


La visión estratégica en el liderazgo de tres colegios públicos de Bogotá, Colombia

Emilce Moreno Mosquera ¹ 

¹ Pontificia Universidad Javeriana.
Bogotá, Colombia.
Cra 7. 40-62.
moreno-e@javeriana.edu.co 

Recibido: 25/Febrero/2025
Revisado: 11/Agosto/2025
Aprobado: 04/Septiembre/2025
Publicado: 22/Octubre/2025



Resumen

La visión estratégica de las instituciones educativas es una práctica que articula a toda la comunidad a sus valores y objetivos, especificando las metas de desarrollo, mejora y transformación escolar; tiene una función relevante en el liderazgo y la gestión escolar, dado que permite proyectar el futuro, guiar esfuerzos colectivos y el desarrollo integral de la institución. En este artículo se analiza esta práctica, a partir de tres grupos focales con equipos directivos de tres colegios públicos de Bogotá. Se desarrolló un estudio de caso múltiple, cualitativo, de carácter descriptivo. A partir de un análisis de contenido, se identificó que la visión estratégica se vincula al fortalecimiento de actividades como: 1) la orientación de acciones, 2) la mejora y el cambio escolar, 3) los mecanismos de participación, 4) la articulación con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y 5) la alineación de la visión. Se concluye que la toma de decisiones estratégicas, el conocimiento de la institución, el liderazgo y la articulación a la visión son esenciales para que los líderes fomenten entornos colaborativos y equipos con valores y capacidades efectivas.

Palabras clave: visión estratégica; liderazgo escolar; directivo docente; gestión escolar; cambio escolar; trabajo colaborativo

Strategic vision in the leadership of three public schools in Bogotá, Colombia

Abstract

The strategic vision of educational institutions is a practice that aligns the entire community with its values and objectives, specifying goals for development, improvement, and school transformation. It plays a significant role in school leadership and management, as it enables future planning, guides collective efforts, and supports the institution's holistic development. This article analyzes the practice through three focus groups composed of administrative teams from three public schools in Bogotá. A qualitative, descriptive, multiple case study was conducted. Content analysis revealed that strategic vision is linked to the strengthening of activities such as: (1) guiding actions, (2) school improvement and positive change, (3) participation mechanisms, (4) alignment with the Institutional Educational Project (IEP), and (5) vision coherence. The study concludes that strategic decision-making, institutional knowledge, leadership, and vision coherence are essential for leaders to foster collaborative environments and teams with strong values and effective capabilities.

Keywords: strategic vision; school leadership; educational administrator; school management; school change; collaborative work

A visão estratégica na liderança de três escolas públicas de Bogotá, Colombia

Resumo

A visão estratégica das instituições educacionais é uma prática que articula toda a comunidade aos seus valores e objetivos, especificando as metas de desenvolvimento, melhoria e transformação escolar. Ela desempenha uma função relevante na liderança e na gestão escolar, pois permite projetar o futuro, orientar esforços coletivos e promover o desenvolvimento integral da instituição. Neste artigo, analisa-se essa prática a partir de três grupos focais com equipes diretivas de três escolas públicas de Bogotá. Foi desenvolvido um estudo de caso múltiplo, qualitativo e de caráter descritivo. A partir de uma análise de conteúdo, identificou-se que a visão estratégica está relacionada ao fortalecimento de atividades como: (1) a orientação das ações; (2) a melhoria e a mudança escolar; (3) os mecanismos de participação; (4) a articulação com o Projeto Educativo Institucional (PEI); e (5) o alinhamento da visão. Conclui-se que a tomada de decisões estratégicas, o conhecimento da instituição, a liderança e a articulação à visão são essenciais para que os líderes promovam ambientes colaborativos e equipes com valores e competências eficazes.

Palavras-chave: mudança escolar; direção escolar; gestão educacional; liderança; trabalho colaborativo; visão estratégica

Introducción

El liderazgo educativo tiene un impacto significativo en los procesos de gestión estratégica de las instituciones, pues ayuda a orientar su visión y misión, lo cual se vincula a procesos de planificación, implementación y evaluación de los planes y proyectos. La importancia del liderazgo de los equipos directivos (rectores, coordinadores, docentes directivos) radica en su capacidad para guiar a la institución hacia el cumplimiento de las metas, fomentando una cultura de innovación, inclusión y mejora continua. Los rectores y coordinadores en Colombia, a pesar de sus diversas responsabilidades, desempeñan un papel crucial en la implementación de esta visión, actuando como líderes que inspiran y dirigen a toda la comunidad educativa.

El liderazgo ha despertado gran interés, dado que se vincula a la eficacia de los procesos académicos, financieros, administrativos, comunitarios e institucionales de los colegios. Igualmente, la investigación ha mostrado que existe un conjunto de prácticas asociadas a los líderes efectivos (Leithwood et al., 2006); sin embargo, no hay un modo único de liderar y de crear equipos directivos, lo que lleva a pensar en la importancia de ubicar estas prácticas en contextos escolares específicos. En este artículo se analiza, especialmente, la importancia de la visión estratégica como una práctica declarada en el Acuerdo Nacional para el Fortalecimiento del Liderazgo Escolar y las Prácticas Directivas -ANFLEyPD- (Mesa de liderazgo escolar, 2021), en la que las metas compartidas dan sentido al trabajo de los equipos directivos.

El liderazgo es un proceso de influencia que busca el logro de objetivos (Bush, 2019). De ahí la importancia de la visión estratégica, entendida como aquella práctica en la que el equipo directivo “consolida un horizonte compartido entre todos los actores involucrados en la idea de crecimiento del estudiante, como persona, a través del aprendizaje” (ANFLEyPD-Mesa de liderazgo escolar, 2021, p.31). El liderazgo se manifiesta en la definición de la visión y metas a corto, mediano y largo plazo, así como en dirigir acciones que permitan mejorar la calidad educativa, promover el aprendizaje, la motivación y la inspiración que el equipo requiere para avanzar hacia ese futuro compartido y de transformación.

Se distinguen cuatro tipos de liderazgo predominantes: a) pedagógico; b) ético; c) transformacional y d) colaborativo. El primero, se relaciona con el hecho de que el directivo va más allá de ser un administrador de recursos, pues debe organizar, garantizar y mejorar las prácticas, las condiciones y procesos para que todos los estudiantes aprendan (Weinstein, 2009).

Lo ético se refiere a que, ante las tensiones y situaciones problemáticas a nivel social, cultural y político que se presentan en la escuela, el directivo orienta su acción a la mejora de las condiciones de estudiantes desfavorecidos, así como, las complejidades que pueden presentarse ante la diversidad de valores y visiones de mundo de quienes forman parte de la escuela.

El liderazgo transformacional se relaciona con el conocimiento del directivo de la cultura escolar, lo que le permite hacer cambios, enfrentar los desafíos y alcanzar mejores niveles de aprendizaje, de convivencia, de mejora en las prácticas educativas, en atender las prácticas de inclusión y atención a la diversidad, así como actualizar programas, currículos y procesos

administrativos, e incorporar tecnologías. Se trata de cambios personales, institucionales, administrativos y comunitarios que favorecen el alcance de las metas de la escuela (Leithwood et al., 2006).

En cuanto al liderazgo colaborativo, este se relaciona con la capacidad del directivo de trabajar en equipo e integrar en su acción a los diferentes actores de la comunidad escolar, con el fin de saber delegar los roles y las funciones adecuadamente.

Para mejorar la calidad educativa es esencial fortalecer las capacidades de liderazgo y de gestión de los directivos escolares, quienes son agentes de cambio en sus instituciones (Weinstein et al., 2015). Los directivos docentes son el segundo factor más influyente en la mejora de los aprendizajes estudiantiles, después de los docentes (Hallinger & Heck, 1998; Leithwood et al., 2006; Vaillant, 2015; Waters et al., 2005), con capacidad de incidir en el desarrollo profesional de los profesores y en el desempeño académico de los estudiantes.

Diversas investigaciones indagan sobre las prácticas efectivas implementadas por los directivos, como tener una visión estratégica, metas compartidas y el ejercicio de un liderazgo pedagógico (Bush, 2019; Casas-Mallma, 2019; Cuesta & Moreno, 2021; Marfán et al., 2012), lo que permite mostrar los roles y funciones de los líderes educativos que pueden ser retomados en la formulación de programas de formación, planes y políticas.

En esa medida, el directivo docente ejerce un rol fundamental para la escuela, en tanto es quien genera la comunicación entre la comunidad educativa completa, crea conocimiento y sentido a través del liderazgo y genera cambios en la institución y para sí mismo (Gore, 2007). De acuerdo con el Estatuto Docente, artículo 6 del decreto 1278 (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2002): “se denominan directivos docentes quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar” (p.2).

En ese sentido, el equipo directivo incide en la planeación, implementación y evaluación de planes, proyectos y del PEI, dado que encauzan la visión, la misión y los principios institucionales, así como motivan la interlocución, involucramiento, motivación y apropiación de estos entre docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad.

La creciente carga de tareas administrativas y operativas que enfrentan los directivos docentes ha desplazado su rol como líderes pedagógicos. Al asumir funciones cada vez más burocráticas, se ven obligados a priorizar la eficiencia en la gestión de recursos y el cumplimiento de normas, dejando en segundo plano el acompañamiento pedagógico (Sanz-Ponce et al., 2022; Tejero et al., 2010). Esto los convierte en ejecutores administrativos con poca autonomía, lo que limita su capacidad para incidir en los procesos de enseñanza y aprendizaje y con una perspectiva más de estandarización, competencia y cumplimiento del día a día, sin una articulación del equipo directivo y del claustro docente.

Considerando la relevancia del liderazgo y la necesidad de indagar sobre las prácticas directivas que pueden favorecer su desempeño —como las declaradas en el ANFLEyPD—, y a partir de la realización de grupos focales con rectores y coordinadores de colegios de Bogotá,

en el presente artículo se aborda la visión estratégica ligada al desarrollo de acciones, la mejora escolar, los mecanismos de participación de los actores educativos, la apropiación de la visión y las metas compartidas.

Metodología

Se llevó a cabo una investigación exploratoria de corte cualitativo, basada en el conocimiento de las prácticas directivas de liderazgo escolar, especialmente la visión estratégica¹. Se desarrolló un marco de comprensión en torno a esta práctica, de cara a dejar abiertos problemas relacionados con la dirección escolar (Gil, 1999).

En el estudio se realizaron grupos de discusión con los equipos directivos (rector, coordinadores) de las instituciones educativas distritales oficiales (IED) Los Pinos, Policarpa Salavarrieta y Manuel Elkin Patarroyo de Bogotá, ubicadas en la localidad de Santa Fe (Bogotá). La primera se localiza en el barrio Los Laches y brinda una formación integral y fomenta valores ciudadanos a sus estudiantes. La segunda, situada en el barrio San Martín, se destaca por su trayectoria histórica y su compromiso con la promoción de valores ciudadanos, el pensamiento crítico y el respeto por la diversidad. La tercera se encuentra en el barrio La Perseverancia y su enfoque pedagógico busca consolidar un proyecto educativo flexible y coherente con las necesidades del contexto local².

Estas instituciones han sido etiquetados así en el análisis: IELP, IEPS e IEMEP, respectivamente, junto con la abreviatura DIR (de directivo) y un número asignado a cada participante.

Los equipos directivos se seleccionaron teniendo en cuenta una experiencia mínima de un año, destacarse en sus proyectos institucionales y su liderazgo local, y aceptar participar voluntariamente en el estudio. Específicamente, participaron equipos conformados por aproximadamente seis (6) personas entre coordinadores, rector, docentes y, en algunos casos, el orientador, en dos sesiones de dos horas.

Los grupos de discusión formaron parte de un proceso de producción discursiva en el que la dinámica grupal genera un discurso colectivo, que, a su vez, se convierte en el insumo principal para el análisis. Como señala Ibáñez (1986), se trata de un proceso con apariencia circular: la interacción produce el discurso, y este alimenta la interpretación.

La dinámica fue diseñada con enfoque exploratorio, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Barbour (2013), que plantean un rol activo del moderador y una guía temática estructurada sobre ciertos ejes de discusión relacionados con las prácticas de liderazgo declaradas en el ANFLEyPD: visión estratégica, procesos de enseñanza y aprendizaje, desarrollo

¹ Este artículo forma parte de la investigación “Fortalecimiento del Liderazgo y de las Prácticas Directivas en Instituciones Educativas Públicas de Bogotá, Cali y Cartagena” financiada por la Pontificia Universidad Javeriana y liderada por la autora, la cual tuvo como objetivo: analizar y generar transformaciones en torno al liderazgo y las prácticas directivas en los establecimientos educativos públicos seleccionados, a través del diseño de un instrumento analítico de medición del liderazgo del equipo directivo y de la implementación de una propuesta de intervención y acompañamiento. Una de las prácticas directivas analizadas fue precisamente la de visión estratégica, objeto de estudio del artículo.

² La información de las IED que forman parte del estudio fue retomada de Red Académica de la Secretaría de Educación de Bogotá.

profesional de los docentes, articulación con la comunidad, mejora continua y funcionamiento de la institución.

El proceso analítico se desarrolló en tres niveles interrelacionados, planteados por Ibañez (1986):

- **Nivel nuclear:** Se identificaron los elementos de coherencia interna en los discursos, aquellos que los participantes consideran legítimos dentro del contexto escolar, como los vinculados al PEI y las acciones de la institución.
- **Nivel autónomo:** A partir de esos elementos, se fragmentó el discurso en unidades temáticas homogéneas. Estas se contrastaron entre sí para revelar tensiones y patrones discursivos. El objetivo fue construir una interpretación teórica que diera sentido a la pluralidad de voces, retomando las prácticas declaradas en el ANFLEyPD.
- **Nivel sinónimo:** Se analizó el discurso en su contexto inmediato, reconociendo cómo cada intervención refleja significados compartidos (semánticos) y sentidos situados (pragmáticos), lo que permitió estructurar la categorización.

Este enfoque permitió comprender cómo los directivos conceptualizan la visión estratégica no solo como una herramienta de planificación, sino como un eje articulador de la gestión escolar, la toma de decisiones y el liderazgo pedagógico. El discurso reveló tensiones entre lo administrativo y lo pedagógico.

Para el análisis de los datos se utilizó el software *NVivo 14*, que facilitó la transcripción de los audios y permitió aplicar herramientas de análisis textual. Entre ellas, se destacan la identificación de términos clave y su visualización mediante árboles de palabras, la cuantificación y distribución de términos —patrones discursivos— y la posterior elaboración de gráficas, lo que aportó a la exploración y el desarrollo de estos niveles analíticos.

En definitiva, se identificaron las siguientes categorías, como se puede observar en la Tabla 1:

Tabla 1

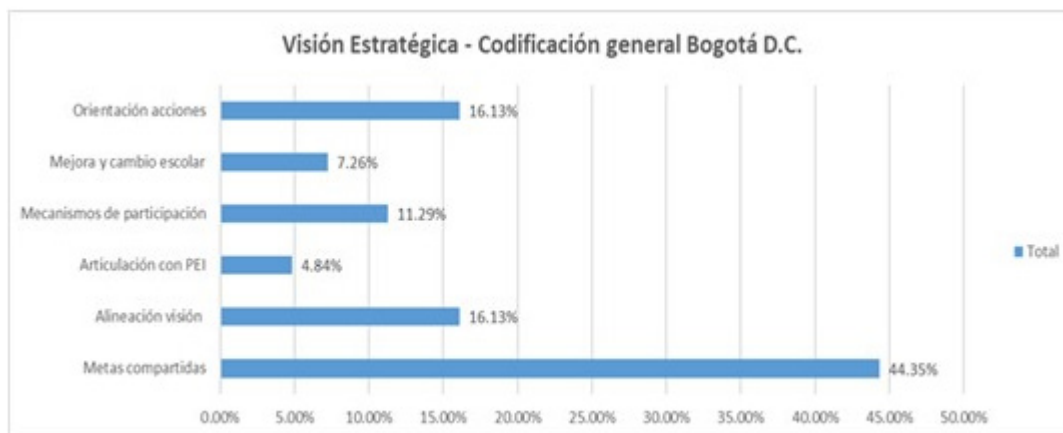
Categoría	Definición
<i>Orientación de acciones</i>	<i>Dirección y guía de diferentes actividades y proyectos.</i>
<i>Mejora y cambio escolar</i>	<i>Liderazgo de procesos de cambio que favorecen el aprendizaje.</i>
<i>Mecanismos de participación</i>	<i>Formas de cooperación para desarrollar la visión estratégica.</i>
<i>Articulación con el PEI</i>	<i>Vínculo con el PEI para cumplir los objetivos.</i>
<i>Alineación de la visión</i>	<i>Sentido de identidad a través de la visión.</i>
<i>Metas compartidas</i>	<i>Propósitos que persiguen los miembros de la comunidad.</i>

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Con base en la categorización se presentan los siguientes datos. En la Figura 1 se muestra la tendencia general de las seis categorías para las tres instituciones:

Figura 1. Tendencia de categorías

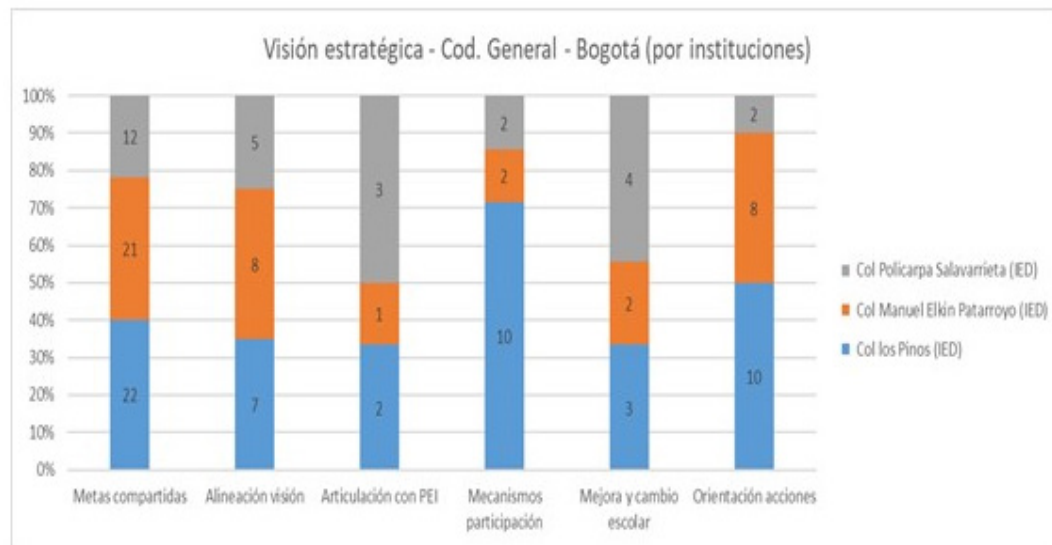


Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la Figura 1, *las metas compartidas* (44,35 %) se constituyen en un eje de la visión estratégica que buscan mejorar los aprendizajes y el bienestar de los estudiantes. Esta se relaciona con las demás categorías, pero engloba aspectos claves de las otras categorías, vinculadas con la necesidad de que la contribución de los miembros sea alta y proactiva, además, que se aporte a la construcción e implementación de la visión y a la mejora de la institución.

Asimismo, se destacan *la alineación de la visión* (16,13 %) y *la orientación de acciones* (16,13 %), que se conectan precisamente con la identificación con los principios orientadores institucionales, así como algunas acciones que muestran el vínculo con el liderazgo educativo, como el fomento del trabajo en equipo, la gestión de recursos e información, la toma de decisiones, la dirección estratégica (planificación, implementación y evaluación de planes y proyectos), entre otros.

En menor medida, el discurso vinculó estas prácticas con *la articulación con el PEI* (4,84 %) o lo referente a *la mejora y cambio escolar* (7,26 %). En suma, la visión estratégica alinea la misión institucional con las metas educativas y sociales del contexto; orienta las acciones de todos los actores hacia objetivos comunes y sostenibles; articula el PEI como documento vivo que refleja aspiraciones colectivas y estrategias concretas e impulsa la mejora continua, al permitir una evaluación constante de procesos y resultados.

Figura 2. Distribución de las categorías por institución

Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, la figura 2 presenta la distribución de los términos y planteamientos asociados a las categorías vinculadas a la visión estratégica en cada institución. Esto complementa la gráfica anterior, ya que se basa en la recurrencia de citas sobre la manera en que la visión se materializa y potencia su interiorización en la comunidad escolar.

Esta categorización será ampliada a continuación:

1. Orientación de acciones

Los directivos guían las diferentes actividades y proyectos académicos, de bienestar y convivencia, comunitarios y administrativos. Es una de las categorías vinculadas a acciones que hay que resolver en el día a día, como se aprecia en los siguientes testimonios:

- Uno de los mayores desafíos es poder movilizar todos los frentes: operativos, administrativos, académicos, convivenciales, que uno tiene en el día a día y que [hay que] sacarlos adelante como sea. (IEMEP, DIR_1)
- Se aproxima el foro institucional, el foro local, el foro distrital y la información nos llegó la semana pasada, y ya esta semana nos toca entregar cuáles van a ser las ponencias de esos foros. Hay grupos, hay áreas del colegio, pero a este momento no me han llegado sus ponencias de ellos; entonces me toca insistirles (coordinador); entonces es movilizar todos los procesos al mismo tiempo, es un trabajo 24/7 (IEPS_DIR_3).
- La Secretaría de Educación de Bogotá, por ser una de las más grandes, hay que demostrar, también hemos demostrado a nivel central que siempre se responde, o sea, ellos mandan sus circulares y nos damos las mañas de responder. Ahora, habrá colegios que dejen pasar cosas, pero nosotros creemos que sí procuramos que no se nos escape nada. (IELP_DIR_1)
- Tenemos también metido en la cabeza que hay que darle respuesta a todo, y, pues no,

nosotros no le podemos dar respuesta a todas las cosas o a todas las situaciones, en todo el nivel, en todo lo que sucede en la vida de los estudiantes, como el abandono de los padres de familia, [que] es generalizado desde que las instituciones educativas se convirtieron en gratuitas (IELP_DIR_3).

Como se muestra en estos fragmentos de texto emanados de los grupos de discusión, los directivos docentes se ocupan de actividades operativas, administrativas, académicas, y convivenciales, que son esenciales para el desarrollo de los procesos educativos. La dirección de actividades se vincula a la visión estratégica, dado que todos los miembros del colegio llevan a cabo tareas que incluso pueden ser desbordantes, como se evidencia en el comentario de IELP_DIR_1, o también se vinculan a las peticiones de la Secretaría de Educación Distrital (SED), como lo señala IEPS_DIR_3.

Esto conlleva a que cada miembro del equipo directivo se responsabilice de tareas de gestión, acompañamiento pedagógico, evaluación e implementación de planes y proyectos. La orientación de acciones se enfoca en la mejora de aprendizajes, puesto que los líderes efectivos priorizan prácticas que fortalecen el desarrollo profesional docente, el uso de datos para tomar decisiones y la creación de ambientes escolares positivos. Por otro lado, lo planteado en (d) muestra que, al recaer sobre los directivos diferentes responsabilidades que exceden su capacidad operativa y emocional, pueden fatigarse, generando un desgaste que compromete el direccionamiento estratégico de la institución

2. Mejora y el cambio escolar

Como lo expresan en los grupos de discusión, los directivos sugieren que, a través del liderazgo y la visión estratégica, se pueden guiar procesos de mejora y cambio en los colegios, lo que se traduce en la promoción de un ambiente de aprendizaje en el que se implementen las mejores prácticas educativas. Al respecto, Vaillant (2015) destaca que los directivos impulsan el mejoramiento escolar gracias a su liderazgo y gestión. Su papel influye claramente en la motivación del equipo, en el fortalecimiento de una cultura institucional positiva y en la implementación de estrategias. Algunos fragmentos que se alinean con este planteamiento son:

a). Digamos que esos vínculos con instituciones de educación superior han permitido que se les habrá posibilidades de becas o de estudios con estos programas Jóvenes a la U; estas oportunidades se abren, pero la dinámica escolar o familiar del día a día no necesariamente responde a ello. (IEPS_DIR_4)

b). Entonces repensamos las mallas, repensamos los planes, ajustamos aquí, ajustemos allá y de alguna u otra manera, pues esa gestión, esa práctica es lo que caracteriza el proceso de liderazgo del equipo. (IEPS_DIR_2)

c). Ya hay mucha colaboración, por ejemplo, falta un profesor, los pequeñitos, que son de cuatro años... imagínes un profe que no vino el profesor; entonces yo digo hay que garantizar también la calidad. Somos el mejor colegio en la localidad en pruebas Saber. (IEPS_DIR_1)

d). Y lo más importante es que hay un clima escolar para garantizar ese funcionamiento. Por ejemplo, en la infraestructura del colegio, cuando entra hay un ambiente... o sea, hay un ambiente de las personas que se sienten tranquilas y se sienten seguras. A mí me saludó una niña que me dijo: “hoy no te había visto y me abrazó”. Y entre todos nosotros nos llevamos muy bien. En general hablamos y los niños también se sienten seguros. Hay un niño pequeñito de primero, y me enteré de que no había venido unos días porque les tenía miedo a las escaleras y pensé, pero si el niño es de primero, tiene que estar en el primer piso, le tiene miedo a bajar esos tres escalones. Estamos muy pendientes; todos estamos comprometidos para proteger a los niños y a los de bachillerato. (IEPS_DIR_1)

La mejora de las instituciones se evidencia en diferentes aspectos, como en los resultados académicos (b, c), en un clima escolar positivo (c, d), en generación de oportunidades para los estudiantes (a). El hecho de que se implementen formas de evaluación continua para favorecer el progreso de los estudiantes (b) también muestra cómo el liderazgo de los directivos busca mejorar la calidad, involucrando a todos los actores educativos.

Lo anterior da cuenta de que el mejoramiento escolar es contextual y, para algunos, consiste en tener un buen clima escolar, apoyar necesidades básicas de infraestructura que brinden bienestar, el buen trato entre los miembros de la comunidad, evaluar los procesos y tener buenos resultados en las pruebas. Todas estas son algunas prácticas que abren camino para que se produzca la mejora educativa. Un equipo directivo con un liderazgo alineado a la visión estratégica, como en las instituciones seleccionadas, muestra que es posible el cambio escolar que involucre a estudiantes, docentes, directivos y familias.

Los procesos de mejoramiento se basan en el liderazgo pedagógico, centrado en condiciones de cooperación; una red de individuos trabajando de manera interdependiente; una cultura organizacional moldeada por políticas inclusivas y colaborativa, y la articulación de prácticas de liderazgo para lograr objetivos compartidos (Malloy & Leithwood, 2017).

3. Mecanismos de participación

Se vinculan con las formas de participación que permiten tener una visión estratégica a través de diferentes estamentos del gobierno escolar y de los equipos directivos, convirtiéndose en acciones que se orientan a la ejecución de la planeación estratégica.

a). Lo que dice la profe B, nosotros tenemos unos encuentros muy ricos de media hora antes de empezar nuestra jornada diaria y todos queremos opinar, todos queremos. Yo no sé a veces cómo nos entendemos, porque todos hablamos al tiempo. (IEMEP_DIR_4)

b). Pero nos entendemos y nos escuchamos y, lógicamente, como docentes que defendemos siempre nuestra posición, es difícil con la familia de los chicos; otra cosa ya es con los padres de familia. Sí, porque manejan unas adversidades. Hay niños que vienen sin desayuno, no les dan ni siquiera un agua de panela y un pancito, sino que vienen así. Entonces uno tiene que aprender a escuchar, a entender a esos estudiantes que tenemos en el aula. De pronto llega una mamita que no tiene dinero, que no tiene empleo... ¿qué hacer? (IELP_DIR_3)

En los colegios públicos existen mecanismos de participación como el consejo directivo.

En lo reportado se hace referencia a encuentros tales como reuniones (a), en las que discuten asuntos del día a día con los otros docentes. Igualmente, se sugiere la importancia de involucrar las familias. Incluso, se plantean condiciones difíciles a nivel económico (b) que también requieren de escuchar y tener apertura a involucrar diferentes actores educativos que favorezcan el fortalecimiento de competencias socioemocionales y ciudadanas; aporten en la mejora del bienestar estudiantil y formulen propuestas sobre la deserción y el vínculo con las familias.

4. Articulación con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI establece la misión, la visión y los valores de la institución educativa, proporcionando una dirección clara y coherente para todas las actividades y decisiones. Como se ha argumentado, la visión estratégica cumple un papel esencial al permitir que los directivos orienten sus decisiones y acciones en coherencia con los propósitos institucionales a mediano y largo plazo. Esta fortalece la identidad del colegio y se traduce en la formulación de planes de mejoramiento y estrategias pedagógicas que promueven la innovación y la calidad educativa. Al respecto los directivos señalan:

a). Yo pienso que el ejercicio que ha hecho el rector en este tiempo ha sido fundamental en la parte organizativa; o sea llegó a organizar la casa, porque había cosas, aquí hay proyectos buenos, hay profesionales con prácticas muy buenas, con experiencias muy buenas, pero pues como no había una cabeza que liderara. Lo que tú dices, recuperar o construir un PEI, reconocer y ser parte de esa construcción también ha sido fundamental. Si uno ve que se trabaja, uno se motiva y empieza a trabajar también. (IELP_DIR_5)

b). En el colegio se ha buscado un ambiente de aprendizaje, algo que se conecta con el PEI, con apoyo de todos se dinamizan los objetivos de la inclusión y acompañamiento integral de estudiantes con condiciones especiales; con los profesores todos hemos resignificado nuestras prácticas para pensar metodologías que ayuden a desarrollar las capacidades de los niños (IEMEP_DIR_1).

Como se aprecia en los ejemplos (a) y (b), al pensar en la visión institucional necesariamente hay una referencia al PEI, puesto que allí se expresan los propósitos y la identidad institucional, considerando el contexto del colegio y la normatividad educativa. Para los directivos resulta fundamental, porque establece las líneas generales de actuación y se constituye en un marco que prioriza acciones, no limitándose a lo curricular, sino también a otros aspectos culturales, sociales, comunitarios, dinamizadores del liderazgo y la toma de decisiones. La escuela requiere liderazgos contextualizados en los que la hoja de ruta —el PEI— les permita ser agentes de cambio en la interacción con los demás miembros de la comunidad educativa (Murillo et al., 2010), con dinámicas que promuevan el reconocimiento de habilidades de los docentes, el trabajo en equipo, la delegación y la acción colectiva.

5. Alineación de la visión

Seguir la visión de la institución es clave, ya que les proporciona a los directivos un propósito compartido que los motiva a trabajar juntos. Esto promueve un sentido de identidad

y pertenencia.

a). Es saber tener un liderazgo, porque es muy difícil confrontar digamos lo que está en el papel y lo que dice que tienes que hacer, muy lindo como está creado e inventado en los escritorios de la Secretaría, a venir a confrontar la realidad con ese día a día, con ese montón de cosas que no están puestas en tu manual de funciones, pero que igual el colegio debe dar respuesta. O sea a un papá hay que responderle, a un docente, a un estudiante si tiene una necesidad hay que contestarle, y eso no está puesto en la minuta ¿sí? Entonces hacer ese ejercicio de lidiar con lo macro que se tiene que hacer que está estipulado y con lo que el día a día nos lleva, pienso que ese es el ejercicio del liderazgo fuerte y de nuestra visión. (IELP_DIR_3)

b). Del tema de inclusión, de diversidad, todos los colegios de Colombia, yo creería que son inclusivos, sino que, en algunas instituciones, pues es más evidente. Dentro de la localidad somos fuertes en inclusión, porque somos los que más tenemos niños en inclusión y también trabajamos un proyecto de socio emocionalidad desde el área de desarrollo motor, articulado con orientación, con coordinación con inclusión, donde estamos dándole la importancia de las emociones de los niños; o sea, tú tener en cuenta cómo ellos se sienten para poder proyectarlos a nivel académico. (IEMEP_DIR_4).

c). Escogí informar y explicar, de manera periódica y comprensible, los procesos y resultados de la institución a los distintos actores de la comunidad educativa; lo hemos hecho, sobre todo con los maestros, con los papás se hace un poquito menos y con los estudiantes se hace mucho menos. Entonces, casi siempre las decisiones, digamos, a partir de los resultados de las pruebas Saber ¿qué es lo que hicimos este año? pero también ¿Cómo nos fue el año pasado? ¿Qué procesos debemos continuar y qué otras cosas tenemos que mejorar? Pues siempre lo hacemos más entre nosotros los maestros, sí, y tomamos decisiones, pero digamos que nos ha faltado siempre yo creo que en las instituciones falta tener en cuenta a todos y por igual a los niños. (IEMEP_DIR_1).

La visión estratégica refleja la dirección de la institución e implica que los directivos también piensen en la cotidianidad y en las tareas urgentes, porque, a veces, las demandas de la SED o actividades operativas pueden entrecruzarse con lo macro (a). Esta puede considerarse como una de sus grandes responsabilidades, a fin de determinar la dirección y los alcances de la visión. Por ello suele ser amplia, para acoger los sueños y deseos de la comunidad, y a la vez específica, para que los miembros definan el alcance de su trabajo en el cumplimiento de la visión.

En (b) se evidencia cómo la visión se alinea a los temas que trabaja la institución y que se constituyen en una apuesta para formular planes y estrategias, en este caso, para la convivencia, pues se explica que han desarrollado proyectos en torno a socioemocionalidad e inclusión que les ha permitido ser líderes en su localidad. Igualmente, en (c) se evidencia la importancia de alinear la visión con planes y acciones concretas, como comunicar los resultados a la comunidad académica.

Como se muestra en los ejemplos, un liderazgo alineado a la visión puede tener efectos significativos en escuelas de contextos vulnerables, que, a su vez, se traducen en factores de

equidad (Weinstein, 2017) y en una visión crítica de la escuela, que estimule una cultura de inclusión (Ryan, 2016).

6. Metas compartidas

Se relaciona con los propósitos de los miembros de la comunidad educativa que los cohesiona, esto favorece que todos trabajen en la misma dirección.

a). Tuvimos la mejor jornada pedagógica en salud oral durante todo el año, de toda la localidad. Hombre, a veces eso se toma a mal; en vez de cuestionarnos que estamos perdiendo el tiempo, apóyenos. No estamos pidiendo ni a la SED transporte, ni elementos, nada, simplemente estamos haciendo algo por los niños. (IELP_DIR_4)

b). Realmente aquí prima el sentido humano. Hay en otras instituciones que tú le puedes decir a la orientadora, como hoy, y responden: qué pena estoy desayunando o qué pena tengo cita, incluso a los padres y sale y se va. O sea, porque suele pasar o esta no es mi función, por eso la jefa dice que todos tenemos cierto liderazgo. Los docentes también, porque nos apoyamos y eso es ser líder, es poder delegar y tener la confianza en un compañero. (IEMEP_DIR_1)

c). Nos hemos reorganizado. Tenemos oportunidades de hacer un proceso también pedagógico, seguimos el modelo constructivista, es como nosotros aportamos a construir conocimiento y a utilizar diferentes herramientas. Una de las discusiones que se ha sostenido con algunos compañeros es ahorita la inteligencia artificial (IA) ¿Sí? pero los maestros la estamos satanizando, porque, pues no, ¡qué cosa tan horrible! en vez de enseñar ¿cómo podemos utilizar esta herramienta en el aula? Más allá de si es copia, pues eso, sino como poder trabajar bien. Es necesario lo pedagógico. (IEPS_DIR_1)

Compartir metas es fundamental para el liderazgo y una visión estratégica sólida, ya que asegura que todos los miembros de la comunidad educativa trabajen juntos hacia objetivos comunes y significativos, a pesar de los cambios y los desafíos o las adversidades del contexto. Como muestran los tres fragmentos de texto de los grupos focales, esto implica tomar decisiones y cooperar. En (a) y (c) se observa cómo metas relacionadas con el bienestar del estudiante se pueden sacar adelante gracias a la unión del equipo. En (c) se plantea la necesidad de que un modelo pedagógico guíe la acción y el liderazgo del directivo en los procesos de aprendizaje, incluso, buscando problematizar el uso de la IA.

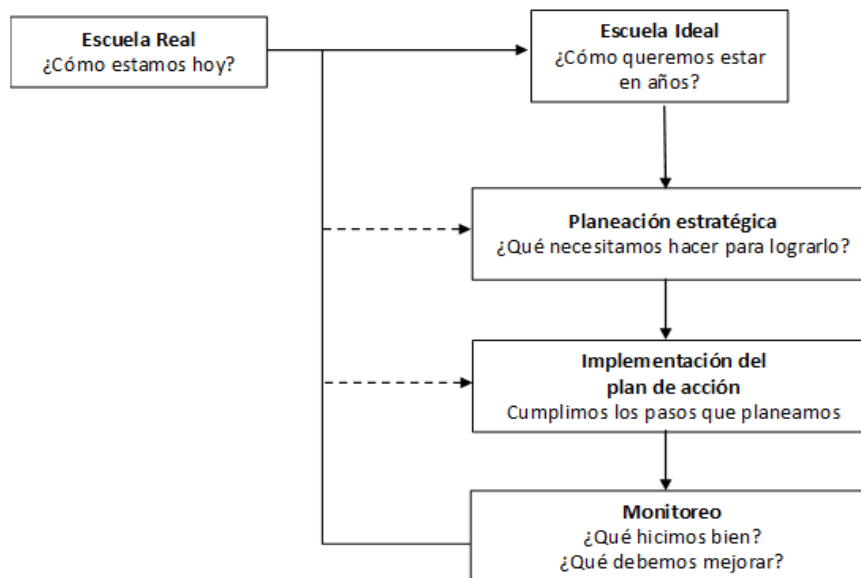
La construcción e implementación de una visión estratégica se plantea en función del futuro de la escuela, de ahí que las prácticas de liderazgo se vinculen a las acciones, las metas, el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas, la delegación de responsabilidades y el modelado de valores como la cooperación, el respeto, la confianza, la empatía y la unión.

Igualmente, como se ha planteado a lo largo del análisis, la visión supone un proceso “dinámico muy sofisticado que pocas instituciones son capaces de sostener” Fullan (1992, p. 83), precisamente porque hay unas condiciones, estructuras, funciones y contingencias que permiten u obstaculizan las transformaciones a mediano y largo plazo. También se vincula los procesos de planeación institucional. Este recorrido comienza con el diagnóstico para entender cómo está la escuela; luego, se define el horizonte deseado y, a partir de ahí, se identifican las

acciones necesarias para avanzar, monitorear y decidir los ajustes de mejora.

Así, la planeación institucional se convierte en una herramienta viva que orienta el cambio y fortalece la gestión escolar, como se ilustra en la Figura 3.

Figura 3. Proceso de planeación institucional



Nota. Esquema de Gvirtz (2007)

A partir del análisis, se han podido mostrar algunos rasgos de la visión estratégica que se materializa en un liderazgo pedagógico, en el que la planeación, la escucha asertiva de los diferentes miembros, la implementación, la efectividad, la comunicación y el seguimiento o evaluación de los procesos se alinean para pensar la escuela que se desea. Asimismo, la visión determina la dirección estratégica de largo plazo de una institución y se vincula con el modo en que se desea ser visto por toda la comunidad. La visión se constituye en el norte orientador de las acciones futuras y las prácticas institucionales; es el referente de los procesos de planeación y evaluación institucional, como lo señala Ulloa (2019), dado que:

- Establece el propósito relevante del plan general para un período, el cual inspirará a toda su comunidad.
- Es un referente para definir y evaluar la estrategia de cambio y mejora, así como los objetivos que se espera lograr en el proceso. En el mismo sentido, permitirá posponer (o desechar) planes y acciones desalineadas con los propósitos institucionales.
- Permite liderar equipos de trabajo, toda vez que otorga propósito común (p.19).

Discusión y conclusiones

La visión es una dimensión esencial del liderazgo en la escuela (Leithwood & Riehl, 2003; Southworth, 1994), que permite a las instituciones educativas proyectar un futuro deseado,

establecer metas compartidas hacia la mejora continua. Al igual que Leithwood (2009), se plantea que esta visión no solo proporciona dirección, sino que también influye en la cultura organizacional, generando condiciones para el aprendizaje y el desarrollo profesional docente.

Las prácticas analizadas se vinculan a la visión estratégica, en tanto buscan incidir en las prácticas de enseñanza y aprendizaje, sin desconocer que el currículo se va actualizando y atendiendo a problemáticas organizacionales, académicas, de convivencia y administrativas, que requieren ajustar los procesos de acción para alcanzar las metas en articulación de los actores educativos, la familia y la comunidad.

Se reconoce el rol de los directivos docentes como el motor del mejoramiento escolar (Vaillant, 2015), y su liderazgo estratégico permite organizar la acción colectiva, motivar al equipo docente, tomar decisiones basados en datos, gestionar recursos y el capital humano y construir una cultura institucional positiva y situada. Igualmente, la visión estratégica, al vincularse con el PEI, facilita la planificación, implementación y evaluación de proyectos educativos que responden a las necesidades del contexto.

Estas prácticas evidencian cómo los directivos orientan las acciones a mediano y largo plazo, para asegurar el objetivo último de las instituciones: fomentar los aprendizajes de los estudiantes a través de prácticas de mejora continua, trabajo colaborativo y participación. De ahí que, en el liderazgo y en la gestión escolar estén implicados el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, la gestión estratégica, el gobierno y clima escolar (Marín & Alfaro, 2021), de cara a pensar el currículo, las prácticas de enseñanza, el ambiente escolar y la participación de la familia y la comunidad.

La visión estratégica de la escuela constituye una herramienta fundamental para orientar las metas institucionales significativas, actuando como una hoja de ruta que guía las acciones de los equipos directivos y docentes. Esta no solo debe ser clara y compartida, sino también contextualizada, ya que su implementación está condicionada por múltiples factores: desde las dinámicas con actores externos que pueden limitar la autonomía local, hasta la calidad de la planificación estratégica y las relaciones interpersonales dentro de la organización (Leithwood, 2009; Weinstein & Muñoz, 2017). Así, el liderazgo escolar se manifiesta en la capacidad de construir culturas escolares cohesionadas, basadas en la confianza, la delegación, el reconocimiento de talentos y una visión de futuro que aspire a transformar la realidad educativa. La visión estratégica no es un documento estático, sino una práctica viva que requiere compromiso, adaptabilidad y liderazgo distribuido para materializarse en el día a día de la escuela.

Se han analizado diferentes procesos de la dirección escolar y su influencia en la visión estratégica de la escuela tanto en el aprendizaje, como en lo organizacional. De ahí su importancia en el trabajo en los equipos directivos para facultar a todos en la acción, el compromiso, el alcance de metas compartidas y la gestión, con el fin de ampliar la voz y la participación a través de la delegación, la planeación conjunta, la negociación, el diálogo y la confianza. También se trata de un liderazgo “culturalmente sensible” (Harris, 2020, p. 3), dada la dimensión interpersonal del trabajo de los directivos y los docentes, así como el conocimiento de sobre las condiciones socioeconómicas, demográficas, culturales de la comunidad en la que

se ubica la escuela.

Asimismo, el liderazgo y la gestión tendrían que estar en sintonía con las necesidades, condiciones y factores de la micropolítica que inciden en la toma de decisiones de las escuelas colombianas, como el caso de la guía 34, que se emplean precisamente para orientar y cualificar las cuatro gestiones principales de la escuela (directiva, académica, administrativa y financiera, comunidad), con el propósito de articular procesos de cualificación al PEI y al plan de mejoramiento institucional.

Finalmente, este estudio tiene como limitación el que se basa en percepciones de los directivos, y es una muestra de tres colegios; por ello, podría complementarse a futuro con una indagación en otras instituciones, así como con entrevistas biográficas que muestren la trayectoria del directivo. Evidentemente, queda mucho por indagar sobre las demás prácticas de liderazgo escolar y establecer vínculos entre la investigación, el trabajo colegiado entre escuela y universidad, el diseño de políticas públicas en pro de generar conocimiento de mayor aplicación en la práctica, desde una perspectiva centrada en los directivos, su voz y los problemas con los que lidian diariamente.

Declaraciones finales

Contribución de los autores. Emilce Moreno Mosquera participó en la investigación, conceptualización, metodología, análisis formal, planificación textual, redacción del borrador original, revisión y edición de todo el artículo.

Conflictos de interés. La autora declara que no tiene conflictos de interés.

Financiación. Esta publicación hace parte de la investigación *Fortalecimiento del Liderazgo y de las Prácticas Directivas en Instituciones Educativas Públicas de Bogotá, Cali y Cartagena*, la cual fue financiada por la Pontificia Universidad Javeriana.

Implicaciones éticas. La autora declara que este artículo no tiene implicaciones éticas en la escritura o en la publicación.

Datos abiertos. La autora declara que el artículo no cuenta con datos abiertos en el momento.

Referencias

- Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 107-122. <https://doi.org/10.14244/198271993067>
- Casas-Mallma, A. C. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>
- Centro de estudios de políticas y prácticas de educación (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 20-33. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5399/5838>
- Cuesta, O, Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia* 17(1). Doi: <http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Fullan, M. (1992). *Successful school improvement. The implementation perspective and beyond*. Open University Press.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Gvirtz, S. (2007). “Mejorar la escuela”. En S. Gvirtz (Ed.) *Mejorar la gestión directiva en la escuela* (pp. 29-49). Granica.
- Gore, J. M. (2007). Improving pedagogy: Challenges of moving teachers toward higher levels of Quality Teaching. En J. Butcher & J. Asher (Eds.), *Marking a difference: Challenges for teachers, teaching and teacher education* (pp. 15-33). Sense.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Harris, A. (2020). Leading school and system improvement: Why context matters. *European Journal of Education*, 55(2), 143-145. <https://doi.org/10.1111/ejed.12393>
- Ibañez, J. (1986). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica*. Siglo XXI.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2003). *What We Know about Successful School Leadership*. National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. National College for School Leadership.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación*. Fundación Chile.
- Marfán, J., Muñoz, G. & Weinstein, J. (2012). Liderazgo directivo y prácticas docentes: evidencia a partir del caso chileno. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 19-24.
- Marín, F. & Alfaro, L. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- MEN. (2002). Estatuto Docente artículo 6 del decreto 1278. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf
- Mesa de Liderazgo Escolar. (2021). *Acuerdo Nacional para el Fortalecimiento del Liderazgo Escolar y las Prácticas Directivas*. <https://contactomaestro.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/>

- maestrospublic/2021-12/Acuerdo-Nacional-para-fortalecer-el-liderazgo-escolar-practicas-directivas-2021-Pliegos.pdf
- Malloy, J. & Leithwood, K. (2017). Effects of distributed leadership on school academic press and student achievement. En K. Leithwood, J. Sun y K., y Pollock (Eds.) *How school leaders contribute to student success. The four paths framework* (pp. 69-91). Springer International Publishing.
- Murillo, F., Krichesky, G., Castro, A., & Reyes, C. (2010). Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. Aportaciones de la investigación. *Revista Latinoamericana de Inclusión Educativa*, 4(1), 169-186.
- Ryan, J. (2016). Un liderazgo inclusivo para las escuelas. En J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas* (pp. 131-148). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Sanz-Ponce R, Morales F. & González A. (2022). Directores escolares ante el síndrome de burnout: dimensiones, factores de riesgo y sintomatología. *Hacia Promoc. Salud*. 27 (1): 21-37. DOI: 10.17151/hpsal.2022.27.1.3
- Southworth, G. (1993). School leadership and school development: reflections from research, *School Organization*, 12 (2), 1993, pp. 73–87.
- Tejero, C. M., Fernández, M. J. & Carballo, R. (2010). Medición y prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*) en la dirección escolar. *Revista de Educación*, 351, 361-383. <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/2010/re351/re351-15.html>
- Ulloa, J. (2019). *Análisis y formulación estratégica de la mejora educativa: Conceptos, tensiones y desafíos*. Informe Técnico N.º 5. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Chile. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/12/IT5-LIJUANALISIS_Y_FORMULACION ESTRATEGICA_DE_LA_MEJORA_EDUCATIVA_18-12-19.pdf
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. Unesco. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403_spa
- Waters, T.; Marzano, R. y McNulty, B. (2005). *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. McREL.
- Weinstein, J. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 20-33. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5399/5838>
- Weinstein, J.; Hernández, M.; Cuellar, C.; Flessa, J. (2015). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. OREALC-Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>
- Weinstein, J. (2017). Las escuelas que queremos, los directores que necesitamos. En C. Romero, (Comp.). *Ser director* (pp. 101-124). Aique.
- Weinstein, J. & Muñoz, G. (Eds.). (2017). *Mejoramiento y liderazgo en la escuela: Once miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales. <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2019.52122>