

La eficacia educativa en un instituto de educación superior en tiempos de pandemia¹

Educational effectiveness in a higher education institution in times of pandemic

A eficácia educacional num instituto de ensino superior em tempos de pandemia

<https://doi.org/10.15332/2422409X.7695>

Artículos de investigación

Jennifer Ortega Oyola²

Álex Oswaldo Sánchez Huarcaya³

Recibido: 25 de abril de 2022

Aceptado: 26 de junio de 2022

Citar como:

Ortega Oyola, J. y Sánchez Huarcaya, Á. O. (2023). La eficacia educativa en un instituto de educación superior en tiempos de pandemia. *Hallazgos*, 20(39).

<https://doi.org/10.15332/2422409X.7695>

<https://doi.org/10.15332/2422409X.7695>



Resumen

El presente estudio tiene como objetivo describir las buenas prácticas relacionadas con factores organizacionales de la eficacia educativa en tiempos de pandemia en un instituto de educación superior privado del Perú. Se trata de un estudio cualitativo, que considera cuatro categorías de estudio para proceder a elaborar la guía de entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada a líderes de

¹ Artículo del Grupo de investigación "Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas", elaborado a partir del curso "Enfoques sobre las Organizaciones Educativas", de la Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

² Pontificia Universidad Católica del Perú, Grupo de Investigación "Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas". Correo electrónico: jennifer.ortega@pucp.edu.pe; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5133-2388>

³ Pontificia Universidad Católica del Perú, Grupo de Investigación "Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas". Correo electrónico: aosanchezh@pucp.edu.pe; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3902-5902>

la institución objeto de estudio. El estudio concluye que las buenas prácticas de liderazgo de la institución en el contexto de pandemia consisten en: 1) desarrollar un estilo de dirección pedagógico; 2) acompañar al docente para garantizar resultados de aprendizaje y fortalecer la enseñanza; 3) fomentar un alto compromiso en los colaboradores gracias a la motivación, la cercanía y a la promoción de un liderazgo compartido; y finalmente, 4) desarrollar herramientas ágiles que facilitan la comunicación y contribuye al logro de objetivos.

Palabras clave: eficacia de la educación, liderazgo, cultura.

Abstract

This study aims to describe good practices related to organizational factors of educational effectiveness in times of pandemic in a private higher education institute in Peru. It is a qualitative study, which considers four categories of study to elaborate the semi-structured interview guide, which was applied to leaders of the institution under study. The study concludes that the good leadership practices of the institution in the context of pandemic consist of: 1) developing a pedagogical management style; 2) assisting the teacher to guarantee learning results and strengthen teaching; 3) fostering high commitment in collaborators through motivation, closeness and the promotion of shared leadership; and finally, 4) developing agile tools that facilitate communication and contribute to the achievement of objectives.

Keywords: educational effectiveness, leadership, culture.

Resumo

Este estudo tem o objetivo de descrever as boas práticas relacionadas com fatores organizacionais da eficácia educacional em tempos de pandemia num instituto de ensino superior particular do Peru. Trata-se de um estudo qualitativo, que considera quatro categorias de estudo para proceder a elaborar o roteiro da entrevista semiestruturada, a qual foi aplicada a líderes da instituição objeto deste estudo. Conclui-se que as boas práticas de liderança da instituição no contexto da pandemia da COVID-19 consistem em: 1) desenvolver um estilo de liderança pedagógica; 2) acompanhar o docente para garantir resultados de aprendizagem e fortalecer o ensino; 3) fomentar um alto compromisso nos colaboradores graças à motivação, proximidade e promoção de uma liderança compartilhada; finalmente, 4) desenvolver ferramentas ágeis que facilitem a comunicação e contribuir para atingir os objetivos propostos.

Palavras-chave: eficácia da educação, liderança, cultura.

Introducción

La emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19 en el Perú llevó a la interrupción de las clases presenciales en las instituciones educativas del país, pasando a una modalidad remota o distancia. Dicha situación ha significado un reto para los centros educativos, que han debido adaptarse rápidamente para responder a las nuevas necesidades y generar nuevas prácticas en un esfuerzo por lograr la eficacia educativa (concebida como la obtención de resultados planificados) bajo la nueva modalidad de servicio educativo. Por ello, aquellas instituciones educativas, que no han estado preparadas para estos cambios antes de la pandemia, posiblemente hayan dado la bienvenida a un proceso disruptivo de transformación o, en algunos casos se han visto obligadas a desaparecer (Reynosa et ál., 2020).

Por lo tanto, conocer las buenas prácticas relacionadas a factores organizacionales de eficacia educativa empleadas por un instituto de educación superior en tiempos de pandemia resulta pertinente teniendo en cuenta que los factores organizacionales son considerados elementos clave que inciden en los resultados educativos y condicionan la eficacia en los centros de estudio (Muñoz et ál., 2000), y las buenas prácticas son entendidas como una acción o estrategia innovadora, intencionada e implementada para resolver los problemas presentados (Ministerio de Educación del Perú, 2019), de ahí su valor, porque han tenido cierta efectividad y han superado dificultades (Durán y Estay-Niculcar, 2016; Mondragón y Moreno, 2020) en una organización, pero en este caso desde la gestión, los factores de la eficacia y en el escenario de la pandemia. Aunque también se le describe una buena práctica de gestión educativa, de ahí su importancia para reconocerlas, aprenderlas y transferirlas a otras organizaciones similares.

Así mismo, la investigación podría contribuir a potenciar los procesos de transformación de las instituciones educativas, sirviendo como referencia y pudiendo adoptar las buenas prácticas descritas, según el contexto y necesidades de cada institución. Por ello, el objetivo de la investigación fue describir las buenas prácticas relacionadas a factores organizacionales de la eficacia educativa en tiempos de pandemia en cuatro sedes de un Instituto de Educación Superior Privado del Perú, y buscó responder a la pregunta de investigación: ¿cuáles son las buenas prácticas relacionadas a factores organizacionales de la eficacia educativa en tiempos de pandemia en un instituto de educación superior privado del Perú?

En la primera parte del estudio, se desarrolla el marco conceptual, el cual aborda diferentes conceptos y perspectivas de eficacia educativa bajo la mirada de diferentes autores, así como las definiciones de los factores organizacionales en los cuales se enfoca la investigación. Posteriormente, en la segunda parte, se expone la metodología utilizada y el desarrollo de la investigación. Este apartado describe el enfoque y método de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizadas, las características de los informantes, el proceso de análisis y el contexto de la institución objeto de estudio.

En la tercera parte del estudio, se desarrolla la interpretación de los principales hallazgos y la discusión, la cual se sustenta en la teoría presentada en el marco conceptual. Finalmente, se presentan las conclusiones.

Marco conceptual

La eficacia educativa, un concepto complejo

En relación con la eficacia educativa, encontramos diversos conceptos desde un enfoque productivo, la eficacia como logro de resultados planificados, el cual se relaciona con la consecución de un objetivo pertinente haciendo uso de los recursos necesarios; estableciendo una relación directa entre lo planificado y lo puesto en marcha; para lo cual la institución educativa deberá definir acciones concretas que la lleven a ser catalogada como una organización eficaz (Estévez, 2001). De modo similar, Muñoz-Repiso y Murillo (2001) afirman que la eficacia educativa estudia el resultado logrado por dichas acciones de la institución (aprendizaje) y las condiciones que lo determinan. Concibiendo entonces la eficacia educativa, según Estévez (2001), como la capacidad de desarrollo que tiene un centro educativo para mejorar a partir de sus propias condicionantes y circunstancias.

Por otro lado, está el enfoque en los aprendizajes, según el cual, la eficacia educativa es vista como un elemento diferenciador; relacionado con el valor agregado que la institución educativa brinda a sus estudiantes en el rendimiento académico, teniendo bajo control aspectos como el contexto sociocultural y el nivel inicial de aprendizaje del alumno. Así mismo, a través de técnicas estadísticas se puede evaluar, de forma viable y válida, hasta qué punto la actuación de las instituciones educativas mejora a lo largo del tiempo y cómo contribuye esta mejora al progreso académico de los estudiantes (Hernández, Vadillo y Rivera, 2008; Estévez, 2001).

En otras definiciones, más bien, se incluye una perspectiva integral y global sobre la eficacia educativa. Murillo (2005) incorpora el progreso de la comunidad educativa como parte fundamental de la eficacia del centro educativo y aborda el desarrollo global de todos y cada uno de los alumnos considerando sus condiciones previas y fomentando a su vez el desarrollo de la comunidad educativa. Así mismo, para que una institución pueda alcanzar la eficacia educativa, debe lograr que todos sus alumnos obtengan resultados significativamente superiores en función de sus características socioculturales y mantener estos resultados a lo largo del tiempo; esta última afirmación se relaciona con el concepto de eficacia relativa que introduce la consideración de los efectos del contexto en el aprendizaje (Muñoz, 2010). Del mismo modo, dichas definiciones se acercan a lo que Tabaré (2003) denomina enfoque combinado de Edmonds, que introduce la preocupación sobre la distribución de los efectos de los centros de estudio en el aprendizaje de todos los alumnos.

Así, esta noción asume que la eficacia educativa está dada por la combinación de las condiciones socioculturales de los alumnos y por la forma en que la institución consigue distribuir los resultados entre todos. En el caso de las instituciones iberoamericanas, es importante considerar, además, las condiciones de inequidad y desigualdad social presentes en los contextos educativos y que forman parte de su cultura, los cuales tienen efectos significativos en la eficacia educativa y el aprendizaje de los estudiantes (Murillo, 2007).

Otros estudios complementan la definición de eficacia educativa con aspectos claves de la gerencia o dirección de las organizaciones educativas, tal es el caso de Estévez (2001), quien menciona los aspectos pedagógicos y gerenciales como parte de los elementos de los modelos de eficacia; de igual manera, Murillo (2005) sugiere elementos determinantes para el funcionamiento de los centros, como lo son: el clima de la institución, la cultura (valores y metas compartidos en el centro), el liderazgo o la participación.

Como hemos visto, existen diferentes definiciones y perspectivas de eficacia educativa, que pueden ir desde la definición tradicional hasta aquellas que acogen diferentes elementos tanto internos como externos de los centros de estudio, como por ejemplo los factores organizacionales y los socioculturales; lo cual, según Fernández (2003), refleja la complejidad de consensuar un concepto sobre ella y definir un proceso único para que los centros de estudio logren alcanzarla. No obstante, como lo afirma Carvallo (2010), la corriente de eficacia educativa ha logrado su objetivo de demostrar que los centros educativos sí marcan una diferencia, es decir, agregan valor, y que es posible identificar, cuantificar y

jerarquizar los factores que impactan, en palabras de Yáñez (2021), “el desarrollo integral del estudiante desde un ámbito social como personal y académico” (p. 47).

Factores organizacionales que conducen a la eficacia educativa

Como hemos visto, en medio de la complejidad de la definición de la eficacia educativa, surgen nociones que consideran que los factores organizacionales son fundamentales para lograr la eficacia y mejora de los centros educativos, dentro de los cuales encontramos:

Rol del líder (dirección): la labor de los directivos resulta decisiva a la hora de implementar procesos con miras a alcanzar objetivos como lo es la eficacia educativa, pues son quienes promueven acciones para alcanzarla e incentiven una cultura institucional de innovación; puede decirse que la gerencia se caracteriza por llevar a cabo un conjunto de funciones (dirigir, coordinar, analizar, administrar, tomar decisiones, regularizar, evaluar, mejorar y cumplir las acciones) consideradas como fundamentales importante para alcanzar los objetivos en cualquier organización. Así mismo, la dirección fortalece a la institución a través de la integración y retroalimentación, una apertura al aprendizaje por parte de toda la comunidad educativa, que permita optimizar sus procesos y hacer realidad la transformación que requieren los nuevos escenarios del contexto social y cultural (Estévez, 2001; Muñoz y Sánchez, 2020).

De acuerdo con Singphen, Poopayang, Siphai y Charoensuk (2019), en su análisis sobre los centros educativos de tamaño pequeño, uno de los principales factores que conducen a los institutos educativos a un alto nivel de efectividad es el resultado de la gestión de los administradores. El rol de los administradores es uno de los elementos clave que llevará a las organizaciones al éxito y a los objetivos de la organización; incluso Bennis y Nanus (1985) describen al liderazgo como el factor que hace que la organización tenga vida, pueda sobrevivir y desarrollarse en una nueva dirección, que es la que la organización necesita para avanzar. Singphen, Poopayang, Siphai y Charoensuk (2019) plantean que esta nueva dirección está ligada a las estrategias (liderazgo estratégico) que deben ser impulsadas por los líderes para lograr los objetivos de la organización; dentro de este tipo de liderazgo, son claves la fijación de la dirección estratégica, el establecimiento e implementación de la estrategia, la evaluación y el control de la estrategia. No obstante, se hace necesario que exista una articulación entre las áreas de la institución que facilite la generación de una

visión concertada y reflexiva que permita orientar las acciones de la organización (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000).

Liderazgo educativo: el liderazgo de la educación requiere a su vez de habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan las bases para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la operacionalización efectiva de los objetivos, las cuales se traducen en satisfacción laboral, clima organizacional adecuado, altos niveles de motivación y, por ende, compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales (Garbanzo, 2015). No obstante, más allá de las habilidades del líder, en el campo educativo se aspira a que sus líderes sean capaces de conseguir que los estudiantes aprendan más y mejor, tengan más experiencia y un estilo de dirección más pedagógico, que se preocupen y ocupen más por las personas y la educación que por los papeles (Murillo y Martínez-Garrido, 2016). Entonces, observamos cómo el estilo del líder también juega un papel fundamental en las instituciones educativas y se destaca reiteradamente la existencia de un liderazgo compartido, profesional e integrador en torno a unos fines comunes en las instituciones consideradas eficaces. (Muñoz et ál., 2000).

Sentido de comunidad: se da cuando se conoce y comparte los objetivos educativos de la institución, cuando se genera de manera participativa y permanente un debate pedagógico y los docentes están fuertemente comprometidos con la institución, el alumnado y la sociedad (López y Gonzales, 2011).

Dicha participación implica la formación del personal, es importante resaltar que se deben desarrollar los saberes y competencias de los actores vinculados con la institución (Muñoz y Sánchez, 2020). Lo anterior coincide con lo planteado por Kraipetch, Kanjanawasee y Prachyapruit, (2013), quienes afirman que las organizaciones deberían formar a sus administradores, docentes y personal de apoyo en la realización del sistema de evaluación de la eficacia de la organización. Los gestores/administradores deben conceder, promover y crear oportunidades para que todos los docentes y el personal de apoyo participen en la implementación de la organización, así como en la evaluación y la toma de decisiones para utilizar de forma adecuada y exhaustiva los resultados de la evaluación. Para lo anterior es importante, según López y Gonzales (2011), contar con una visión y metas compartidas, lo cual se enfoca en una unidad de propósito; consistencia de la práctica; colegialidad y colaboración entre los actores.

De igual manera, Estévez (2001) considera importante involucrar más al personal interno (otros docentes), a los representantes y a la comunidad cercana a la institución; y agrega que dicha participación podría fomentar la creatividad, al descubrir el potencial de quienes participan para crear nuevos planes y estrategias, aumentando así su autonomía.

Cultura organizacional: considerado un factor organizacional transversal de la eficacia educativa; entendiéndose como el conjunto de valores, creencias e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización que guían sus respuestas en una situación de cambio o incertidumbre (Reyes, Flores y Flores, 2014); los autores coinciden en que la cultura del centro educativo es el factor clave y determinante del resto de los factores, y debe estar vinculada a la definición e interpretación de los indicadores de eficacia de una institución educativa, los cuales a su vez están influenciados por la carga cultural de quienes lo definen. Es decir, la eficacia de una institución educativa se verá influenciada en cierta medida por la cultura y subculturas de la organización, las cuales darán mayor o menor importancia a cada uno de los indicadores de eficacia, según los valores que las caracterizan. Además, la cultura, al ser considerada como una variable o factor más de la institución educativa, es posible gestionarla y encaminarla a fin de alcanzar la eficacia educativa (Sánchez et ál., 2006). Por su parte, Tomás et ál. (2008) proponen que los centros educativos serán conducidos hacia una educación de calidad en la medida en que su cultura esté basada en la participación y la colaboración entre todos los actores.

Metodología

Enfoque y método de la investigación

La presente investigación emplea un enfoque cualitativo; este, según Gayou (2003), incluye un acercamiento interpretativo y naturalista al sujeto de estudio, pretendiendo darle sentido o interpretar los fenómenos con base en los significados que las personas les otorgan. En ese sentido, el enfoque parte del objeto de estudio, los objetivos y la pregunta de investigación, conduciendo la búsqueda del conocimiento, del significado y de las interpretaciones sobre la realidad, compartidos en una comunidad, para construir el proceso de investigación. La investigación cualitativa es fluida y flexible; en ella se favorecen nuevos descubrimientos y hallazgos no anticipados, y la posibilidad de definir y crear planes de investigación a medida que ello ocurre (Padlog, 2019).

El estudio responde al siguiente objetivo: describir las buenas prácticas relacionadas a factores organizacionales de la eficacia educativa en tiempos de pandemia en un instituto de educación superior privado del Perú. Las categorías de estudio sobre las cuales se basa la investigación son: 1) el rol del líder enfocado en la dirección; 2) liderazgo educativo; 3) sentido de comunidad; y 4) cultura organizacional; todos ellos factores organizacionales de eficacia educativa identificados en la revisión y análisis de bibliografía.

Técnicas e instrumentos de recojo de información

Para la recolección de información se empleó la técnica de entrevista semiestructurada, por ser un instrumento técnico flexible que adopta la forma de un diálogo coloquial intencional y que supone una mayor interacción entre el entrevistador y el entrevistado, lo cual permite motivar al informante, aclarar términos y aproximarse más a las percepciones acerca de las categorías de estudio (Díaz, Torruco y Martínez, 2013).

Para la recolección de información, se utilizó una guía de entrevista, la cual consideró dos preguntas por cada categoría, a excepción de la categoría de liderazgo con tres preguntas. El instrumento fue validado por un especialista en gestión, quien realizó comentarios y sugerencias en dos oportunidades para finalmente aprobar y dar conformidad al instrumento.

Para la aplicación, se coordinó con los informantes de la institución la fecha y hora para la realización de las entrevistas, así como la plataforma por utilizar (Zoom). Así mismo, se aplicó el protocolo de consentimiento informado a cada entrevistado para asegurar la confidencialidad de la información recabada, la protección de sus datos y solicitar su autorización para la grabación de la sesión.

Informantes

Se entrevistaron a cinco informantes que cumplían con los siguientes criterios: ser mayor de 25 años, ocupar un cargo jerárquico, contar con más de un año de experiencia laboral en el sector educativo y tener más de dos años laborando en la institución.

En la tabla 1, se detalla los informantes.

Tabla 1. Caracterización de los entrevistados

Código del entrevistado	Sexo	Profesión	Cargo	Tiempo de servicio	Experiencia en sector educativo
E1	Masculino	Administrador	Gerente de sede	10 años	10 años
E2	Femenino	Educadora	Jefe de gestión académica	11 años	21 años
E3	Masculino	Psicólogo	Jefe de gestión académica	4 años	12 años
E4	Femenino	Socióloga	Directora de gestión docente	2 años	5 años
E5	Masculino	Psicólogo	Director general	7 años	13 años

Fuente: elaboración propia.

Proceso de análisis de resultados

Las entrevistas fueron transcritas para luego pasar a una matriz que facilitó la identificación de los hallazgos principales en cada categoría y los elementos emergentes que son códigos que detallan las categorías de estudio. Posterior a ello, se realizó la interpretación de los hallazgos identificados en la matriz, relacionando los elementos emergentes, hallazgos y respuestas de los líderes entrevistados, lo que llevó a que los conceptos desarrollados en el marco conceptual fueran analizados y comparados en función a la interpretación de los hallazgos, pasando a la etapa de análisis de resultados y discusión, para así establecer las conclusiones de la investigación.

Contexto

La investigación se llevó a cabo en un instituto de educación superior privado del Perú con amplia trayectoria y con una gran cantidad de población estudiantil en diferentes regiones del país. El instituto ofrece formación técnica y profesional técnica en más de veinte carreras, todas ellas licenciadas por el Ministerio de Educación. Así mismo, tiene implementado un sistema de gestión de calidad desde hace cinco años aproximadamente.

Por otro lado, la institución tiene áreas centrales que establecen los lineamientos para ser aplicados y gestionados en las diferentes sedes, lo cual requiere contar con gestores en las diferentes áreas que orienten a la institución hacia el logro de sus objetivos.

Resultados

Interpretación de hallazgos

A continuación, desarrollamos la interpretación de los principales hallazgos por cada categoría de estudio, considerando las respuestas más relevantes de los informantes entrevistados y contrastando con lo desarrollado en el marco conceptual.

En la categoría 1, que está relacionada al rol del líder enfocado a la dirección de la institución educativa, los entrevistados expresaron que se apoyan en la definición de los objetivos como buena práctica para lograr la eficacia educativa, “año a año nos fijamos qué queremos hacer, cada uno sabe cuál es su aporte en ese objetivo y una vez que tienes las cosas claras, es más fácil ordenarte, organizarte y definir objetivos claros” (E4). En ese sentido, otro líder considera que para ejercer dicho rol se prioriza la consecución de los objetivos definidos: “El líder tiene la responsabilidad base de logro de objetivos en general, hay unos objetivos financieros y otros de sostenimiento de la calidad” (E1). No obstante, los líderes consideran que es fundamental emplear acciones enfocadas a lograr una alineación entre los intereses de la organización y de los actores de la institución, “identificar el *expertise* de los colaboradores, ver cuáles son sus intereses y alinearlos a las necesidades de la dirección” (E4). Además, consideran importante ejercer un rol articulador entre las diferentes áreas de la institución: “Mi trabajo está vinculado a hacer que las cosas avancen y, en ese sentido, tengo un rol articulador entre lo académico y el negocio” (E5).

De igual manera, la dirección realiza la definición de los procesos que se llevan a cabo, así como un monitoreo y supervisión de estos como buena práctica para el aseguramiento de la calidad educativa. “Tener procesos bien definidos, de selección, evaluación, capacitación y de medición” (E4) y “orientar parte de mi equipo a procesos, monitorear, supervisar que los procesos se lleven a cabo según está marcado” (E3).

Sin embargo, ha sido fundamental en el contexto de pandemia que dichos procesos sean adaptados y que se reorganice la propuesta educativa; como lo señala uno de los entrevistados, “reconstruimos indicadores para dar cuenta de la experiencia y la calidad y consolidación de resultados, análisis y sobre ello empezamos a tomar acciones de transformación de procesos educativos para asegurar la mejor calidad” (E5). La retroalimentación, por ejemplo, ha sido uno de los procesos que ha tenido que adaptarse para asegurar la calidad de enseñanza y

aprendizaje: “hemos ido implementando y adaptando el acompañamiento pedagógico a nuestros docentes, por ejemplo, no dejar de lado esa parte de hacer *feedback* a las clases que ellos realizan” (E2).

Otro aspecto que resaltan los entrevistados es que desde la dirección se emplean acciones relacionadas con la apertura al aprendizaje que contribuye a la implementación de nuevas ideas desde sus etapas iniciales para lograr los resultados esperados: “Hemos empujado la idea como equipo de empezar proyectos pequeños y rápidos, aprendamos y crezcamos con la idea, no tiene que ser la versión final de las cosas para implementarla” (E5). Bajo esta misma premisa, la institución se enfoca en realizar el análisis y reflexión sobre los errores para hacer evolucionar las ideas: “La idea es: equivócate rápido, equivócate barato y empieza a empujar y hacer evolucionar las cosas, entonces trabajamos mucho sobre aprendizajes, tenemos muchos momentos de reflexión sobre los errores, mucha retrospectiva para saber qué funcionó y que no” (E5).

Para la categoría 2 de liderazgo, las respuestas coincidieron en que una buena práctica de liderazgo en tiempos de pandemia ha sido la implementación de herramientas ágiles que facilitan la comunicación entre los colaboradores, como lo son plataformas digitales y reuniones puntuales; “las plataformas y herramientas digitales para acortar múltiples incidencias que se presentan en la virtualidad” (E2). Otros entrevistados resaltan el uso de la plataforma Slack para este fin: “La comunicación abierta, se han generado canales de comunicación, como el uso del Slack para comunicarnos” (E3); “Las herramientas que digamos fomentan la agilidad en el equipo, por ejemplo, ya hemos empujado dejar el correo para pasar a Slack, que es una plataforma de conversaciones con canales que ayuda a hacer más rápido las cosas” (E5). De igual manera, como acción innovadora se ha fomentado las reuniones cortas como buena práctica considerando que son más ágiles, permitiendo resolver varias tareas, como se indica: “Hemos empujado de que las reuniones sean de media hora, 15 minutos para ser más ágiles y puedan avanzar las cosas” (E5).

Encontramos que los líderes ponen en práctica un estilo de dirección pedagógico, el cual no solo se enfoca en labores administrativas y de oficina, sino que se involucra en aspectos académicos para asegurar la eficacia educativa: “Un líder muy activo, que vea están funcionando las aulas, el desarrollo de las clases del docente, verificar los estándares de asistencia, los avances de los alumnos por nota para ver si estamos avanzando en conjunto, si estamos haciendo las intervenciones de reforzamiento de manera oportuna” (E1). Lo anterior fue corroborado por otro líder, quien afirmó que asegurar resultados de aprendizaje y una buena

experiencia académica es parte de las estrategias de la institución: “Tenemos un pilar de aseguramiento de una buena experiencia académica y un pilar aseguramiento de resultados de aprendizaje” (E5).

El estilo de dirección pedagógico se complementa con las acciones de liderazgo que se emplean en la institución dirigidas al acompañamiento docente:

“Acompañarlos a ellos (docentes) en la formación académica; básicamente, trato de acompañarles en el proceso académico pedagógico” (E2). De igual manera, un entrevistado expresó que la institución realiza un acompañamiento constante a los docentes nuevos a fin de potenciar sus habilidades para la enseñanza en el aula:

“Le damos más peso a su experiencia profesional, entonces los docentes nuevos no tienen mucha experiencia en enseñanza, entonces tenemos que acompañarlos mucho en el desarrollo de estas habilidades para sacar de ellos lo mejor y transmitir de la mejor manera hacia los alumnos” (E1).

Por otro lado, los entrevistados consideran que, como buena práctica, el instituto fomenta un liderazgo compartido, lo cual se apoya en la autonomía y en la coordinación que se da dentro de la organización: “Cada uno que tiene un liderazgo dentro de esas líneas y yo más bien soy como un director de orquesta” (E4). Así mismo, los líderes expresaron que desarrollar la motivación con sus equipos es fundamental para alcanzar los resultados esperados: “Asegurarnos de tener un equipo de trabajo motivado día a día” (E1). Otro líder corroboró: “Está el tema de apoyar a su equipo también emocionalmente inspirarlos, motivarlos” (E3).

Además, los líderes se apoyan en mantener una cercanía con sus colaboradores y un buen clima laboral aun en tiempos de pandemia, a través de medios de comunicación no formales: “WhatsApp, a pesar de que es un medio de comunicación informal, sí les facilita el tema de la cercanía, incluso ahí nos compartimos saludos” (E3). Otros líderes coinciden en que la cercanía es clave en su gestión: “No estar como un líder lejano, si no bastante más cerca” (E1); “Creo que tener mucha cercanía con las personas que forman parte de tu equipo” (E4). Así mismo, perciben que han logrado desarrollar un fuerte compromiso tanto con sus labores como con el propósito de la institución: “La gente es camiseta porque quiere sacar las cosas adelante y por qué conecta con la posibilidad de transformar el país” (E5).

En la categoría 3, relacionada con el sentido de comunidad, los entrevistados consideran que la institución promueve la participación, a través de reuniones recurrentes con docentes y diferentes áreas en las cuales se da un intercambio de

ideas: “Estamos supliendo los espacios presenciales con reuniones quincenales con docentes para compartir esas pequeñas actividades positivas que están aplicando en su aula” (E2). En el proceso de adaptación a la virtualidad, como acción innovadora, la institución desarrolló proyectos para crear herramientas que generen participación y sentido de comunidad: “Estamos levantando una plataforma llamada Eva y que más allá del tema de los cursos; toda la plataforma gira en función de generar comunidad, generar *feedback*, retroalimentación, participación, entonces yo te diría que la pandemia [ha] empujado que pensemos en nuevas herramientas para favorecer el perfil de la comunidad” (E5). De igual manera, el entrevistado expresa que en la elaboración de proyectos como Eva participa toda la institución en su conjunto: “Eva es una herramienta que se ha construido con toda la organización, liderada por innovación, pero con cada una de las áreas” (E5).

La revisión conjunta de procesos entre las diferentes sedes y la sede central es considerada otra estrategia de participación: “El apoyo desde la parte central también ha sido constante, de forma quincenal estamos reuniéndonos, tratando de mejorar los procesos, tratando de acortar estas brechas sobre todo de tiempo” (E2). Otro líder concuerda: “Es clave las reuniones que hacen para revisión de procesos; nos ha incluido para diseñar el proceso ahora en esta modalidad virtual” (E3).

La toma de decisiones, según expresan los entrevistados, es participativa: “Los administrativos siempre fueron parte de las decisiones y el que tengamos una organización matricial hace que haya líderes que son los que se llevan la información y sean parte de las decisiones sobre ciertos cambios o mejoras” (E5).

Otro aspecto que favorece el sentido de comunidad y el logro de objetivos es promover metas compartidas entre los diferentes actores: “Cuando toda la comunidad en la práctica de nuestra misión tiene un propósito en común bien desarrollado” (E1). Lo anterior fomenta la colaboración que se da entre la comunidad; un entrevistado comenta sobre la colaboración que se da entre sedes en el proceso de programación docente: “Nos apoyamos entre miembros del equipo, por ejemplo, si a alguien le falta un docente para su programación, ofrecemos nuestro recurso humano para que esa persona cumpla sus logros” (E3).

De igual manera, encontramos que la institución se centra en llevar a cabo procesos de formación como parte de sus estrategias: “En lo que viene haciendo GDH es desarrollar talleres, conversatorios, que van en la línea del desarrollo de estas competencias que se esperan de colaboradores y líderes” (E4). Otro líder

comenta la importancia que se da a la capacitación docente: “Buscamos mantener un nivel de capacitación con los docentes para que estén en una misma línea de desarrollo de la gestión” (E1).

En la cuarta categoría de “cultura organizacional”, los entrevistados coinciden en que la organización se caracteriza por desarrollar una cultura horizontal como buena práctica: “Tenemos la oportunidad de comunicarnos de una manera horizontal con todas las personas, sin tener que ir por caminos demasiado largos” (E3). Esta característica se relaciona con las acciones dirigidas a generar una apertura al diálogo que rescatan los líderes: “Es muy fácil levantar el teléfono y comunicarse con el gerente de otras áreas y decir ‘oye tenemos que solucionar esto’, y siempre hay esta apertura” (E4). Otro entrevistado lo confirma: “Si tenemos algún disgusto o algo no está bien, sentimos la libertad de decirlo” (E3).

Por otro lado, encontramos la flexibilidad que caracteriza a la institución, según lo describen los líderes: “Flexibilidad, los procesos no están marcados de una manera tan rígida” (E3), la cual va de la mano con el fomento de la innovación como aspecto cultural de la institución: “Un espacio bien abierto, en donde si alguien tiene una buena idea y la presenta es completamente posible que se ejecute si es una buena idea” (E4). También se destaca la agilidad: “Otra característica de esta organización es que es muy rápida, las cosas suceden bien rápido, es bien ágil” (E4).

Por último encontramos que, a pesar de encontrarse trabajando de manera remota, la institución fomenta la integración en la comunidad educativa a través de la adaptación de celebraciones y actividades, como buena práctica: “Nuestras actividades de integración han sido constantes, tratando de cubrir espacios que teníamos en la presencialidad, como celebrar el ingreso de alumnos nuevos, realizar concursos, el día de la madre, del trabajador, del maestro o la premiación a los mejores docentes, no se han perdido” (E2). Otro líder coincide: “Considero que hemos mantenido las prácticas que nos unían, pero, las hemos adaptado, por ejemplo, la celebración de cumpleaños a través de videoconferencia, hemos hecho algunas sorpresas, vídeos para animar a esas personas” (E3).

Discusión

Dentro de las buenas prácticas de factores organizacionales de eficacia educativa evaluadas en el instituto (entendiéndose “eficacia educativa” como el logro de objetivos planificados), encontramos que en el rol que desempeñan sus líderes resulta fundamental la definición clara de objetivos y trazar estrategias para el

logro de estos. Dentro de dichas estrategias la institución define los procesos de las diferentes áreas y, a su vez, realiza un monitoreo y supervisión, como buena práctica a fin de asegurar la calidad educativa.

Lo descrito puede relacionarse con la dirección ligada a las estrategias expuesta por Singphen, Poopayang, Siphai y Charoensuk, (2019), que consiste en la fijación, evaluación y control de las estrategias establecidas, las cuales deben ser impulsadas por los líderes para alcanzar los objetivos. Para ello la institución lleva a cabo la alineación de los intereses de los colaboradores con los de la organización, a través de un proceso de identificación de intereses de los miembros del equipo a cargo y de establecer una relación con las necesidades de la organización.

Así mismo, la dirección ejerce un rol articulador entre las diferentes áreas de la institución que busca a su vez conectar y comunicar a toda la institución como estrategia para el cumplimiento de sus objetivos. Tal y como lo plantea el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000), que propone que la articulación y el acople estructural de la organización facilita la generación de una visión concertada y reflexiva que permita orientar las acciones de la organización hacia el cumplimiento de lo planificado.

Teniendo en cuenta el actual contexto de pandemia, la institución ha llevado a cabo una reorganización de su propuesta educativa como buena práctica, que consiste en un análisis, adaptación y transformación de los procesos educativos para mantener y asegurar la eficacia educativa, como por ejemplo el proceso de retroalimentación constante a los docentes. Esto lo podemos relacionar con la capacidad de desarrollo que tiene un centro educativo para mejorar a partir de sus propias condicionantes y circunstancias, según lo expuesto por Estévez (2001).

Vemos, entonces, cómo la institución emplea acciones relacionadas a la apertura al aprendizaje que contribuye a la implementación de nuevas ideas, particularmente desde sus etapas iniciales para lograr los resultados esperados, a través del análisis y reflexión sobre los errores para hacer evolucionar las ideas. Lo anterior coincide con lo expresado por Estévez, (2001), Muñoz y Sánchez (2020), quienes aseguran que la dirección fortalece a la institución a través de la integración y retroalimentación, una apertura al aprendizaje por parte de toda la comunidad educativa, que permita optimizar sus procesos y hacer realidad la transformación que requieren los nuevos escenarios del contexto social y cultural.

En cuanto al liderazgo educativo, encontramos que una de las principales acciones innovadoras desarrolladas como respuesta a la coyuntura de la pandemia ha sido

la implementación de herramientas ágiles que facilitan la comunicación entre los colaboradores, como lo son plataformas digitales y reuniones puntuales. Aquí podemos evidenciar lo descrito por Bennis y Nanus (1985) al describir el liderazgo como el factor que hace que la organización tenga vida, pueda sobrevivir y desarrollarse en una nueva dirección, que es la que la organización necesita para avanzar.

Por otro lado, encontramos que se emplea un estilo de dirección pedagógica, que no solo se enfoca en realizar labores administrativas y de oficina, si no que se preocupa por aspectos académicos y el logro de aprendizajes para asegurar la eficacia educativa. Este estilo de liderazgo es mencionado por Murillo y Martínez-Garrido, (2016) mencionando que en el campo educativo los líderes deben conseguir que los estudiantes aprendan más y mejor, tener más experiencia y un estilo de dirección pedagógico, que se preocupen y ocupen más por las personas y la educación que por los papeles. Esto también está relacionado con la estrategia de acompañamiento al docente llevada a cabo en la institución, pues a través de ella se busca garantizar resultados de aprendizaje y fortalecimiento de la enseñanza.

Así mismo, encontramos que la institución fomenta un liderazgo compartido, lo cual se apoya en la autonomía y en la coordinación que se da dentro de la organización. Esto es mencionado por Muñoz et ál. (2000), quien indica que el estilo del líder es fundamental en las instituciones y se destaca la existencia de un liderazgo compartido e integrador en torno a unos fines comunes. Otros aspectos destacados como buena práctica de liderazgo han sido promover la motivación y cercanía en los equipos de trabajo, lo cual lleva a un alto compromiso por parte de los colaboradores para alcanzar los resultados esperados. Dichos aspectos son mencionados en Garbanzo (2015) como resultado del empleo de habilidades efectivas por parte del líder y que conllevan la operacionalización efectiva de los objetivos.

La institución promueve la participación de los actores a través de reuniones recurrentes con docentes y otras áreas que favorecen el intercambio de ideas en la toma de decisiones; así mismo, se realiza una revisión conjunta de procesos y la creación de plataformas que generen participación y sentido de comunidad como buenas prácticas en el contexto de educación remota. Esto va de la mano con lo planteado por Kraipetch, Kanjanawasee y Prachyapruit (2013), quienes afirman que los gestores deben conceder, promover y crear oportunidades para que todos los docentes y el personal participen en la implementación de la organización, así como en la evaluación y la toma de decisiones que permita utilizar de forma

adecuada y exhaustiva los resultados. Lo anterior se vincula con el hecho de tener metas compartidas entre las áreas, lo cual favorece la colaboración para el logro de objetivos.

Esto nos lleva a lo descrito por Tomás et ál. (2008), quienes proponen que la participación activa y la colaboración entre todos los actores conducirán a las instituciones a lograr la calidad educativa. De igual manera, López y González (2011) afirman que el sentido de comunidad se da cuando se conoce y comparte los objetivos educativos de la institución, cuando se genera de manera participativa y permanente un debate pedagógico y los docentes están fuertemente comprometidos con la institución, el alumnado y la sociedad.

Encontramos que la institución se centra en llevar a cabo procesos de formación como parte de sus estrategias, especialmente desarrolla procesos de capacitación docente a fin de garantizar la calidad y la eficacia en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para Muñoz y Sánchez (2020), es importante desarrollar los saberes y competencias de los actores vinculados con la institución. Lo anterior coincide con lo planteado por Kraipetch, Kanjanawasee y Prachyapruit (2013), quienes afirman que las organizaciones deberían formar a sus administradores, docentes y personal de apoyo para fortalecer la eficacia educativa.

Por último, observamos que la institución se caracteriza por generar acciones que fomenten una cultura horizontal, abierta al diálogo, flexible y ágil e innovadora, aspectos que contribuyen a que la organización avance hacia el logro de resultados esperados, tal y como lo describe Sánchez et ál. (2006): la cultura, al ser considerada como una variable o factor más de la institución educativa, es posible gestionarla y encaminarla a fin de alcanzar la eficacia educativa. De igual manera, encontramos que en tiempos de pandemia la institución fomenta la integración en la comunidad educativa a través de la adaptación de celebraciones y actividades como buena práctica. Lo anterior hace parte del conjunto de valores, creencias e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización que guían sus respuestas en una situación de cambio o incertidumbre (Reyes, Flores y Flores, 2014).

Conclusiones

En el contexto de pandemia por el Covid-19, podemos describir las buenas prácticas relacionadas con los factores organizacionales de eficacia educativa que la institución emplea para la consecución de sus objetivos.

El rol que desempeñan los líderes está enmarcado por acciones que contribuyen a lograr la eficacia educativa, como lo son: 1) definir objetivos claros y estrategias que estén alineados a los intereses de sus colaboradores y que a su vez respondan a las necesidades de la institución, a fin de asegurar el logro de lo planificado; 2) utilizar principios de calidad educativa para definir, monitorear y supervisar sus procesos periódicamente; dicha acción ha facilitado la reorganización de la propuesta educativa como una respuesta innovadora a la pandemia, a través de un análisis, adaptación y transformación de los procesos educativos; 3) emplear acciones relacionadas con la apertura al aprendizaje basado en el análisis y reflexión sobre los errores; y 4) los líderes ejercen un rol articulador entre las diferentes áreas para conectar y comunicar a toda la institución y asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

Las buenas prácticas de liderazgo educativo desarrolladas por la institución consisten en: 1) desarrollar un estilo de dirección pedagógico, es decir, que, más allá de las labores administrativas, sus líderes se involucran en los procesos académicos para asegurar el logro de aprendizajes de sus estudiantes; 2) realizar un acompañamiento al docente, que busca garantizar resultados de aprendizaje y el fortalecer la enseñanza para alcanzar la eficacia educativa; 3) fomentar un alto compromiso en sus colaboradores, gracias a la motivación y a la cercanía que los líderes procuran mantener con sus equipos y a la promoción de un liderazgo compartido. Finalmente, como respuesta a la coyuntura de la pandemia; y 4) implementar herramientas ágiles como plataformas digitales y reuniones puntuales que facilitan la comunicación en toda la organización y contribuye al logro de objetivos.

La institución promueve el sentido de comunidad, a través de buenas prácticas que consisten en promover la participación de los actores en reuniones periódicas, como es el caso de la revisión conjunta de procesos que se realiza entre las diferentes áreas y que favorecen el intercambio de ideas en la toma de decisiones. Así mismo, para generar mayor participación y sentido de comunidad entre todos los actores en el contexto de educación remota, la institución está desarrollando una plataforma virtual llamada Eva, para lo cual se ha conformado un equipo interdisciplinario de áreas.

El sentido de comunidad es fomentado mediante: 1) la definición de metas compartidas entre las áreas, lo cual ha llevado a que exista colaboración para alcanzar los objetivos comunes; y 2) la realización de procesos de formación en especial; a este respecto, la institución se centra en desarrollar procesos de capacitación docente a fin de potenciar las competencias de sus colaboradores, así

como para garantizar la calidad y la eficacia en los procesos de enseñanza y aprendizaje

Por último, encontramos que la institución desarrolla y promueve una cultura horizontal, abierta al diálogo, flexible, ágil e innovadora, como buena práctica, lo cual facilita que los colaboradores puedan avanzar en las metas propuestas por áreas y, por ende, se logren las metas a nivel institucional. Como buena práctica en tiempos de pandemia, la institución fomenta la integración en la comunidad educativa a través de la adaptación a la virtualidad de celebraciones y actividades, generando espacios para compartir y fortalecer el vínculo con la institución.

Referencias

- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Carvallo, M. (2010). Eficacia escolar: antecedentes, hallazgos y futuro. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 199-213. <https://www.redalyc.org/pdf/2810/281023476012.pdf>
- Díaz, L., Torruco, U. y Martínez, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Estévez, B. (2001). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. *Espacio Abierto*, 10(4), 1-23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12210403>
- Garbanzo, G. (2015). 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/jatsRepo/440/44043204005/index.html>
- Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós Educador. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3750> .
- Hernández, R., Vadillo, G. y Rivera, S. (2008). Eficacia educativa: avances de un modelo para la educación superior. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 1(1), 63-80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281021687005>
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2000). Gestión educativa estratégica: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, 15-32. Ministerio de Educación de la Nación. <https://educrea.cl/gestion-educativa-estrategica-diez-modulos-destinados-a-los-responsables-de-los-procesos-de-transformacion-educativa/>
- Kraipetch, C., Kanjanawasee, S. y Prachyapruit, A. (2013). Organizational Effectiveness Evaluation for Higher Education Institutions, Ministry of Tourism and Sports. *Research in Higher Education Journal*, 19. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1064656.pdf>
- López, I. y Gonzáles, I. (2011). Aproximación a los factores de mejora de la eficacia escolar derivados del programa IQEA. *Revista del Currículum y Formación del Profesorado*, 12(3), 346-361. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL9.pdf>

- Ministerio de Educación del Perú. (2019). Concurso de buenas prácticas de gestión educativa en las DRE/GRE y UGEL 2019, 5. http://edutalentos.pe/wp-content/uploads/2019/04/PPT_videoconferencia-2019.pdf
- Mondragón Beltrán, E. y Moreno Reyes, H. (2020). Revisión del concepto de buenas prácticas educativas que integran tecnologías digitales en el nivel superior: enfoques para su detección y documentación. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 11(e916). <https://www.redalyc.org/journal/5216/521662150036/html/>
- Muñoz, M., Murillo, J., Barrio, R., Brioso, J., Hernández, L. y Pérez, J. (2000). *La mejora de la eficacia escolar: un estudio de casos*. Centro de Investigación y Documentación Educativa, CIDE, (14), 1-201.
- Muñoz, M. y Murillo F, J. (2010). Un balance provisional sobre la calidad en educación. Eficacia escolar y mejora de la escuela. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, 8(2), 177-186. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114080011>
- Muñoz, G. (2010). Eficacia escolar. Aportaciones conceptuales y panorama de los estudios en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54(4), 1-11. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/4040Munoz.pdf>
- Muñoz, G. y Sánchez, A. (2020). El aprendizaje organizacional en un instituto de educación superior tecnológico del Callao. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 11(2), 84-102. <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18175/VyS11.2.2020.5>
- Murillo, F. (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), 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55103201>
- Murillo, F. y Martínez, C. (2016). Factores de eficacia escolar en la República Dominicana. *Innovación Educativa (México, D. F.)*, 16(72). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732016000300113&lang=es
- Padlog, M. (2009). La potencia del enfoque cualitativo para el estudio de la percepción del riesgo. *Espacio Abierto*, 18(3), 413-421. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12211825001>
- Reyes Millán, M., Flores Kastanis, E. y Flores Fahara, M. (2014). Effectiveness Indicators as Interpreted by the Subcultures of a Higher Education Institution. *Research in Higher Education Journal*, 24. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1064103.pdf>
- Reynosa Navarro, E., Rivera Arellano, E., Barramedo Rodríguez, D. y Bravo Díaz, E. (2020). Adaptación docente educativa en el contexto covid-19: una revisión sistemática. *Conrado*, 16(77), 141-149. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000600141
- Durán Rodríguez, D. y Estay-Niculcar, C. (2016). Las buenas prácticas docentes en la educación virtual universitaria. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 14(2), 159-186.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374-397. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>

- Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S. y Charoensuk, P. (2019). Strategic Leadership Factors of School Administrators Influencing the Effectiveness of Small-Sized Schools. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 11(3), 20-28. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1215445.pdf>
- Tomás, M. Mas, A. y Jofre, G. (2008). ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB. *REIFOP*, 11 (2), 47-59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2783473>
- Yáñez, E. (2021). Factores que inciden en la eficacia escolar en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista Convergencia Educativa*, (9), 45-72. <http://doi.org/10.29035/rce.9.45>