

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR

### Development of research for the strengthening and transformation of School Management

### Desenvolvimento da investigação para o fortalecimento e transformação da Gestão Escolar

Catty Orellana-Guevara  
Universidad de Costa Rica  
San José, Costa Rica  
[catty.orellana@ucr.ac.cr](mailto:catty.orellana@ucr.ac.cr)

<https://orcid.org/0000-0001-6669-6846>

### RESUMEN

Este ensayo pone de manifiesto la necesidad de búsqueda y gestión del conocimiento, a su vez, propone un modelo conceptual y metodológico de investigación dentro del ejercicio profesional con la participación de la comunidad educativa cuyo fin es la transformación del centro escolar. Se sustenta en el enfoque cualitativo y se centra en la reflexión que hacen las personas de su comportamiento en el accionar diario en relación con su entorno. Reflexiona en un modelo de cuatro fases: diagnóstica, estratégica, ejecución y evaluación. Presenta los aportes desde el planteamiento de un problema, el engranaje de una estrategia, la función iterativa del plan de acción y la importancia de la evaluación. Se concluye que los procesos de investigación son viables y, además, contribuyen con la gestión educativa para la mejora continua.

**PALABRAS CLAVE:** GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN; INVESTIGACIÓN ACCIÓN; PRÁCTICA EDUCATIVA; TRANSFORMACIÓN.

### ABSTRACT

This essay makes evident the need to look for management of knowledge, as well propose a conceptual model and an investigation method in the context of the professional practice, involving the educational community, whose final target is the transformation of the scholar center. It is based on the qualitative approach and focuses on the reflection made by workers about their own daily behavior in relation to its environment. It develops a four steps model: diagnostic, strategy, execution and evaluation. It presents the contributions since the identification of the problem, the gear of a strategy, the iterative execution of the planned actions and the importance of evaluation. The conclusion is that processes of investigation are viables, as well contributes to educational management for continuous

RECIBIDO 25 SETIEMBRE 2024 • CORREGIDO 27 NOVIEMBRE 2024 • ACEPTADO 5 DICIEMBRE 2024



CC BY-NC-ND 4.0

ARTÍCULO POR REVISTA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN. SE DISTRIBUYE BAJO UNA LICENCIA CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NO COMERCIAL-SIN OBRA DERIVADA 4.0 INTERNACIONAL

improvement.

**PALABRAS CLAVE:** EDUCATION MANAGEMENT; INVESTIGATION ACTION; EDUCATIONAL PRACTICE; TRANSFORMATION.

## RESUMO

Este ensaio evidencia a necessidade de buscar a gestão do conhecimento, bem como propõe um método conceitual e de investigação no contexto da prática profissional, envolvendo a comunidade, cujo alvo final é a transformação do escola. Baseia-se na abordagem qualitativa e foca na reflexão feita pelos trabalhadores sobre seu propio comportamento cotidiano em relação ao seu ambiente. Desenvolve um modelo de quatro etapas: diagnóstico, estratégia, execução e avaliação. Apresenta as contribuições do problema, o engrenamento de uma estratégia, a execução iterativa das ações planejadas e a importancia da avaliação. Conclui-se que os processos de investigação são viáveis, bem como contribuem para a gestão educacional para la melhoria contínua.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESTÃO EDUCACIONAL; PESQUISA-AÇÕES; PRÁTICA EDUCATIVA; TRANSFORMAÇÃO.

## INTRODUCCIÓN

La persona administradora de la educación necesita un eje orientador que dirija su gestión y permita abordar las situaciones que se presentan a lo interno de la institución, esto implica realizar acciones y tareas ordenadas e interrelacionadas para dar resultados inmediatos al giro social actual. Es ahí cuando nace la pregunta, ¿cómo puede la gestión educativa responder a las demandas de hoy? Un recurso de apoyo es la investigación; no obstante, según el Consejo Nacional de Rectores de Costa Rica (2023), en las instituciones costarricenses no se hace uso de ella como instrumento de gestión; por el contrario, en las direcciones de los centros educativos se han relegado labores como el uso de los resultados para la toma de decisiones y el fomento de prácticas basadas en estudios.

Un caso específico en Ecuador es el del estudio de Arellano-Pintado y Chica-Cabrero (2021) en el colegio fiscal Dr. Teodoro Alvarado Olea; este demuestra el impacto que tiene la falta de investigación en la gestión educativa y su afectación directa en la educación, a saber: el mal manejo de recursos, la falta de capacitación a los docentes, privación de acceso a los recursos tecnológicos en las aulas, métodos repetitivos en los programas de estudio. “Todo esto conlleva a un deficiente desarrollo educativo limitando el propósito de ser investigadores competitivos” (p. 245).

A la vez, Navarro-Vargas et al. (2023) hacen notar que, en América Latina, se está experimentando un incremento importante en la investigación según el registro de publicaciones en bases de datos, sobre todo en países como Brasil, México y Argentina. Lamentablemente, los autores

especifican que las temáticas sobre calidad de vida, ética y educación tienen una frecuencia baja en publicaciones. Entonces, el problema afecta en dos direcciones; en educación no se investiga, por lo tanto, no hay resultados que respalden la gestión y tampoco la persona administradora de la educación tiene como referente las necesidades sociales que influyen en el centro escolar y que se deben atender.

Por su parte, Cerdas et al. (2016) indagan sobre las tendencias y los desafíos de la administración educativa costarricense y el papel que cumple la escuela en la sociedad, destacando que la utilización de la investigación en educación no es la óptima; cuestionan la estructura administrativa, porque se basa en políticas educativas pactadas para la región centroamericana cuando debería responder a las necesidades que se descubren en cada centro educativo.

En el área de la planificación estratégica, Hernández y Fernández (2018) aplican una matriz de indicadores de calidad para comprender la perspectiva holística de una problemática o necesidad institucional; hacen ver la tarea de construir una cultura de planificación y promover la madurez organizacional, administrativa, académica y de calidad de una institución educativa. Serrano (2020) analiza la relación entre la docencia e investigación, sostiene que es un pilar fundamental para los requerimientos de la sociedad actual, pero su estructura no siempre es apta para su desarrollo. Concretamente, pensando en la persona docente como investigadora, Mata et al. (2019) indagan en aquellas competencias que permiten que quien investiga profundice en su campo para tener elementos de análisis en cuanto a debates sobre lo que hace, por qué y para qué lo hace.

Con base en lo anterior, parece ser viable la alianza entre la administración educativa y la investigación, alimentándose mutuamente de la información que existe en su contexto para visualizar con claridad la gestión que se debe ejercer. En especial, aquella que logre transformar las condiciones de un centro educativo, claro está, siempre y cuando, la educación rebose su accionar junto con los cambios que se están presentando a nivel global; y así, responder de manera consecuente y efectiva.

Lo expuesto invita a repensar en la necesidad de investigar para avanzar en educación y, si se cuenta con los recursos para ello, pues, no se puede obviar que para investigar se requiere de tiempo; esto se dificulta ante la complejidad que representa dirigir un centro escolar, porque, como cita Villalobos (2017), en ese contexto se atiende un conjunto de hechos sociales que necesitan ser explicados. Algunas de las situaciones que se están presentando encierran varios aspectos asociados o no, pero que de alguna manera inciden en otras áreas; por tal razón, es necesario

tener claro cuáles atender.

Pese a los aportes de la investigación, para conocer qué atender, se necesita un cambio de paradigma que permita realizarla dentro de las gestiones que se ejecuta, pero, de manera práctica, viable y contestataria, con la compleja labor educativa. Lo anterior lo afirman Andrade y Moreles (2020) quienes consideran que la investigación y la docencia guardan una relación de formación continua porque ambas partes, una apoyada en la otra, toman significado en la práctica de las actividades académicas.

Desde esta perspectiva, su utilidad recobra relevancia, ya que abarca la docencia directa en el aula hasta la administración institucional, por ejemplo: le permite a la persona docente identificar situaciones que se pueden modificar para mejorar el proceso de enseñanza del aprendizaje; en el área de la orientación, ayuda a conocer las condiciones, las características del medio y la visión de las personas en cuanto a su sentido y proyecto de vida; en psicopedagogía, permite dirigir y coordinar la búsqueda de situaciones escolares que requieren intervención; brinda a los equipos interdisciplinarios datos para cumplir con el propósito de fortalecer el centro educativo.

En este caso, la investigación es una herramienta útil en varias áreas, incluso, es un proceso estratégico que se ve fortalecido por medio de la interdisciplinariedad de las personas actoras, visibiliza el problema desde diferentes puntos de vista y articula las acciones en tres aspectos: conocimiento, investigación y práctica. Sin embargo, en virtud del tiempo que conlleva y la misma complejidad de la educación, urge una metodología práctica con base en las oportunidades y posibilidades de la institución. En otras palabras, un modo que se ajuste a las necesidades y/o características de su contexto; lo que conlleva a reconsiderar procesos de investigación que respondan a su objeto de estudio, especialmente, a las condiciones de las múltiples ocupaciones curriculares, técnicas y administrativas que se ejecutan y que, además, recate el bagaje de conocimientos obtenidos dentro el campo, es decir, la praxis como experiencia

Por esta razón, es imperativo proponer una metodología cuyo cimiento se centre en un planteamiento que sirva de guía, que permita conocer y acercarse a las necesidades escolares que se deben atender, que también sea factible, sostenible y que responda con la política educativa del país, “este proceso es parte fundamental de la investigación en la administración educativa, porque no solamente detecta la situación que se está presentando, sino que; plantea el problema, para finalmente, establecer los objetivos que orientan las acciones por realizar” (Orellana-Guevara, 2022, p. 124).

Esta metodología parte de que en los centros escolares se investiga de forma empírica y sus resultados son importantes; sin embargo, se busca una propuesta que se adapte a las condiciones que prevalecen en ellos para que su implementación no sea compleja, sino que facilite su proceso hasta construir una cultura investigativa. Por lo cual, cabe conjugar varios elementos, entre ellos: la persona directora quien necesita tener claro el estado del centro educativo para proyectar sus acciones; la investigación para comprender y descubrir los comportamientos que transitan dentro de la institución; y el centro como laboratorio de hipótesis y propuestas de soluciones para impulsar el progreso (Cabrera, 2017).

En este caso, el objetivo de este ensayo es reflexionar en lo siguiente: ¿cuál es el modelo de desarrollo de la investigación que contribuya con el fortalecimiento y transformación de la gestión escolar?

## **ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Actualmente, la investigación está ubicada dentro de dos grandes paradigmas: el positivista, con un enfoque técnico que relaciona causa y efecto para validar un conocimiento, y el naturalista, que es humanista-interpretativo y se centra en los significados del comportamiento. Por encima de ello, para efecto de la gestión educativa, la metodología más conveniente es aquella que sea práctica, que se pueda llevar a cabo dentro del quehacer de la dirección educativa; donde las personas activas en el ejercicio investigan dentro del centro educativo en el que laboran.

Ante esta situación, resulta oportuno el enfoque cualitativo, porque desde su visión naturalista centra la atención en los eventos, personas, interacciones y comportamientos que se presentan dentro de la institución. Además, incorpora la voz de la experiencia, creencias y pensamientos de quienes la conforman. Concretamente y con base en características particulares, aparecen metodologías como “investigación acción” en las ciencias sociales adjudicada a Kurt Lewin en los años cuarenta; la “investigación acción colaborativa” en el campo de la educación y se le llama así porque introduce la colaboración del personal docente, esta es atribuida a Jhon Elliott en la década de los cincuenta. Explican Colmenares y Piñero (2008) que, a partir de Elliott, la Investigación Acción (I-A) ha estado surgiendo por su interés práctico y sus procesos participativos y deliberativos.

Según Álvarez y Álvarez (2014), este auge se debe a la afinidad de la I-A con la educación, debido al análisis y discusión de las acciones manifestadas por las personas actoras sobre nuevas conceptualizaciones y soluciones para elaborar planes de trabajo. Dicho de otra manera, esto se debe a

que la persona gestora centra sus esfuerzos en el análisis de una situación para obtener propuestas que se puedan implementar; así, la gestión educativa se sirve de factores como supuestos y alternativas de solución que nacen de la perspectiva y del significado que tiene para las mismas personas que conviven con las necesidades, comparten un mismo sentir y aportan sus saberes para mejorar las condiciones que imperan en su ámbito de acción.

Lo anterior se sustenta en la participación; porque, como expresan Marín et al. (2017), su punto de partida es la intersubjetividad emergente de la interpretación de la información que proviene de los grupos de interés, como construcción colectiva, en la que actores confieren significados. Por lo cual, se puede decir que la investigación se enfoca en las situaciones que surgen del empirismo que poseen las personas.

Dentro de ese mismo pensar, Liébana (2018) manifiesta la importancia de promover cambios que influyan en la gestión y organización; o sea, cambios que sirva de base para identificar situaciones atendibles de manera práctica, generando mayor cantidad de soluciones para enriquecer el plan de trabajo y obtener resultados de mayor impacto. Esto porque sus resultados estarían enfocados a transformar las situaciones desde un cambio de pensamiento hasta el cambio de comportamientos, de manera que el centro escolar se transforma; aquí, cabe insistir en que las personas actoras están más sensibles y susceptibles a contribuir con el desarrollo educativo.

En este sentido, Romero (2020) reconoce la experiencia, pues el autor considera que posibilita la transferencia del conocimiento a la práctica y viceversa. Con ello, supone que, si la investigación detecta prácticas y analiza las reacciones que provoca, además, sistematiza y realimenta la práctica dentro de la práctica, significa que es funcional.

Finalmente, es importante investigar, no solo porque se adquiere mayor dominio teórico del saber, lo cual le permite aplicarlo de modo pertinente a la realidad social, sino también porque su fin es mejorar el servicio que se brinda y, por ende, la transformación de la educación. Esta tarea es continua y contribuye con la actualización del saber hacer una vez que el profesional se encuentra en ejercicio. “Proceso que suscita actitudes y posibilita el aprendizaje, la apropiación, recreación y construcción del conocimiento, de acuerdo con los nuevos retos y exigencias de la sociedad contemporánea” (Pinchao et al., 2019, p. 21). En otros términos, se debe investigar en el ejercicio profesional, ya que en la experiencia se potencian las posibilidades de innovar, resolver, fortalecer y transformar la gestión escolar.

## **PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN**

Antes de plantear un modelo, es preciso retomar a Andrade (2012), quien hace más de una década ya había visualizado la investigación dentro de la gestión institucional y la consideró como una estrategia que sirve para intervenir en una situación; el énfasis de la autora es que quien dirige debe saber actuar, dar respuesta a los conflictos y desarrollar planes en común acuerdo con el equipo de trabajo.

Desde esa perspectiva, la persona directora asume el reto de conducir la institución y lo que representa, por ende, una de las primeras funciones es identificar la estructura organizacional del centro educativo, el estado en que se halla, las acciones realizadas y proponer nuevas para sostener y mejorar la estructura actual; su función debe estar enfocada en la intervención; por ello, necesita conocer y para eso hay que desarrollar procesos de investigación.

Si bien investigar resulta conveniente, el proceso se torna complejo ante el conjunto de funciones que implica, por lo que es necesaria una propuesta innovadora, práctica, viable, situada en las instituciones educativas y que contribuya a la persona directora. Así, entra en juego la investigación educativa; Arellano-Pintado y Chica-Cabero (2021) la conciben como un conjunto de acciones que sustentan el constructo del conocimiento; su partida es la indagación para lograr resultados de calidad.

Con este marco de referencia y para este ensayo, se concibe la investigación como aquella que se lleva a cabo al interior del contexto educativo por parte de las personas que se encuentran en ejercicio; asimismo, constituye varios factores, entre ellos: la practicidad, la participación democrática, la construcción del conocimiento, la reflexión crítica y la transformación, todas dentro de la concepción de la investigación acción (I-A). Sin embargo, no siempre es tan práctico seguir la estructura de esa búsqueda con toda su rigurosidad, pero sí se puede aplicar algunos de sus principios para el desarrollo funcional en la gestión.

Por su parte, Campos y Madriz (2015) exponen la I-A como un proceso de reflexión para producir conocimiento y cambiar la realidad de un contexto determinado. Saltos-Rodríguez et al. (2018) agregan que su práctica apremia el replanteamiento de estrategias que más tarde generen cambios en la realidad educativa y social por medio de pautas metodológicas que respondan con las necesidades y su desarrollo. De esta forma, la I-A renueva el hacer que se lleva a cabo y permite el trabajo conjunto para encontrar soluciones desde la practicidad del contexto y la criticidad de los análisis reflexivos e introspectivos creados por el personal docente, administrativo, el



estudiantado y sus familias en torno a las situaciones que se presentan; induce a alternativas para la mejora integral y específica en cada una de las diferentes áreas de la institución.

Aquí, la intención es generar propuestas para la labor sustantiva de la administración con base en el sentir de las personas afectadas y desde su experiencia, cumpliéndose el ciclo de conocimiento, práctica y acción; donde se aprovecha su carácter participativo y democrático que desarrolla el pensamiento crítico de las personas como actores principales dentro de la reflexión y análisis de la situación, lo que resulta en una interpretación realista y genuina. Por lo tanto, la investigación activa es una alternativa ante los problemas cotidianos, porque a través de sus acciones es capaz de construir conocimiento.

Dentro de esa construcción, se integra la dialéctica “de modo que ambos procesos quedan integrados y complementados a través de fases cíclicas que proponen planificar, actuar, observar y reflexionar” (Cabrera, 2017, p. 143). Según el autor, este proceder se basa en el diálogo y análisis de la praxis orientada a transformar una realidad; además, menciona que facilita el cuestionamiento y articula la práctica con el conocimiento.

Ahora bien, para mejorar la educación, se deben revisar, modificar o mejorar algunas prácticas; en otras palabras, reflexionar en la actuación de quienes interactúan día a día en la institución. Al respecto, cabe mencionar la metodología de Alarcón y Reguero (2018) al dar énfasis a las acciones que se dan dentro de un sistema democrático, como parte de un aprendizaje colaborativo en la gestión de situaciones, rompiendo con el paradigma verticalista y la centralización en el individualismo.

Tal y como se ha expuesto, todo indica que el desarrollo de la investigación puede partir de la propia comunidad, la que propone iniciativas críticas y eficaces para atender los problemas de la realidad en que está inmersa, evidenciado así la necesidad de atreverse a incorporar sistemas de gobernanza compartida y trabajo conjunto con las personas como actoras del plan institucional, capaces y responsables para redireccionar la gestión hacia mejores resultados.

Considerando la importancia de la participación, vale retomar la Investigación Acción Participativa (IAP); de acuerdo con Francés et al. (2015), se explica que la IAP promueve las dimensiones del ser humano a partir de la reflexión sobre la práctica. Otro aspecto que mencionan los autores es el ciclo de la acción-reflexión-acción, ahí el conocimiento tiene relación directa con la práctica, la acción y la teoría para transformar comportamientos.

La IAP no solo busca producir conocimiento, también profundiza en las actuaciones por



medio de la evolución emancipadora en la cual el conocimiento se construye en el colectivo y, consecuentemente, se institucionaliza; asimismo, se da el análisis y la comprensión de las personas sobre su propia actuación. De este modo, las personas son capaces de razonar y criticar sus acciones hasta desarrollar la autonomía desde su experiencia y abordar el fenómeno a partir del aprendizaje.

Ante este escenario, un modo para desarrollar IA es aquel que, en primer lugar, provoque la emancipación de una gestión liderada, pero participada por toda la comunidad educativa; en segundo lugar, cuyos resultados pretendan la transformación de los comportamientos de manera sucesiva; o sea, como procesos o fases. Estas pueden variar según la propuesta de una autoría a otra; en este particular, se destacan los siguientes postulados teóricos:

- Desde la I-A, Cabrera (2017) propone tres fases: primero, iniciar con el reconocimiento, análisis y documentación de la situación; segundo, cuando se tiene claro lo que se va a atender, se diseña el plan llamado por la autoría “intervención”, porque interviene directamente en lo que se quiere cambiar; por último, la evaluación del proceso.
- Con un enfoque participativo, Francés et al. (2015) consideran tres fases: primeramente, una negociación con respecto a las demandas de la comunidad, por medio de la reflexión y análisis en la construcción del proyecto IAP; luego, se dedica al trabajo de campo para recolectar información que permita determinar cuáles acciones hacer; y, sobre esa base, se programa la puesta en marcha de las acciones, esta tercera fase es la ejecución de la acción ciudadana.
- Morata (2014) plantea cuatro fases como ser activo y autónomo: acompañamiento y acogida de entrada para concientizar sobre la necesidad de cambiar el rumbo de las acciones ejecutadas; posteriormente, de manera conjunta, se establece el plan de trabajo y se realiza con espacio de participación real; se cierra con dinamización educativa.
- Con una perspectiva estratégica, Ortegón et al. (2015) proponen solamente, dos etapas: la primera centrada en el análisis de las personas involucradas en la situación para poder diseñar un proyecto como alternativa de solución; y la segunda trata de la planificación operativa y práctica por ejecutar.
- Con base en la postura cualitativa, Rodelo et al. (2021) establecieron cuatro fases: en primer lugar, la búsqueda de información para definir las unidades de análisis; en segundo lugar, el diagnóstico participativo para conceptualizar la problemática y las acciones transformadoras; en tercer lugar, la conceptualización del plan; por último, se abordan las

acciones transformadoras.

- Finalmente, en función del trabajo colaborativo, Alarcón y Reguero (2018) enfatizan en tres funciones de la persona que dirige el desarrollo de la investigación: inicialmente, organización ambiental y diseño del trabajo cooperativo; posteriormente, la discusión y construcción del conocimiento en un caso particular; en último lugar, la evaluación de los hallazgos.

Ante este marco de referencia, en busca de una metodología específica para investigar en la administración de la educación y, además, en ejercicio, se requiere un planteamiento para la selección y orientación de acciones que cumplan su gestión. Por eso, se propone una estrategia de engranaje de cuatro fases con el fin de mejorar continuamente. Se llaman fases porque presentan una intervención sucesiva e iterativa con la posibilidad de transitar de una a otra, perfeccionándose sistemáticamente para reiterarse cada vez que sea necesario.

Como toda investigación, parte del diagnóstico, como fuente de información y reflexión en el conocimiento; la planificación del desarrollo del proceso; por medio de la formulación del plan de trabajo y acciones ejecutables; al final, se evalúa la experiencia para dar continuidad a las acciones que contribuyan a la transformación del centro escolar.

El principal aporte que se espera de este engranaje es la transformación del pensamiento que se da en el transitar de una fase a la otra; la reflexión da una cimiento sólida y creíble que produce aprendizaje y este es el que, desde la interiorización del pensamiento, puede mover a las personas para trascender a la transformación de sus acciones. Así, se vuelve esencial comprender la intención de cada una de las fases que se sintetizan en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Fases de la estrategia de engranaje*

<b>Fases</b>	<b>Descripción</b>
<b><i>Diagnóstica</i></b>	Plantea el problema, lo que se conoce y en particular los efectos y las causas que subyacen de él para evidenciar con mayor claridad la necesidad por atender. Esta fase es crítica y reflexiva sobre la realidad del centro educativo.
<b><i>Diseño del plan</i></b>	Planifica el desarrollo del proceso. Interpreta la información obtenida de la misma comunidad educativa para concretar el problema y visualizar las posibles alternativas de solución que orientan la toma de decisiones.
<b><i>Ejecución</i></b>	Formula y ejecuta un plan de intervención para dar respuesta a la necesidad identificada. Proceso participativo de todas las personas actoras de la institución para mejorar y transformar el centro educativo.

<b><i>Evaluación y seguimiento</i></b>	Reflexiona y presenta las lecciones aprendidas dentro de la experiencia, visualiza nuevas propuestas de gestión para dar seguimiento y afianzar la cultura investigativa dentro del centro escolar.
--	---

Fuente: propuesta de la autora para investigar en la gestión educativa.

Las fases son un elemento clave en la ejecución y seguimiento metodológico, pues permite comprender cada una y su interdependencia hasta lograr su propósito y aporte como actividad sustantiva de la educación, a su vez, es una intervención, porque se desarrolla por medio de la participación y mediación de las personas actoras del centro escolar.

## **METODOLOGÍA DE LA ESTRATEGIA DE ENGRANAJE**

Este apartado describe una investigación educativa con base en los intereses y características propias de cada centro. Por eso, a partir de aquí, se concreta cada una de las fases planteadas en la tabla 1.

### **Fase diagnóstica**

Para intervenir con calidad, se exige reflexionar en la situación por abordar y en los insumos que se encuentran en el mismo contexto. La comunidad educativa convive con el problema, conoce los espacios en que se desarrolla, lo atiende durante el diario vivir, observa su evolución a lo largo del tiempo y el alcance que tiene. Aun así, se recomienda el planteamiento de algunas interrogantes que den mejor perspectiva y orientación a la construcción del conocimiento, a saber:

- ¿Qué se va a investigar? Enfocándose en el asunto que se presenta dentro de su experiencia y que se quiere profundizar.
- ¿Por qué se va a investigar? Reflexionando en algunas situaciones atendidas y las implicaciones que han representado, por parte de las personas de la comunidad educativa.
- ¿Dónde se va a investigar? Se refiere propiamente en el contexto de la realidad de los hechos que se presentan en un centro escolar.
- ¿Qué se espera de la investigación? Aquí es importante delimitar el objetivo y el problema identificado; o sea, aquello que se desea cambiar o mejorar.

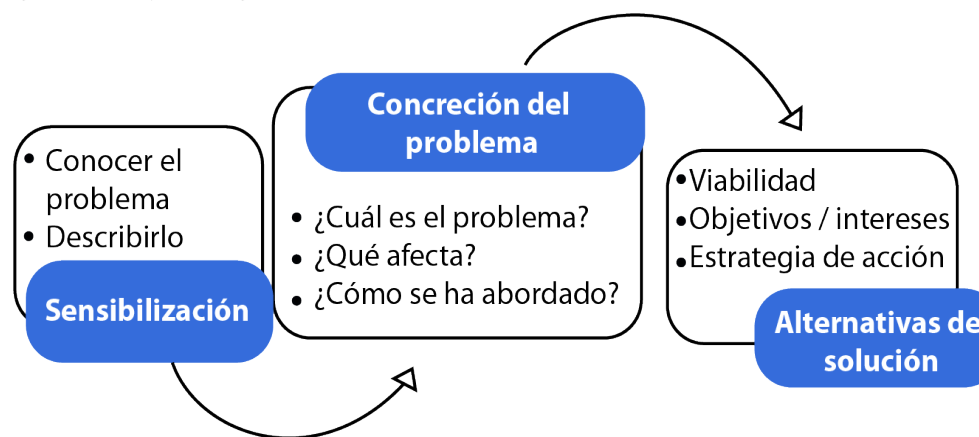
Las preguntas anteriores son orientadoras para determinar de dónde emana el problema y cuál sería el marco de acción por parte de la persona directora. Algunas pautas prácticas que sugieren Hernández et al. (2014) son examinar, comentar, meditar y reflexionar en el tema que rodea el problema y, dentro de esa temática, esclarecer algo. Solo si se conoce el asunto, se puede meditar

en las implicaciones que tiene; entre mayor claridad haya, mejor se puede concretar el plan de gestión y, consecuentemente, habrá mejor criterio para enfocar las acciones.

Cuanto mayor sea la relevancia del problema, más se debe ahondar, pero siempre desde un enfoque práctico; esto es sensibilizarse con la realidad de una problemática hasta concretar su problema, porque hasta tanto no se tenga claridad no se pueden plantear alternativas de solución. Los elementos que intervienen y cómo se relacionan se observan en la figura 1.

**Figura 1.**

*El problema y su importancia.*



Fuente: propuesta de la autora para evidenciar los elementos que intervienen en la concreción de un problema.

En la figura 1, se parte de una o varias problemáticas que están dentro de una realidad; de esa gama, se debe profundizar en un problema específico, la base es poder identificarlo y estudiarlo “con el fin de generar conocimiento para diseñar una estrategia de abordaje de la situación” (Campos y Madriz, 2015, p. 66). De esta manera, el problema se someterá al desarrollo y seguimiento de investigación dentro de la acción educativa con el objetivo de transformarlo.

Este proceso sensibiliza a las personas que conocen el problema, sus posibles causas, evolución y consecuencias, ya que es parte de las experiencias que han vivido como sujetos cognoscibles en un tiempo y espacio determinados. Esta fase define operacionalmente lo que se debe atender y/o modificar, lo que significa aprovechar los espacios prácticos; por ejemplo, observar con detenimiento las actividades e interacciones que se dan en el día a día, esto permite registrar el comportamiento de un escenario en particular y la interacción de las personas participantes.

Otro ejemplo son las indagaciones que se hacen cada vez que se presenta una situación particular y que requieren profundización, apoyándose en las entrevistas que lleva a cabo la persona docente o de la dirección con el estudiantado o algún miembro de la familia, actividades grupales, ya sea

en reuniones, atención de un caso con las personas involucradas, algunos procesos de la persona docente u orientadora para recabar relatos por medio de preguntas en torno a un asunto.

Esas acciones, por si se realizan, permiten que las personas interactúen y compartan la información que conocen, de modo que se deben aprovechar los espacios de reunión con el personal, padres y madres de familia u otras personas involucradas; estos permitirán la sensibilización con el problema y cómo resolverlo; además, produce conocimiento de tipo pragmático que, posteriormente, facilitará el desarrollo y seguimiento estratégico para el plan de acción.

### **Fase de diseño del plan de acción**

Esta fase sienta las bases en el problema y determina cómo se va a proceder y, según Barrantes (2016), define el trabajo, debido a que es el instrumento orientador que permite visualizar y especificar las acciones que mejor se ajustan a una circunstancia. Al igual que la fase anterior, esta también se puede realizar estando inmerso en el campo, de manera simultánea; esto es importante porque en la participación de las actividades se adquiere mayor conocimiento del caso y, en virtud de ello, se logra un mejor planteamiento de la estratégica.

Villalobos (2017) afirma que este proceso se orienta en la comprensión del significado de las acciones dentro de la realidad educativa. La premisa anterior conlleva la colaboración de las personas actoras y sus reflexiones profundas; en otras palabras, se concentra en el análisis de los datos y la formulación del plan institucional. La operacionalización de esta fase se sustenta en tres ocupaciones: la primera es la reflexión de la información recolectada en la fase diagnóstica; la segunda, con base en ese análisis, se generan alternativas que se plasman en objetivos; en cuanto a la última, la estrategia, esta es la labor de engranaje tal y como se ilustra en la figura 2 y que da como resultado un plan.

**Figura 2.**

*Estrategia de engranaje.*



Fuente: propuesta de la autora para operacionalizar la fase 2.

Para mejor comprensión de cada una de las ocupaciones del engranaje y cómo estas se enlazan entre sí, se desarrollan una por una a continuación:

### *Reflexión en la información*

A medida que interactúan las personas con el fenómeno en estudio, mayor es la probabilidad de extraer el conocimiento que se necesita para interpretar las causas del problema. La Real Academia Española (2024, definición 1) define la reflexión como el acto de “pensar atenta y detenidamente sobre algo”. Ahora bien, dentro de este engranaje, la reflexión es entendida como el proceso de producción del conocimiento que conduce a la conciencia de las prácticas y creencias que se tienen y que se quieren cambiar. Es decir, pensar detenidamente en la praxis desarrollada permite comprender significados, hechos o patrones claves para valorar las perspectivas en cuanto al problema y lo conduce a estrategias diferentes de las conocidas. En palabras de Romero et al. (2020), se fomenta el trabajo colaborativo y permite que las decisiones que se toman respondan al desarrollo crítico de la práctica realizada.

### *Alternativas de solución*

Barrios y Cardona (2015) indican que las personas analizan las opciones para seleccionar la más viable, para eso se apoyan en los cuestionamientos y planteamientos que se proponen según las explicaciones causales para crear propuestas de acciones razonadas. En este sentido, Barzaga et al. (2019) toman en cuenta tres aspectos: conocer muy bien las alternativas; evaluarlas a la luz de los

objetivos; y seleccionar aquella que mejor satisface en una relación entre alternativas y objetivos. Entonces, desde la administración educativa, podría decirse que la gestión de la información contribuye con la toma de decisiones sobre cuál o cuáles acciones ejecutar ante un problema, la viabilidad de los recursos y la correspondencia con los objetivos institucionales.

### *La estrategia*

La formulación de esta ocupación parte de la visión dialéctica entre la investigación y la acción “de modo que ambos procesos quedan integrados y complementados a través de fases cíclicas que proponen planificar, actuar, observar y reflexionar” (Cabrera, 2017, p. 143). Precisamente, la gestión del conocimiento que se ha realizado antes de llegar a este engranaje se operacionaliza para la solución de problemas. Lo anterior se asocia a la administración de la educación desde el enfoque de la estrategia como la programación de acciones de ejecución, seguimiento y evaluación que se llevará a cabo para lograr un propósito, en este caso, la transformación del quehacer de la persona directora.

Específicamente en la I-A, vale revisar los aspectos teóricos citados por Campos y Madriz (2015), porque se centran en el objetivo y en las acciones transformadoras, también incluyen recursos, el tiempo en que se ejecutan las acciones evaluativas, incluso, en evidencias de logro. Guevara et al. (2020) le dan importancia al registro de las acciones; asimismo, la delimitación de los objetivos y el concretar las líneas de actuación del proceso que se ejecutará para determinar qué se debe atender y cómo se debe atender. Finalmente, Francés et al. (2015) recomienda extraer las mejores ideas no solo al recolectar información, debido a que implica negociar algún asunto y determinar los objetivos de acción.

En suma, la dirección y el control del plan se sustenta en acciones cuyo fin es lograr objetivos, por lo cual, en las sesiones de trabajo institucional, se debe promover las discusiones en grupo, la reflexión en la problemática, en la propuesta de alternativas de solución y en el planteamiento del plan. Así, se enriquecen el conocimiento de los sujetos cognoscibles durante la experiencia mediante ensayo y error en la misma praxis de la investigación.

### **Fase de ejecución del plan de acción**

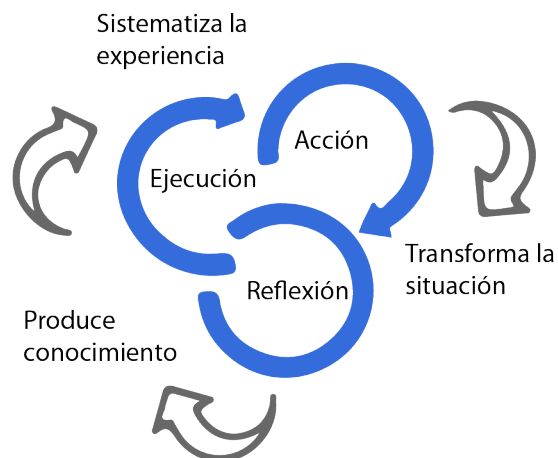
Este apartado se basa en la concepción y la organización de las actividades que se ejecutarán; traza el seguimiento operativo de la investigación y materializa las acciones. En cuanto a Delgado (2022), se sitúa en la actuación de la acción efectuada a partir de las necesidades detectadas. Se referencia la característica iterativa de la I-A porque, a partir de la reflexión, se ejecutan acciones



generadoras de conocimiento; a la vez, se enriquece según los resultados, lo que permite la flexibilización del plan y la sistematización de la experiencia para realizar iniciativas que van emergiendo; es un transitar de la reflexión a la acción como se ilustra en la figura 3.

**Figura 3.**

*Función iterativa en el plan de acción.*



Fuente: propuesta de la autora para representar la relación cíclica entre los elementos que componen la fase de ejecución.

Así se representa la intención de la I-A cuando se dice que la investigación lleva a la acción y esta se interpreta generando conocimiento que vuelve a actuar en un contexto hasta obtener los resultados esperados; esta recurrencia es la que transforma el ser y hacer de la educación. Desde la perspectiva de Francés et al. (2015), esta fase comprende los siguientes principios:

- La población es la protagonista, tiene la capacidad de proponer, formular y ejecutar.
- El establecimiento del plan es fruto de diferentes actores para demandar y para la construcción del conocimiento.
- La comunidad es analista de su propia realidad y copartícipe de los procesos organizativos.
- La participación es un posicionamiento hacia la transformación.
- La intervención se plasma en prácticas que dependen de la creatividad y las circunstancias de las personas participantes en cada caso.

Entonces, si la IAP se sustenta en un alto grado de la participación comunitaria, no puede darse su ejecución si no están presentes las personas; la dirección lidera la intervención; sin embargo, también promueve la emancipación, es decir, trabaja en la formación de líderes dentro del centro escolar; así, las personas interesadas serán capaces de diagnosticar un problema, decidir cómo intervenirlo, diseñar el plan de acción, ejecutarlo, evaluarlo y darle seguimiento.

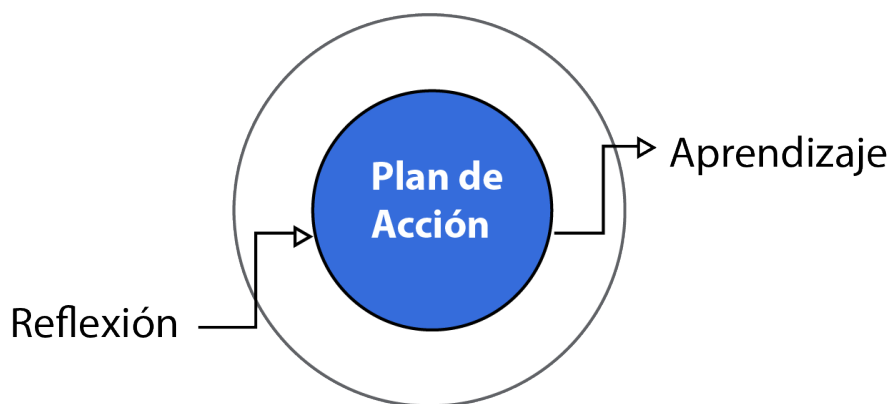
En realidad, esta fase está implícita durante toda la IAP; la reflexión resulta en propuestas que se llevan a cabo y, conforme se realizan, se evalúan con respecto al curso que deben seguir, ya sea para avanzar, redireccionar o modificar lo trazado con el fin de realizar las operaciones planteadas en un espacio intercomunicativo.

### **Fase de evaluación y seguimiento**

Según Morata (2014), posterior a la intervención y a partir del producto de la concientización y sensibilización, la comunidad educativa cuenta con un mejor conocimiento para atender y resolver los problemas de su contexto. Cabrera (2017) explica que se debe a un proceso de seguimiento para corroborar la repercusión en el aprendizaje. Lo referido no es ajeno a esta estrategia; la reflexión es el punto de partida para identificar un problema, generar soluciones y la propuesta de acción; estos aspectos son la base en un proceso de evaluación que busca el aprendizaje, ilustrado en la figura 4.

**Figura 4.**

*Propósito de la evaluación.*



Fuente: propuesta de la autora para representar el proceso cíclico de la reflexión al aprendizaje por medio de la evaluación.

Ahora bien, siempre dentro de este engranaje, la figura 4 muestra la articulación entre la reflexión y la ejecución, resultando en el aprendizaje y, consecuentemente, la transformación de los comportamientos de las personas que conforman la comunidad con respecto a este y solo se pueden determinar por medio de un proceso evaluativo. Cabrera (2017) define esta fase como aquella que se ocupa de valorar los cambios producidos por medio de la recolección y análisis de evidencias del proceso, para establecer si la situación inicial ha sido atendida. Por eso, cabe resaltar

que la reflexión permite el planteamiento del plan de acción y, luego de ejecutado, las personas copartícipes reflexionarán en los beneficios y aprendizajes.

La relevancia de este radica en el logro de uno de los propósitos de la I-A, la emancipación de las personas para que, en adelante, puedan reflexionar en su propia situación y emprender, por sí solas, acciones transformadoras. Cartín (2019) explica que cuando a la información se le atribuye significado se da el aprendizaje y cuando las personas adquieren conocimiento son capaces de modificar el estado en que se encuentran.

En palabras concretas, si como resultado de la evaluación y el análisis de las evidencias se constata que la situación se transformó, se puede decir que hubo aprendizaje y, en consecuencia, mayor posibilidad de emancipación. Por lo tanto, la evaluación es un proceso sistémico que busca garantizar el logro de los objetivos, lo que demuestra la importancia de la fase, porque al evaluar las acciones ejecutadas se puede determinar el grado de independencia del colectivo.

Aunado a lo anterior, esto se puede reflejar en el trabajo práctico y cotidiano de las personas; por ejemplo, el cambio de rutinas, de abordajes, de instrucciones, entre otros. El fin de evaluar los procesos, como anota Delgado (2022), es el replanteamiento de la acción en la sistematización de la experiencia; más que solo corregir o reorientar, la meta es la transformación mediante el autoanálisis y las lecciones aprendidas durante el proceso de investigación acción participativa hasta lograr consolidar la cultura investigativa dentro del centro escolar.

## CONCLUSIONES

La educación es el medio para generar un impacto en la sociedad y la investigación es la herramienta que descubre de manera intencionada las acciones que se deben ejecutar en la gestión educativa para el bien institucional y social. Con la investigación, se obtienen como principales beneficios la sistematización de la experiencia y la capacidad de identificar y transformar un problema.

La reflexión y discusión de la información concluye en causas y efectos de los fenómenos que se dan dentro del centro escolar para así establecer y gestionar planes institucionales que contribuyan con la optimización de la práctica educativa. Si bien en la comunidad existen insumos para desarrollar procesos de investigación dentro de la acción educativa, es necesario un modo para dirigir esa búsqueda dentro del quehacer del centro escolar.

A partir de este ensayo, surge la inquietud de indagar dos aspectos en particular: la validez de la

estrategia de engranaje como propuesta de investigación y a partir de su ejecución, los aportes que brindaría a la persona directora en la gestión educativa.

## REFERENCIAS

- Alarcón, E. y Reguero, M.J. (2018). La triple función del docente en situaciones de aprendizaje cooperativo. *ENSAYOS, Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 33(2), 63-75. <https://revista.uclm.es/index.php/ensayos/article/view/1576>
- Álvarez, A. y Álvarez, V. (2014). Métodos en la investigación educativa. *Horizontes educativos*. <https://www.aefcm.gob.mx/dgenam/desarrollo-profesional/archivos/biblioteca/metodos-invet-educ.pdf>
- Andrade, E. y Moreles, J. (2020). La investigación como herramienta de formación continuada para la docencia y viceversa. *Universitas Humanística*, 89. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uh89.ihfc>
- Andrade, L. (2012). La investigación al servicio de la gestión institucional. Un ejemplo de la aplicación de estrategias de investigación para la intervención y mejora de una institución liceal. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 3(18), 139-155. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6328428>
- Arellano-Pintado, M. y Chica-Cabero, D. (2021). La eficiencia de la investigación en la gestión educativa del colegio fiscal Dr. Teodoro Alvarado Olea. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2-1), 242-259. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/531](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/531)
- Barrantes, R. (2016). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto*. EUNED
- Barrios, J. S. y Cardona S. (2015). Aprendizaje Basado en Problemas (ABP): el “problema” como parte de la solución. *Adelante Head. Revista institucional*, 6, 81-90. <https://www.researchgate.net/publication/325877492>
- Barzaga, O., Vélez, H., Nevárez, J. y Arroyo, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2) 120-130. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025997>
- Cabrera, L. (2017). La investigación-acción: una propuesta para la formación y titulación en las carreras de Educación Inicial y Primaria de una institución de educación superior privada de Lima. *Educación*, 26(51) 137-157. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-94032017000200007&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-94032017000200007&script=sci_abstract)

- Campos, J. y Madriz, L. (2015). Investigación-Acción. En *Contextos Educativos*. EUNED.
- Cartín, J. (2019) Dato, información y conocimiento: Una precisión más necesaria que nunca. En A. M. Mora Umaña (Ed.), *Memoria humana: Lenguaje, representaciones mentales, memoria, emoción, cultura, conocimiento y educación* (pp. 33-45). EUNED. [https://www.researchgate.net/publication/350781007\\_Memoria\\_humana\\_lenguaje\\_representaciones\\_mentales\\_memoria\\_emocion\\_cultura\\_conocimiento\\_y\\_educacion](https://www.researchgate.net/publication/350781007_Memoria_humana_lenguaje_representaciones_mentales_memoria_emocion_cultura_conocimiento_y_educacion)
- Cerdas, V., Torres, N. y García, J. A. (2016). Tendencias y desafíos de la administración educativa costarricense: La génesis de un proyecto. *Gestión de la Educación*, 6(2), 119-136. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v1i2.25495>
- Colmenares, E. y Piñero, M. L. (2008). La Investigación Acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 14(27), 96-114. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892006.pdf>
- Consejo Nacional de Rectores (Costa Rica) (2023). *Noveno Informe Estado de la Educación*. Programa Estado de la Nación [PEN]. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/8544>
- Delgado, A. (2022). Metodología de la Investigación-Acción Participativa para la Enseñanza-Aprendizaje del Diseño. *Actas de diseño*, 39, 91-95. [https://www.academia.edu/89141717/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_Investigaci%C3%B3n\\_Acc%C3%B3n\\_Participativa\\_para\\_la\\_Ense%C3%B1anza\\_Aprendizaje\\_del\\_Dise%C3%B1o?hb-sb-sw=107267720](https://www.academia.edu/89141717/Metodolog%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Acc%C3%B3n_Participativa_para_la_Ense%C3%B1anza_Aprendizaje_del_Dise%C3%B1o?hb-sb-sw=107267720)
- Francés, F., Alaminos, A., Penalva, C. y Santacreu, O. (2015). *La investigación participativa: métodos y técnicas*. PYDLOS Ediciones. [https://www.academia.edu/21681022/La\\_investigaci%C3%B3n\\_participativa\\_m%C3%A9todos\\_y\\_t%C3%A9cnicas](https://www.academia.edu/21681022/La_investigaci%C3%B3n_participativa_m%C3%A9todos_y_t%C3%A9cnicas)
- Guevara, G., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Hernández, G. y Fernández, J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista Nacional de Administración*, 9(1), 69-86. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2103>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Liébana, M. T. (2018). Investigación Educativa. *Publicaciones didácticas*, (100), 724-731. <https://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/100202/articulo-pdf>

- Marín, F., Riquett, M., Pinto, M., Romero, S. y Paredes, A. (2017). Gestión Participativa y Calidad Educativa en el Contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. *Opción*, 33(82), 344-365. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6233631>
- Mata, A., Hernández, P. y Centeno, G. (2019). Procesos de aprendizaje reflexivo en la investigación para la docencia. *Revista Panamericana de Pedagogía*, (28), 69-86. <https://revistas.up.edu.mx/RPP/article/view/1664>
- Morata, T. (2014). Pedagogía social comunitaria: un modelo de intervención socioeducativa integral. *Educación social: Revista de Intervención socioeducativa*, (57), 13-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7056831>
- Navarro-Vargas, R., Rincón-Valenzuela, D. y Slava-Schmalbach, J. (2023). La investigación en América Latina. *Revista Chilena de Anestesia*, 52(3), 257-259. <https://www.researchgate.net/publication/370941623>  
[La investigacion en America Latina#fullTextFileContent](#)
- Orellana-Guevara C. (2022). El problema: su importancia dentro de la gestión educativa. *Calidad en la Educación Superior*, 13(1), 115-134. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/3805>
- Ortegon E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>
- Pinchao, L., Rosero, A. y Montenegro, G. (2019). La relación investigación-docencia y su incidencia en la calidad educativa. *Revista UNIMAR*, 37(1), 13-33. <https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar37-1-art1>
- Real Academia Española. (2024). Reflexionar. En *Diccionario de la lengua española* (23a ed.). <https://dle.rae.es/reflexionar?m=form>
- Rodelo, M., Montero, P., Jay-Vanegas, W. y Martelo, R. (2021). Metodología de investigación acción participativa: Una estrategia para el fortalecimiento de la calidad educativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 287-298. <https://www.redalyc.org/journal/280/28068740018/html/>
- Romero, R., Montt, B., Maregatti, C., Gracia M.E. y Segura, D. (2020). Investigación-acción, aula invertida y formación basada en competencias. Elementos clave para una efectiva formación b-learnig en liderazgo educativo. *Innovaciones Educativas*, 22(32), 21-35. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2896>

- Saltos-Rodríguez, L., Loo-Salmon, L. y Palma-Villavicencio, M. (2018). La investigación: acción como una estrategia pedagógica de relación entre lo académico y social. Polo del conocimiento: *Revista científico - profesional*, 3(12), 149-159. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7183551>
- Serrano, J.C. (2020). Propuesta para la fusión de disciplinas científicas en la universidad: Estrategias desde la investigación, la docencia y la gobernanza. *Información, cultura y sociedad*, (43), 69-86. <https://doi.org/10.34096/ics.i43.8161>
- Villalobos, LR. (2017). *Enfoques y diseños de investigación social: Cuantitativos, cualitativos y mixtos*. EUNED.

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Cómo citar:* Orellana-Guevara, C. (2025). Desarrollo de la investigación para el fortalecimiento y transformación de la Gestión Escolar. *Revista Gestión de la Educación*, 11(1). <https://doi.org/10.15517/rge.v11i1.62048>