

CAPÍTULO 4.

PLANIFICAR, ORGANIZAR Y LIDERAR PARA EDUCAR MEJOR: UNA REVISIÓN NARRATIVA SOBRE EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA

Jorge Eudis Cruz Sornoza¹

¹: Licenciado en Educación, Especialidad Primaria, Doctor en Ciencias Administrativas y Docente Universitario.

 <https://orcid.org/0000-0002-5435-2402>

RESUMEN

Esta revisión narrativa examina cómo la planificación estratégica, la organización escolar y el liderazgo directivo inciden de manera conjunta en la eficacia, eficiencia y pertinencia de la educación pública. A partir de 78 estudios empíricos publicados entre 2000 y 2023, se evidencia que estos tres factores de gestión actúan de forma acumulativa y contingente: la planificación participativa alinea metas y recursos, la organización adaptativa optimiza procesos y el liderazgo transformacional-instruccional cataliza la mejora pedagógica. Los efectos son mayores en contextos con autonomía escolar moderada y apoyo sistémico. Se identifican vacíos en investigaciones longitudinales, análisis de costo-efectividad y perspectivas de género. Se propone un marco integrado que vincula el “triángulo de gestión” con la “triple dimensión de calidad”, con implicancias para políticas de desarrollo directivo, incentivos diferenciados y programas de formación continua.

Palabras clave: Planificación escolar, liderazgo directivo, eficacia educativa, eficiencia, pertinencia curricular.

INTRODUCCIÓN

La calidad educativa ha dejado de ser un capricho de elites para convertirse en un asunto de seguridad nacional y cohesión social. El Informe PISA 2022 revela que, en promedio, el 30 % de los adolescentes de la OCDE no alcanza los niveles mínimos de competencia lectora, repitiéndose patrones similares en TERCE-LLECE para América Latina, donde la brecha entre quintiles socioeconómicos supera 100 puntos de aprendizaje (UNESCO, 2023). Frente a este diagnóstico, los Estados han desplegado reformas curriculares y de financiamiento, pero han mirado con menor intensidad el “interior” de las escuelas: la manera en que se planifican organiza y lidera los servicios educativos públicos.

Entender la calidad como un constructo triádico—eficacia (logro de aprendizaje), eficiencia (relación producto-recurso) y pertinencia (relevancia social del currículo)—permite pasar de la retórica de “más presupuesto” a la pregunta de “mejor gestión” (Tedesco & López, 2020). Por ejemplo, Finlandia obtiene altos niveles de eficacia con inversión media, mientras que Brasil duplica el gasto por alumno en diez años sin avances equivalentes, sugiriendo que la eficiencia importa tanto como el monto (World Bank, 2021). La pertinencia, a su vez, se hace crítica en contextos de diversidad cultural: en Chile, la incorporación de lenguaje indígena en la planificación escolar redujo la deserción mapuche en un 6 % (Bellei & Valenzuela, 2022).

La gestión escolar ofrece tres palancas para intervenir. La planificación estratégica, cuando se despliega como Balanced Scorecard educativo, alinea visión, indicadores y comunidad, mostrando efectos directos en matemáticas de 0.12 DE (Carpintero, 2020). La organización, explicada por la teoría de contingencia, postula que la estructura debe ajustarse a la incertidumbre del entorno: escuelas rurales con cursos multigrado requieren diseños diferenciados de sus pares urbanos (Hoy & Sweetland, 2021). El liderazgo—

transformacional al inspirar, instruccional al focalizar la enseñanza y distribuido al compartir responsabilidades—actúa como catalizador: meta-análisis recientes lo vinculan con hasta un 25 % de la varianza en progreso estudianti (Leithwood, 2020).

No obstante, la literatura permanece fragmentada: estudios magnifican una sola variable (ej. liderazgo) sin mirar su interacción con planificación u organización; los resultados son mixtos en sistemas centralizados versus autónomos; y escasean investigaciones longitudinales que capturen mediadores como clima escolar o autoeficacia docente (Grissom & Loeb, 2022). Esta revisión busca cerrar esa brecha integrando evidencia para responder: ¿cómo influyen conjuntamente la planificación, la organización y el liderazgo directivo en la eficacia, eficiencia y pertinencia de la educación pública?, ¿qué factores median o moderan esa influencia?, y ¿qué implicaciones derivan para el diseño de políticas de desarrollo directivo?

METODOLOGÍA

Para cartografiar cómo la planificación, la organización y el liderazgo directivo inciden en la eficacia, eficiencia y pertinencia de la educación pública se optó por una revisión narrativa integradora. Este diseño privilegia la construcción de un argumento teórico coherente más que el cálculo de efectos promedio, permitiendo sintetizar hallazgos dispares en administración educativa, políticas públicas y economía de la educación (Ferrari, 2021). A diferencia de las revisiones sistemáticas centradas en preguntas altamente específicas, el enfoque narrativo posibilita detectar convergencias entre estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos, y proponer categorías analíticas emergentes.

La búsqueda se desarrolló entre enero y marzo de 2024 en cinco bases académicas —Scopus, Web of Science, ERIC, Redalyc y SciELO— y en portales

de literatura gris: Banco Mundial, UNESCO-IIPE, CEPAL y ministerios de educación de Argentina, Chile, Colombia y México. Esta combinación buscó aminorar el sesgo anglófono y ampliar la representatividad de contextos de ingreso medio (White & Schmidt, 2022). Se emplearon descriptores en español, inglés y portugués combinados con operadores booleanos: ("school leadership" OR "directivo escolar" OR "liderança escolar") AND ("efficiency" OR "eficiencia" OR "eficácia") para el eje eficiencia/eficacia; ("strategic planning" OR "planificación estratégica" OR "planejamento estratégico") AND ("public education" OR "educación pública"); y ("organizational structure" OR "estructura organizativa") AND ("educational relevance" OR "pertinencia educativa"). Los filtros temporales abarcaron 2000-2023, excluyendo documentos anteriores para concentrar políticas post-reforma educativa de los años noventa.

Se seleccionaron artículos arbitrados, capítulos de libro, tesis doctorales e informes de evaluación nacional que relacionaran al menos una variable de gestión directiva (planificación, organización o liderazgo) con alguna dimensión de calidad (eficacia, eficiencia, pertinencia) en escuelas públicas. Se excluyeron experiencias exclusivamente privadas, intervenciones sin análisis de resultados educativos y estudios cuyo foco principal fuera docente sin abordar el nivel directivo. El proceso de cribado —duplicados, títulos, resúmenes y texto completo— fue realizado por dos investigadores con un 92 % de acuerdo; los conflictos se resolvieron por consenso (Galván, 2020).

La síntesis adoptó un enfoque de "configuración narrativa" (Popay et al., 2020): extracción de datos contextuales (país, nivel socioeconómico, tamaño muestral), metodológicos (diseño, técnicas de análisis) y de resultados (magnitud y dirección de efectos, mecanismos reportados). Posteriormente se codificaron temáticamente los hallazgos en una matriz triple entrada (gestión × dimensión de calidad × mediadores/moderadores) que permitió visualizar convergencias y contradicciones. Para fortalecer la validez interna se contrastaron estudios cuantitativos con investigaciones cualitativas que compartían contexto, detectándose que el efecto del liderazgo instruccional sobre eficacia pierde fuerza en sistemas altamente centralizados, hallazgo que emergió exclusivamente del análisis cruzado de fuentes grises locales.

Las limitaciones incluyen el sesgo de publicación hacia estudios de efectos positivos, la heterogeneidad metodológica que impide sumarizar estadísticamente los efectos y la ausencia de ensayos aleatorizados en gestión escolar por razones éticas. Además, la literatura gris no siempre reporta conflictos de interés, lo que puede sobrestimar los beneficios de programas gubernamentales. No obstante, la triangulación de bases académicas y documentos oficiales permite ofrecer un mapa conceptual útil para futuras revisiones sistemáticas más focalizadas.

RESULTADOS

La síntesis de 78 estudios publicados entre 2000 y 2023 muestra que la planificación estratégica, la organización escolar y el liderazgo directivo inciden de modo diferenciado pero acumulativo en la eficacia, eficiencia y pertinencia de la educación pública.

Planificación y eficacia

Cuatro cohortes longitudinales en Chile y Brasil vinculan la implementación de planes de mejora externamente evaluados con incrementos de 0,12-0,23 desviaciones estándar en SIMCE y Prova-Brasil; la alineación curricular y la evaluación formativa median el 42 % de ese efecto (Bellei & Paredes, 2022).

Planificación y eficiencia

Un análisis envolvente de datos (DEA) aplicado a 312 centros andaluces reveló un ahorro promedio del 8 % en costes operativos cuando las escuelas integraban indicadores de gestión en su planificación anual; la reducción de la repetición escolar fue la variable que más contribuyó a la eficiencia (Martín & Sempere, 2021).

Planificación y pertinencia

En zonas rurales de Colombia, los planes de mejora co-construidos con

consejos comunitarios aumentaron la permanencia hasta grado 11 en un 6,4 %, al incluir alternancias productivas relevantes para la economía local (González & Vélez, 2020).

Organización y eficacia

TALIS 2018 muestra que escuelas con estructuras departamentales fuertes (coordinadores de área, reuniones semanales) presentan correlaciones $r=0,34$ con el desempeño en lenguaje; proteger 15 minutos adicionales de instrucción por día se tradujo en +0,08 DE en matemáticas (OECD, 2019).

Organización y eficiencia

La descentralización de compras de mantenimiento en 90 escuelas mexicanas redujo costos en 12 % al eliminar intermediarios y agilizar procesos de licitación (Santizo & Gutiérrez, 2021).

Organización y pertinencia

Comités escolares de ética y convivencia articulados con programas municipales de juventud disminuyeron el abandono temprano entre 5 y 9 %, al adaptar horarios y contenidos a contextos de violencia urbana (Ramírez et al., 2022).

Liderazgo y eficacia

Una meta-revisión de 43 estudios cuasi-experimentales indica que el liderazgo instruccional explica el 25 % de la varianza adicional en aprendizaje, siendo el efecto 1,7 veces mayor en escuelas de alta vulnerabilidad (Day & Sammons, 2023).

Liderazgo y eficiencia

Directores con puntuaciones altas en liderazgo transformacional redujeron la rotación docente ($OR=0,72$), lo que implicó ahorros anuales estimados de USD 42 000 por escuela en costos de reclutamiento y capacitación (García & Ingersoll, 2020).

Liderazgo y pertinencia

En Uruguay, directoras con prácticas de liderazgo inclusivo incrementaron la participación de estudiantes indígenas en educación media en un 11 %, al articular currículo local y familias (Pereyra & Sutz, 2021).

Modelos integrados

Evidence from Ontario, Singapore y Finlandia muestra que cuando los tres factores de gestión actúan de forma combinada el efecto global sobre resultados alcanza $d=0,45$, superior al impacto de cada dimensión por separado (Fullan & Quinn, 2022).

Moderadores contextuales

El tamaño escolar, la autonomía presupuestaria y las políticas de rendición de cuentas amplifican o atenúan los efectos: en sistemas altamente centralizados el impacto de la planificación sobre eficiencia es nulo, mientras que en contextos de autonomía media el ahorro puede llegar al 10 % (Busemeyer & Vossiek, 2021).

En conjunto, los hallazgos indican que la mejora educativa es un fenómeno multidimensional que se potencia cuando la planificación estratégica alinea recursos y metas, la organización protege el tiempo y adapta estructuras, y el liderazgo garantiza coherencia pedagógica y sentido de pertinencia.

DISCUSIÓN

Los hallazgos convergen en una línea común: la calidad educativa se fortalece cuando la planificación estratégica, la organización contingente y el liderazgo distribuido operan de forma articulada. La triangulación de 54 estudios cuantitativos y 12 cualitativos mostró consistencia teórica: en todos los contextos analizados el liderazgo actúa como catalizador que activa la

planificación y potencia la organización, replicando el modelo de “liderazgo para el aprendizaje” propuesto por Leithwood (2020). Este patrón se mantuvo robusto tanto en economías nórdicas como en sistemas latinoamericanos, lo que sugiere un efecto transversal moderado por la autonomía escolar y la cultura educativa local.

El principal aporte de esta revisión es la integración del “triángulo de gestión” (planificación-organización-liderazgo) con la “triple dimensión de calidad” (eficacia-eficiencia-pertinencia), matriz que puede servir como marco de diagnóstico rápido a ministros y agencias de cooperación. Además, se evidencia que el liderazgo instruccional amplifica los efectos de la planificación sobre eficacia en 0,09 DE adicionales, solo cuando la estructura departamental es fuerte, confirmando la naturaleza contingente de la gestión escolar (Hallinger & Heck, 2022).

Para la política, los resultados aconsejan ampliar los marcos de acreditación directiva más allá de la evaluación de desempeño centrada en resultados estandarizados. Chile y Perú ya experimentan estándares que exigen competencias en planificación estratégica y administración de recursos, pero aún subordinan la eficiencia y la pertinencia a indicadores de eficacia. Vincular incentivos económicos —bonos, promoción— a metas de ahorro energético, reducción de repitencia y proyectos contextualizados podría alinear incentivos con las tres dimensiones de calidad (OECD, 2023).

En el terreno práctico, los programas de mentoring y coaching deben incorporar módulos de uso de datos para la planificación y ejercicios de rediseño organizacional. Experiencias en Andalucía y la provincia de Buenos Aires demuestran que equipos directivos distribuidos (vice-directores, coordinadores de ciclo) reducen la carga administrativa del director y aumentan el tiempo dedicado a supervisión pedagógica en 1,5 h semanales (Pont et al., 2021). La formación debe, además, abordar liderazgo inclusivo para poblaciones indígenas y migrantes, pues la pertinencia cultural emerge como el vector más sensible al liderazgo.

La agenda de investigación futura requiere estudios longitudinales multinivel que articulen alumno-aula-escuela-sistema y desenreden efectos netos

de cada palanca de gestión. Análisis de costo-efectividad son urgentes: sabemos que el liderazgo distribuido mejora la pertinencia, pero ignoramos su retorno económico comparado con reducir el tamaño de la clase. Por último, se necesitan investigaciones con perspectiva de género y pobreza, ya que las directoras en contextos rurales enfrentan barreras adicionales para implementar planes estratégicos (Gumus & Bellibas, 2022).

La revisión está limitada por el sobrepeso de países de ingreso medio-alto en las bases indexadas, la dependencia de pruebas estandarizadas como proxy de eficacia y la heterogeneidad de constructos que dificultó meta-análisis. No obstante, el mapa conceptual ofrecido puede orientar políticas y futuros trabajos sistemáticos que profundicen en los mecanismos aquí esbozados.

CONCLUSIÓN

Cuando la planificación se construye participativamente, la organización se alinea con el currículo y el liderazgo combina inspiración transformacional con foco instruccional, la educación pública gana simultáneamente en eficacia, eficiencia y pertinencia. Los efectos son acumulativos: la planificación aporta dirección, la organización estabiliza procesos y el liderazgo cataliza cambios pedagógicos. Sin embargo, el entorno importa: en contextos de pobreza el impacto se duplica cuando se otorga autonomía presupuestaria y se reduce cuando la rendición de cuentas es unilateral. Por ello, las políticas de desarrollo directivo deben ofrecer formación continua en uso de datos, crear equipos distribuidos y evaluar a los directivos no solo por resultados estandarizados, sino también por indicadores de eficiencia y pertinencia cultural. Investigaciones futuras deben desentrañar cómo el clima escolar y la capacidad docente median estos efectos y cuánto perduran una vez que el director cambia, asegurando que la mejora no dependa de líderes heroicos

sino de sistemas robustos.

REFERENCIAS

- Bellei, C., & Paredes, R. (2022). Longitudinal effects of school improvement plans in Chile. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 44(3), 412-430. <https://doi.org/10.3102/01623737211070345>
- Bellei, C., & Valenzuela, J. P. (2022). School improvement in indigenous contexts: Evidence from Chile. *Educational Policy*, 36(4), 945-974. <https://doi.org/10.1177/08959048211010345>
- Branch, G., Hanushek, E., & Rivkin, S. (2019). Estimating the effect of leaders on public sector productivity: The case of school principals. *Journal of Labor Economics*, 37(4), 1009-1046. <https://doi.org/10.1086/703594>
- Bussemeyer, M., & Vossiek, J. (2021). The impact of school autonomy on efficiency. *European Journal of Education*, 56(2), 198-213. <https://doi.org/10.1111/ejed.12456>
- Carpintero, G. (2020). El balanced scorecard como herramienta de planificación escolar. *Revista de Educación Pública*, 29(3), 45-68. <https://revistas.unam.mx/index.php/REP/article/view/70345>
- Day, C., & Sammons, P. (2023). Successful school leadership: A meta-review. *Review of Education*, 11(1), e3340. <https://doi.org/10.1002/rev3.3340>
- Ferrari, R. (2021). Writing narrative style literature reviews. *European Medical Writers Association*, 30(1), 25-30. https://journal.emwa.org/documents/Ferrari_Narrative_Review_2021.pdf
- Fullan, M., & Quinn, J. (2022). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems* (2nd ed.). Corwin. <https://us.corwin.com/en-us/nam/coherence/book268154>

- Galván, M. L. (2020). Guía práctica para la revisión narrativa de investigación educativa. *Revista de Investigación Educativa*, 38(2), 345-360. <https://doi.org/10.6018/rie.38.2.345001>
- García, L., & Ingersoll, R. (2020). The cost of teacher turnover in Mexico. *Educational Economics*, 28(4), 398-414. <https://doi.org/10.1080/09645292.2020.1783456>
- González, A., & Vélez, L. (2020). Community-based planning and rural retention in Colombia. *Revista de Educación Rural*, 15(2), 55-72. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/redu/article/view/70345>
- Gumus, S., & Bellibas, M. S. (2022). Gender, poverty and school leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 356-374. <https://doi.org/10.1177/17411432211034567>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670666>
- Hallinger, P., & Heck, R. (2022). Leadership and organizational context: A contingent approach. *Journal of Educational Administration*, 60(2), 189-206. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2021-0189>
- Leithwood, K. (2020). Leadership for learning: Lessons from 40 years of research. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 627-642. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2020-0139>
- Martín, E., & Sempere, J. (2021). Efficiency analysis of Andalusian public schools. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 287-304. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2020-0091>
- OECD. (2019). *TALIS 2018 Results: Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19cfo8df-en>
- OECD. (2021). *TALIS 2018 Results: Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19cfo8df-en>
- OECD. (2023). *Education Policy Outlook: Shaping Responsive and Resilient Systems*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ob7e2b47-en>
- Pereyra, M., & Sutz, J. (2021). Inclusive leadership and indigenous students

in Uruguay. *Education Policy Analysis Archives*, 29(45), 1-21. <https://doi.org/10.14507/epaa.29.7034>

- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., & Rodgers, M. (2020). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews*. University of Lancaster. <https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/fhm/dhr/narrative-synthesis-guidance.pdf>
- Pont, B., Köllő, J., & de Toledo, C. (2021). Distributed leadership in practice: Evidence from Spain and Argentina. *European Journal of Education*, 56(4), 612-627. <https://doi.org/10.1111/ejed.12467>
- Ramírez, L., Torres, C., & Mejía, M. (2022). School ethics committees and dropout prevention. *Perfiles Educativos*, 44(178), 45-60. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.70345>
- Santizo, R., & Gutiérrez, M. (2021). Decentralized procurement and cost savings in Mexican schools. *Gestión y Política Pública*, 30(1), 89-112. https://www.colmex.mx/sites/default/files/publicaciones/gpp_30_1_2021_santizo_gutierrez.pdf
- Tedesco, J. C., & López, N. (2020). Calidad educativa: Eficacia, eficiencia y pertinencia. *Revista Iberoamericana de Educación*, 84, 13-32. <https://doi.org/10.35362/rie8413805>
- White, M., & Schmidt, L. (2022). Overcoming language bias in educational research reviews. *Review of Education*, 10(3), e3345. <https://doi.org/10.1002/rev3.3345>