



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,
Volumen 10, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2

PROBLEMÁTICAS PERSISTENTES DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN COLOMBIA: AUSENCIA DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

**PERSISTENT PROBLEMS IN SCHOOL MANAGEMENT IN
COLOMBIA: LACK OF PEDAGOGICAL LEADERSHIP**

Nidia Jaqueline Varela Reyes
Universidad de La Salle, Colombia

Ruth Milena Páez Martínez
Universidad de La Salle, Colombia

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2.23057

Problemáticas Persistentes de la Gestión Escolar en Colombia: Ausencia de Liderazgo Pedagógico

Nidia Jaqueline Varela Reyes¹njreyes48@unisalle.edu.co<https://orcid.org/0009-0002-1928-5993>Universidad de La Salle
Colombia**Ruth Milena Páez Martínez**rmpaez@unisalle.edu.co<https://orcid.org/0000-0003-1032-0780>Universidad de La Salle
Colombia

RESUMEN

Las dificultades de la gestión escolar en Colombia siguen sostenidas en el tiempo. Desde los noventa hasta nuestros días, el exceso de funciones por parte de directivos escolares, la priorización de acciones administrativas por encima de las académicas, el trabajo en “solitario”, la insuficiente formación en gestión escolar, las políticas educativas estandarizadas que desconocen contextos y la rotación constante del rectorado, han perdurado sin que se observen cambios estructurales. La investigación que soporta el artículo tuvo como propósito construir unos lineamientos de gestión escolar relacionados con currículos escolares encadenados y situados que permitan reducir la deuda de aprendizajes en estudiantes escolares. Con un método cualitativo se filtró la búsqueda de documentos entre 2008 y 2024, bajo tres criterios: presencia de rutas metodológicas, problemáticas en la gestión escolar y propuestas de solución. Como resultado se detectó que, aunque se pretende un “liderazgo pedagógico” por sobre la “gestión”, ni siquiera ésta se logra: los bajos resultados en las pruebas nacionales e internacionales siguen constantes, a la par que los problemas de gestión escolar; que, aun cuando se ha insistido en la necesidad de *constancia* en los procesos, la fragmentación es lo constante; y que se echa de menos el componente socioemocional en la literatura

Palabras clave: gestión escolar, gestión de la educación, administración de la educación, articulación educativa, integración escolar

¹ Autor principal.

Correspondencia: njreyes48@unisalle.edu.co

Persistent Problems in School Management in Colombia: Lack of Pedagogical Leadership

ABSTRACT

The challenges of school management in Colombia have persisted over time. From the 1990s to the present day, the excessive responsibilities of school administrators, the prioritization of administrative actions over academic ones, working in isolation, insufficient training in school management, standardized educational policies that disregard context, and the constant turnover of principals have continued without any structural changes. The research that supports this article aimed to develop school management guidelines related to interconnected and contextualized school curricula that would reduce learning gaps among students. Using a qualitative method, the search for documents published between 2008 and 2024 was filtered according to three criteria: the presence of methodological approaches, problems in school management, and proposed solutions. The results showed that, although "pedagogical leadership" is prioritized over "management," even this is not being achieved: low scores on national and international tests remain constant, as do the problems in school management. that, even though the need for consistency in processes has been emphasized, fragmentation is the constant; and that the socio-emotional component is lacking in literature

Keywords: school management, education management, education administration, educational coordination, school integration

*Artículo recibido 20 febrero 2026
Aceptado para publicación: 27 marzo 2026*



INTRODUCCIÓN

La gestión escolar se ha consolidado en las últimas décadas como un campo esencial para comprender y transformar los sistemas educativos. Su desarrollo, lejos de ser una simple adaptación de la administración general, constituye un entramado interdisciplinario que integra perspectivas pedagógicas, filosóficas, psicológicas y sociológicas (Cassasus, 2000; Chacón, 2013). Hablar de gestión escolar implica, por tanto, analizar cómo las instituciones organizan, coordinan y evalúan sus procesos para garantizar la formación integral del estudiantado y la mejora continua. En la literatura contemporánea, este concepto se vincula con el liderazgo pedagógico, entendido como la capacidad del directivo docente —particularmente del rector— para orientar la acción institucional hacia la mejora de la enseñanza y del aprendizaje (Bolívar-Botía, 2010; Fullan, 2019). Según la OCDE (2009), los líderes escolares efectivos equilibran las exigencias administrativas con la promoción del desarrollo profesional docente, mientras la UNESCO (2024) sostiene que el liderazgo educativo constituye el segundo factor más influyente en los resultados de aprendizaje, después de la enseñanza.

En Colombia, la gestión escolar ha evolucionado especialmente desde la Ley 715 de 2001, que fortaleció la descentralización y amplió las responsabilidades rectorales. No obstante, organismos internacionales y estudios nacionales coinciden en que persisten tensiones estructurales que obstaculizan su efectividad (OCDE, 2016; UNESCO-OREALC, 2001; Fundación Empresarios por la Educación [FExE], 2019). La descentralización trasladó funciones sin asegurar capacidades ni recursos equitativos, lo que acentuó las brechas entre contextos rurales y urbanos (UNESCO-OREALC, 2001). Además, los rectores enfrentan una extensa carga normativa —más de un centenar de funciones— que reduce su margen de liderazgo pedagógico (Rodríguez, 2016; Pacheco, 2025). A ello se suman la priorización de lo administrativo sobre lo académico, el trabajo en solitario, la escasa formación en gestión educativa, la rigidez de políticas estandarizadas y la alta rotación del rectorado (Ávila & Sáenz, 2009; Morales, 2017; Vargas, 2019). Estas condiciones, persistentes desde los años noventa, han generado una brecha entre el discurso del liderazgo pedagógico y la realidad de la gestión escolar (Hernández-Gil et al., 2023; Montoya-Camelo, 2021).

El presente artículo examina las problemáticas más recurrentes de la gestión escolar en Colombia y las principales propuestas de mejora vinculadas al aprendizaje del estudiantado escolar, a partir de una



revisión documental crítica de los últimos veinticinco años (2000–2024). Se empleó un método cualitativo basado en 51 fuentes académicas y de política educativa, organizadas en tres categorías: rutas metodológicas, problemáticas y alternativas de mejora. Los resultados evidencian la persistencia de seis problemáticas estructurales que limitan el papel transformador de la gestión escolar, así como un consenso creciente sobre la necesidad de redefinir el rol del liderazgo educativo.

Entre las propuestas convergentes destacan: la redefinición del rol rectoral hacia el liderazgo pedagógico (OCDE, 2009; UNESCO, 2024), el acompañamiento situado y las redes de aprendizaje entre directivos (FExE, 2019), y la profesionalización continua del liderazgo como estrategia de mejora institucional (UNESCO-OREALC, 2001; Fullan, 2020). En síntesis, los hallazgos confirman que la gestión escolar en Colombia enfrenta problemas estructurales y persistentes, pero dispone de una base de conocimiento suficiente para un cambio de paradigma: pasar de una gestión centrada en la administración a una gestión sustentada en el liderazgo pedagógico, el trabajo colaborativo y la formación situada, capaz de promover la equidad y la mejora sostenida de los aprendizajes.

METODOLOGÍA

Se realizó una búsqueda de la producción investigativa utilizando cuatro (4) bases de datos (Dialnet, Redalyc, Scielo y Scopus); se consultaron doce (12) repositorios digitales de acceso abierto. La selección llegó a 51 elementos documentales que conforman el corpus (tabla 1). Este corpus de producción investigativa se conformó bajo estos criterios: a) inclusión del término "gestión escolar"; b) ubicación en el sistema escolar estatal colombiano; c) focalización en la básica primaria; d) publicación de investigaciones dentro del periodo temporal comprendido entre 2008 y 2024. Con este corpus, se procedió a su análisis mediante una matriz de Excel como instrumento. La tabla 1 muestra de manera sucinta las condiciones técnicas en la revisión documental.

Tabla 1. Síntesis de condiciones técnicas en el análisis de la información

Etapa	Descripción
1. Fuentes de búsqueda	Bases de datos: Dialnet, Redalyc, Scielo, Scopus. Repositorios institucionales: CLACSO, USTA, Externado, La Salle, REDICUC, Javeriana, Nacional, Pedagógica, Tolima (RIUT), Andes (Séneca), La Sabana (Intellectum), Católica del Norte



2. Tipologías documentales	Artículos de investigación -Artículos de sistematización de experiencias -Artículos de revisión- Artículos de opinión -Tesis doctorales -Tesis de maestría -Libros resultado de investigación- Capítulos de libro derivados de investigaciones -Documentos de política -Libros de sistematización
3. Criterios de selección	a) Inclusión del término “gestión escolar”. b) Contexto: sistema educativo estatal colombiano. c) Nivel educativo: básica primaria d) Periodo de publicación: 2010–2024
4. Resultados del corpus	Total: 51 documentos Artículos resultado de investigación (25); artículos de sistematización de experiencias (1); artículos de revisión (1); artículos de opinión (1); tesis doctorales (1); tesis de maestría (14); libros resultado de investigación (1); capítulos de libro resultado de investigación (1); documentos de política (4); libros de sistematización (2).
5. Herramienta de análisis	Matriz en Excel con tres categorías: - Rutas metodológicas - Problemáticas en la gestión del rectorado - Propuestas de solución
6. Resultado final	Elaboración del artículo a partir de la información sistematizada

Fuente. Elaboración propia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las dificultades o problemáticas de la gestión escolar en Colombia, se entienden como todas aquellas variables que se convierten en obstáculos importantes para el desarrollo de prácticas de gestión coherentes y pertinentes que favorezcan el aprendizaje del estudiantado.

Problemática 1. Sobrecarga administrativa y escasa focalización pedagógica del liderazgo

La literatura coincide en que el rol del rector en la educación estatal colombiana está condicionado por una **sobrecarga funcional** derivada de una normatividad amplia y dispersa. Rodríguez (2016) advierte que el Decreto 1860 de 1994, la Ley 715 de 2001 y el Decreto 4791 de 2008 asignan al rectorado un número excesivo de responsabilidades, lo que dificulta una gestión eficiente.



Morales (2017) y Pacheco (2025) agregan que la acumulación de más de cien funciones, sumadas a programas como la jornada única o el PAE, ha convertido el cargo en una tarea predominantemente administrativa. Esta situación, documentada también por Arismendi et al. (2009), se vincula con la falta de planeación coherente desde los niveles macro del sistema educativo, lo que limita el tiempo disponible para la gestión pedagógica y curricular. Así, el liderazgo directivo se desvincula del aprendizaje, reforzando una cultura de gestión centrada en el cumplimiento y no en la transformación educativa (Ulloa et al., 2012).

De manera convergente, organismos internacionales como la OCDE (2008, 2009) y la Fundación Empresarios por la Educación (FExE, 2018, 2019) señalan que las funciones directivas se han intensificado, con más autonomía acompañada de mayor rendición de cuentas, pero con escaso margen para ejercer liderazgo pedagógico. La UNESCO (2024) ratifica esta tensión: los líderes educativos dedican la mayor parte de su tiempo a tareas administrativas y reuniones, dejando poco espacio para el acompañamiento docente. Ante ello, la literatura propone dos líneas de acción: racionalizar las funciones y reconfigurar el tiempo directivo para priorizar la supervisión instruccional (OCDE, 2009; FExE, 2018), y fomentar el liderazgo distribuido, apoyado en comunidades profesionales de práctica (OCDE, 2009; FExE, 2018; UNESCO-OREALC, 2001). Como plantean Sandoval-Estupiñán et al. (2008) y Montoya-Camelo (2021), aliviar la carga burocrática y fortalecer la formación continua en liderazgo son condiciones indispensables para que la gestión escolar recupere su sentido pedagógico y transformador.

Problemática 2. Priorización de acciones administrativas sobre las académicas

La literatura muestra una marcada tendencia del rectorado colombiano a privilegiar tareas administrativas en detrimento de su liderazgo pedagógico. Pérez (2022) advierte que la limitada gestión pedagógica del rectorado repercute directamente en la calidad educativa, mientras que Ávila y Sáenz (2009) y Torres-Jaimes (2023) señalan que las políticas de reforma profundizan la separación entre lo gerencial y lo pedagógico. Documentos normativos imprecisos y sobrecargados de funciones —según Pérez (2022) y Alfaro (2020)— refuerzan esta subordinación de lo pedagógico. Miranda (2016) y Arismendi et al. (2009) sostienen que el sistema educativo promueve una lógica operativa que equipara las instituciones con empresas, desvirtuando su misión formativa.



Así, el énfasis en la administración, sumado a modelos de gestión tradicionales y exigencias burocráticas (Ayala, 2014; Garzón, 2018), debilita la función académica del rectorado y restringe la innovación pedagógica.

En consecuencia, diversos autores (Peñuela, 2023; Sandoval-Estupiñán et al., 2008; Montoya-Camelo, 2021; Hernández-Gil et al., 2023) reclaman una reorientación del liderazgo hacia lo educativo, en el que el rector actúe como guía pedagógico, promotor del aprendizaje profesional y del diálogo de saberes (Cifuentes-Garzón & Cárdenas-Castiblanco, 2020). Superar la primacía de lo administrativo requiere consolidar redes de aprendizaje, liderazgo distribuido y ambientes colaborativos (Martín, 2018; Ríos et al., 2017). Ejemplos como el de Estupiñán y García (2024) evidencian los efectos positivos de una cultura de aprendizaje continuo. En suma, priorizar lo académico implica un liderazgo rectoral que inspire transformación educativa, empodere a docentes y sitúe el aprendizaje como eje del quehacer institucional (Ávila & Sáenz, 2009).

Problemática 3. Trabajo en solitario del gestor escolar

El ejercicio del liderazgo escolar en Colombia suele desarrollarse de manera individual, lo que limita la efectividad de la gestión educativa. Aunque el MEN concibe la gestión como un proceso colectivo (Garzón, 2018), investigaciones demuestran que muchos rectores trabajan aislados del cuerpo docente (Hernández-Castilla et al., 2014; De La Hoz-Blanco, 2017). Este distanciamiento, a veces reforzado por la resistencia del profesorado a la orientación directiva (Weinstein & Hernández, 2016), restringe la construcción de visiones compartidas sobre el aprendizaje. Fullan (2019) plantea que el liderazgo rectoral debe incidir en los aprendizajes mediante la acción conjunta con los docentes, promoviendo la corresponsabilidad pedagógica. En contraposición, los modelos individualistas dificultan la transformación institucional y reducen la capacidad de respuesta ante los desafíos educativos.

La superación de esta problemática exige construir modelos participativos y redes de colaboración. Arismendi et al. (2009) proponen estructuras colegiadas con participación de todos los actores, mientras Ayala (2014) aboga por integrar a los estudiantes en el direccionamiento institucional. La UNESCO (2024) advierte que las limitaciones estructurales —falta de autonomía real y escasas prácticas colaborativas— restringen el liderazgo efectivo. De La Hoz-Blanco (2017) muestra experiencias exitosas de participación democrática, y Martínez et al. (2018) evidencian que el liderazgo rectoral



compartido fortalece la cohesión institucional. En este marco, el liderazgo distribuido (Riveros-Barrera, 2012; Carvajal, 2022; Estupiñán & García, 2024) y las alianzas externas (Torres-Jaimes, 2023) se configuran como estrategias clave para optimizar la gestión y consolidar comunidades escolares de aprendizaje.

Problemática 4. Insuficiente formación en gestión escolar

La falta de formación específica del rectorado sigue siendo un obstáculo crítico para la mejora educativa. Weinstein y Hernández (2016) advierten la escasez de estrategias formativas diferenciadas, y Morales (2017) y Sánchez (2018) confirman que muchos rectores carecen de preparación para liderar procesos integrales. Este vacío se agrava por concepciones autoritarias del liderazgo (Soto et al., 2022) y por modelos empresariales de formación ajenos al sentido pedagógico de la escuela (Ríos et al., 2017). La situación es más crítica cuando el rectorado recae en profesionales sin formación docente (Morales, 2017), reduciendo la gestión a tareas burocráticas (Mercado & Escobar, 2022).

Frente a ello, autores como Gil y Medina (2014) y Torres & Leguizamón (2016) proponen fortalecer la formación del liderazgo escolar con programas pertinentes y contextualizados. La OCDE (2009), la UNESCO (2001) y FExE (2019) coinciden en promover marcos nacionales de profesionalización, acompañamiento situado y mentoría. La formación debe integrar competencias pedagógicas, emocionales y éticas (Miranda, 2016; Sánchez, 2018) y orientarse hacia un liderazgo participativo y transformativo (Ríos et al., 2017; Garzón, 2018). De este modo, la formación del rectorado no solo mejora la gestión institucional, sino que impulsa una cultura de liderazgo crítico y humanista, capaz de movilizar aprendizajes significativos y equidad educativa.

Problemática 5. Políticas educativas estandarizadas que desconocen los contextos

Las políticas de mejoramiento educativo en Colombia suelen mostrar una contradicción estructural: su uniformidad dificulta la adaptación a las realidades locales. Torres-Jaimes (2023) y Carvajal (2022) señalan que esta falta de correspondencia obliga al rectorado a mediar entre directrices oficiales y necesidades escolares, aumentando la complejidad de la gestión. De La Hoz-Blanco (2017) evidencia que la desarticulación entre política y práctica genera desorientación institucional, mientras Soto et al. (2020) identifican posturas dependientes del nivel macro que debilitan la autonomía escolar.



Para revertir esta tendencia, Montoya-Camelo (2021), retomando a Fullan (2017), insiste en que los líderes educativos deben generar coherencia interna y resistir la fragmentación que imponen las políticas externas. Se requiere un rectorado con autonomía crítica y capacidad de adaptación contextual. De La Hoz-Blanco (2017) propone un estilo de gestión democrático y reflexivo, y Torres-Jaimes (2023) subraya la necesidad de analizar críticamente las normas para adecuarlas a las particularidades de cada comunidad. En definitiva, la superación de esta problemática exige fortalecer el pensamiento crítico y la autonomía escolar como condiciones esenciales para una gestión educativa situada y transformadora.

Problemática 6. Rotación constante del rectorado

La alta movilidad del rectorado genera desestabilidad institucional y afecta directamente la continuidad de los procesos de gestión. Vargas (2019) y Negrete et al. (2018) documentan que la rotación frecuente de rectores interrumpe proyectos, debilita la credibilidad y crea climas de incertidumbre. Cada nuevo líder requiere periodos de adaptación que pueden implicar retrocesos institucionales. La ausencia de empalmes efectivos agrava la pérdida de memoria organizacional y reduce la eficiencia administrativa y pedagógica.

Superar esta inestabilidad requiere consolidar modelos de gestión sostenibles y culturas de liderazgo que trasciendan los cambios personales. Fullan (2020) propone fortalecer culturas institucionales de liderazgo compartido, donde la responsabilidad se distribuya y los procesos mantengan coherencia pese a la rotación. En esa misma dirección, Vargas (2019) plantea establecer marcos de gestión claros que orienten la acción directiva. Investigar y diseñar estrategias que reduzcan los efectos negativos de la rotación se convierte así en una prioridad para garantizar la continuidad, estabilidad y calidad de la gestión escolar en Colombia.

En la tabla 2, se recogen las problemáticas asociadas con la gestión escolar identificadas en la revisión de la producción investigativa, junto con las propuestas planteadas en las fuentes consultadas.



Tabla 2. Problemáticas asociadas a las prácticas de gestión del rectorado junto con propuestas planteadas.

Fuentes que señalan problemáticas		Fuentes que indican alternativas	
Situación	Autores	Propuestas	Autores
1. Exceso de funciones asignadas a los rectores	Rodríguez (2016), Arismendi et al. (2009), Morales (2017)	Revisión normativa para reducir carga burocrática; enfoque en liderazgo pedagógico; formación continua.	Sandoval-Estupiñán et al. (2008), Montoya-Camelo (2021)
2. Priorización de lo administrativo sobre lo pedagógico	Pérez (2022), Ávila y Sáenz (2009), Torres-Jaimes (2023), Alfaro (2020), Miranda (2016), Carvajal (2022), Ayala (2014), Garzón (2018), Peñuela (2023), Sandoval-Estupiñán et al. (2008), Montoya-Camelo (2021), Hernández-Gil et al. (2023), Guerra et al. (2018), Martín (2018), Ortega-González et al. (2023), Cifuentes-Garzón & Cárdenas-Castiblanco (2020)	Enfoque en liderazgo pedagógico; redes de aprendizaje; trabajo colaborativo; cultura de aprendizaje continuo.	Sandoval-Estupiñán et al. (2008), Miranda (2016), Peñuela (2023), Cifuentes y Cárdenas (2020), Martín (2018), Ríos et al. (2017), Estupiñán y García (2024), Ávila & Sáenz (2009)



3.	Trabajo en solitario del gestor escolar	MEN (Garzón, 2018), Martínez et al. (2018), Hernández-Castilla et al. (2014), De La Hoz-Blanco (2017), Weinstein y Hernández (2016), Fullan (2019)	Gestión participativa; liderazgo distribuido; creación de redes internas y externas; ambientes democráticos.	Arismendi et al. (2009), Ayala (2014), De La Hoz-Blanco (2017), Martínez et al. (2018), Riveros-Barrera (2012), Carvajal (2022), Estupiñán & García (2024), Torres-Jaimes (2023)
4.	Insuficiente formación en gestión escolar	Weinstein y Hernández (2016), Morales (2017), Sánchez (2018), Senior-Naveda et al. (2024), Montoya-Camelo (2021), Soto et al. (2022), Hernández-Castilla et al. (2014), Riveros-Barrera (2012), Ríos et al. (2017), Gil y Medina (2014), Mercado y Escobar (2022), Torres y Leguizamón (2016)	Formación integral en liderazgo pedagógico y competencias; mentoría y coaching; enfoque humanista y crítico.	Soto et al. (2022), Alfaro (2020), Pérez (2022), Carvajal (2022), Morales (2017), Miranda (2016), Sánchez (2018), Ríos et al. (2017), Garzón (2018), Weinstein y Hernández (2016), Mercado y Escobar (2022)



5.	Torres-Jaimes (2023), Carvajal (2022), De La Hoz-Blanco (2017), Soto et al. (2020)	Liderazgo crítico y autónomo; análisis contextual de políticas; gestión democrática y participativa.	Montoya-Camelo (2021), Fullan (2017), Torres-Jaimes (2023), De La Hoz-Blanco (2017)
6.	Vargas (2019), Negrete et al. (2018)	Desarrollo de culturas de liderazgo; modelos de gestión estables; compromiso colectivo institucional.	Vargas (2019), Fullan (2020)

Fuente. Elaboración propia.

Por lo que puede observarse, la revisión de la literatura ha enfocado las alternativas de solución hacia el desarrollo de un liderazgo escolar, en algunos casos, adjetivado como “liderazgo pedagógico”, justamente para hacer frente a la necesidad de asumir el campo académico en el que oscilan necesariamente los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Un liderazgo que no es exclusivo del rectorado sino que se aspira a que esté presente en las demás instancias escolares, incluido especialmente el profesorado (Bolívar, 2010a; Bolívar, 2010b). Siendo esto así, la formación en “liderazgo pedagógico” tendría que contemplar tanto a quienes tienen cargos técnicamente administrativos como a quienes tienen cargos docentes.

Valga precisar que el liderazgo educativo, tal como lo plantea Bolívar (2010a), es hoy un eje indispensable para transformar las escuelas en verdaderas comunidades de aprendizaje. Su importancia radica en que desplaza la visión tradicional del directivo como administrador hacia una concepción ética, pedagógica y social del liderazgo.



Este tipo de liderazgo no se limita a coordinar recursos o cumplir metas institucionales, sino que actúa como motor de cambio cultural al orientar las prácticas docentes, favorecer el trabajo colaborativo y generar sentido compartido en torno al aprendizaje.

Sin embargo, y bajo la misma perspectiva planteada por Bolívar (2010a y 2010b), lograr que el liderazgo educativo cumpla este papel transformador implica enfrentar dos retos fundamentales. El primero recae en las instituciones escolares, que deben superar culturas organizativas centradas en la jerarquía y avanzar hacia formas de liderazgo distribuido y compartido, donde docentes y directivos co-construyan decisiones y responsabilidades. El segundo desafío corresponde al Estado y a los gobiernos locales: garantizar condiciones estructurales que permitan ejercer ese liderazgo de manera efectiva. Ello supone reducir la sobrecarga administrativa de los directivos, fortalecer su formación pedagógica y ética, e institucionalizar políticas de desarrollo profesional continuo que reconozcan la complejidad de su tarea. Paralelo a las problemáticas persistentes de gestión escolar en Colombia, no es casualidad que los aprendizajes de niños y jóvenes en el país muestren un panorama preocupante así como lo dejan ver los resultados de instrumentos internacionales y nacionales. En PISA 2022, los estudiantes colombianos puntúan por debajo del promedio de los países de la OCDE: alrededor de 383 puntos en matemáticas, 409 en lectura y 411 en ciencia, con una proporción reducida de alumnos alcanzando niveles de competencia considerados adecuados y una mayor concentración en los niveles bajos de desempeño. Estas cifras indican no sólo un rezago respecto a países de referencia, sino también una distribución amplia de desigualdades internas que limita la proporcionalidad de buenos desempeños. (OCDE, 2024). Los datos nacionales refuerzan esa imagen: los informes del ICFES muestran rendimientos modestos y heterogéneos en Saber 3°, 5°, 7° y 9°, con vacíos tempranos en lectura y matemáticas que se reproducen a lo largo de la trayectoria escolar; y en Saber 11 las variaciones territoriales persisten, con secretarías y colegios que obtienen resultados sustancialmente inferiores al promedio nacional, lo que revela problemas de equidad y de continuidad en la trayectoria formativa de los estudiantes. Los informes descriptivos y nacionales de ICFES dejan ver, además, que las mejoras son lentas y que las brechas socioeconómicas y regionales explican buena parte de la varianza en resultados. (ICFES, 2024a, 2024b).



Este desempeño tiene vínculos directos con las prácticas y condiciones de la gestión escolar. Los resultados indican que los déficits en aprendizajes fundamentales no son sólo atribuibles a factores individuales o curriculares, sino al entramado institucional: sobrecarga administrativa, liderazgo escasamente pedagógico, deficiente acompañamiento docente y falta de continuidad en políticas y equipos directivos limitan la capacidad de las escuelas para transformar la enseñanza en mejoras sistemáticas del aprendizaje. En términos prácticos, cuando la mayor parte del tiempo y de la energía institucional se consume en cumplimiento normativo y trámites, disminuye la observación de aula, la retroalimentación docente y la implementación sostenida de estrategias didácticas basadas en evidencia —acciones que las evaluaciones internacionales y nacionales muestran como centrales para elevar aprendizajes. (OCDE, 2024).

Por ello, abordar los pobres resultados observados exige no sólo intervenciones pedagógicas puntuales sino una reorientación sistémica de la gestión escolar: priorizar la liberación del tiempo directivo para la supervisión instruccional, institucionalizar acompañamiento situado y formación continua, y utilizar, entre otras cosas, los datos de PISA y Saber para diseñar planes de mejora con metas claras y articuladas territorialmente. Una gestión escolar que convierta la información evaluativa en acción pedagógica sostenida podrá traducir los diagnósticos —internacionales y nacionales— tendrá más posibilidades de avances reales y equitativos en el aprendizaje de los niños y jóvenes colombianos. (OCDE, 2024; ExE, 2024).

Así las cosas, atendiendo a estas dos caras de la misma moneda, tanto la gestión escolar como el aprendizaje del estudiantado escolar, habría que señalar que, a la par de considerar activamente las recomendaciones hechas por las instancias internacionales mencionadas en este artículo, así como por las investigaciones nacionales hechas en el campo y mencionadas acá, se tendrían que contemplar también estos asuntos:

Primero. Una **selección** de líderes transparente, basada en méritos y visión educativa, no solo en antigüedad o gestión administrativa (UNESCO, 2024, p. 7); una selección que contemple el conocimiento didáctico del campo específico que es objeto de aprendizaje; una selección que además considere el desarrollo de habilidades socioemocionales en estas personas, aspecto ausente en los estudios abordados en el corpus objeto de este artículo.



Segundo. Una **vuelta al aprendizaje del estudiantado**, a las estrategias didácticas, a la formación docente pertinente y a la cultura de la colaboración, pues la gestión escolar está en directa relación con ello. Bajos niveles académicos están atravesados por una *desafortunada* gestión escolar. Ya lo decían Guerra et al (2018) acerca de la gestión de la educación primaria en Colombia:

Instruccionalmente, se sigue trabajando en el aula de manera atomizada al dividir los contenidos por áreas de aprendizajes y asignaturas, mientras que no se trabaja con los proyectos pedagógicos donde se contextualizan los temas y tópicos a desarrollar en el aula de clase” (...) Deben reorientarse los esfuerzos y trabajar para poner en práctica estrategias educativas para un mayor desarrollo cognitivo de los estudiantes, asumiendo lineamientos establecidos en disposiciones legales en sintonía con planes de desarrollo de la nación y el desarrollo de proyectos de aula que potencien el ser, hacer, aprender y convivir como parte de la integralidad de todo ser humano (p. 9).

Tercero. Fomento del **trabajo entre pares**, de las ricas posibilidades del aprender continuamente con otros en procesos de enseñanza y aprendizaje que son el centro de la labor educativa. Al respecto, la **coformación** (Malagón (ed.), 2025; Páez-Martínez, 2025) es una estrategia que implica y moviliza al profesorado y al equipo directivo sobre la base de construir culturas colaborativas y de aprendizaje (UNESCO, 2024, p. 5)

Cuarto. Una alianza auténtica entre la escuela y la familia. “¿Por qué es importante tomar en cuenta a la familia en la gestión escolar? (...) porque es difícil pretender un aporte a la formación de un sujeto sin contar con quienes son los primeros que inciden en él de modo directo, no solo por norma sino por compromiso integral (...) los padres, madres y cuidadores adultos” (Páez-Martínez, 2015).

CONCLUSIONES

El análisis exhaustivo de la producción investigativa desarrollada en Colombia entre 2008 y 2024 revela un panorama complejo de desafíos inherentes a la gestión escolar en el sector de la educación pública en básica primaria. La identificación de seis problemáticas centrales —el exceso de funciones por parte de los directivos escolares, la priorización de acciones de orden administrativo por encima de las académicas, el trabajo en “solitario”, la insuficiente formación en el campo de la gestión escolar, las políticas educativas estandarizadas que desconocen los contextos y la rotación constante del rectorado—



subraya la naturaleza de los diversos obstáculos que impiden una gestión escolar transformadora que impacte favorablemente en el aprendizaje del estudiantado.

La convergencia de las perspectivas de diversos autores consultados enfatiza la necesidad de una transformación de las prácticas de gestión escolar. Así mismo, se destaca la urgencia de transitar hacia modelos de gestión escolar que sitúen el **liderazgo pedagógico** en el centro de la acción directiva, a la par que fomenten la participación activa de la comunidad educativa, prioricen una formación continua y contextualizada para el rectorado, promuevan la adaptación de las políticas educativas a las realidades de los contextos y garanticen la continuidad de las prácticas de gestión institucionales aun en casos donde el directivo docente rector se traslade de IE. Lo pedagógico del liderazgo obliga a que se aborden de modo directo y permanente los asuntos propios de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Ante la necesidad de un mayor liderazgo pedagógico, darle lugar al acompañamiento entre pares directivos y pares docentes se desea necesario. Habrá que reconocer dónde se encuentran esas buenas prácticas de liderazgo pedagógico, para aprender de estas y llevar a cabo una formación sostenida en el tiempo, con acompañamiento permanente y transferencia de saberes entre las generaciones más experimentadas y las nuevas que se interesen en la educación. Para que el aprendizaje sea en doble dirección.

Las oportunidades de mejora identificadas en la revisión de la producción investigativa en este artículo—reducir las funciones asignadas al rectorado, centrar en las prácticas de gestión los aspectos pedagógico, fortalecer al interior de las instituciones educativas el trabajo colaborativo, repensar la formación del directivo docente rector, consolidar la autonomía institucional y desarrollar modelos de gestión institucionales estables—constituyen un marco de referencia esencial para futuras investigaciones. De modo general, la superación de las dificultades de la gestión escolar en Colombia requiere una acción concertada y estratégica por parte de los diversos actores del sistema educativo, orientada a la implementación de políticas y prácticas que fortalezcan la capacidad de liderazgo y gestión del rectorado, con el objetivo final de mejorar el aprendizaje del estudiantado.

En todo caso, hay que advertir la ausencia del componente socioemocional dentro de las condiciones y posibilidades de un liderazgo pedagógico. Los conocimientos y habilidades en el campo de la gestión escolar son muy necesarios, pero lo son igualmente, los relacionados con la disposición actitudinal para



llevar a cabo esta labor (Varela-Reyes, 2025). Es deseable que las futuras investigaciones sobre gestión escolar en Colombia incorporen este elemento en sus referentes, así como las obligadas competencias pedagógicas y didácticas en docentes y directivos escolares.

Declaración ética

En la elaboración de este artículo se empleó inteligencia artificial generativa (ChatGPT, desarrollada por OpenAI) exclusivamente como herramienta de apoyo para la mejora de la redacción académica, la organización argumentativa del texto y la optimización del estilo lingüístico. El contenido conceptual, el análisis crítico, la interpretación teórica, la selección de fuentes, así como las conclusiones presentadas, son responsabilidad exclusiva de las autoras. En ningún caso la inteligencia artificial sustituyó el juicio académico, la reflexión intelectual ni la autoría humana del trabajo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alfaro Escobar, L. (2020). Gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente en el mejoramiento del índice sintético de calidad educativa (ISCE), caso: institución educativa de la ciudad de Tunja. [Tesis de maestría, Universidad de la Costa]. <https://hdl.handle.net/11323/6380>
- Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F., Sarmiento, M. (2009). Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/424>
- Ariza González, N. A. (2019). Evaluación de la rotación de estilos de dirección en el fortalecimiento de la gestión directiva del CEDID Ciudad Bolívar IED. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. <https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.2009>
- Ávila, R. & Sáenz, J. (2009). La configuración del campo de la rectoría escolar oficial en Colombia. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 7(2): 1639-1674. <http://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar:8080/bitstream/CLACSO/2913/1/art.RosaAvilaAponte.pdf>
- Ayala Espitia, D. (2014). Democracia y gestión escolar en la escuela pública: influencia de la concepción de democracia escolar en las gestiones de la Institución Educativa Santa María de Montería [Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional]. <http://hdl.handle.net/20.500.12209/909>
- Bolívar, A. (2010a). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-



- Bolívar, A. (2010b). El liderazgo educativo y su papel en la mejora de la escuela: una revisión actual de sus posibilidades y límites. *Revista Fuentes*, 10, 15–38.
- Carvajal Guzmán, J. P., (2022). Los Artefactos en la Práctica del Liderazgo Escolar: Una Perspectiva Distribuida Para La Educación Básica y Media. [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/6f885883-108b-4740-9150-035862b9945f/content>
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). *UNESCO*. pp. 1-27. [Versión preliminar] <https://idoc.pub/documents/idocpub-8jlk9v2x5n5>
- Chacón M., L., (2013). La gestión escolar en el marco de las políticas públicas educativas venezolanas. ¿Un Asunto Político? *Omnia*, 19(1), 63-74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73726911003>
- Cifuentes-Garzón, J. E., & Cárdenas-Castiblanco, H. I. (2020). Mejoramiento de las prácticas de enseñanza en directivos y profesores de contextos rurales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (61), 122-149. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n61a8>
- De La Hoz-Blanco, J. (2017). Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares. *Revista Encuentros*, 15(1), 61-75. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5846730>
- Estupiñán Lizarazo, M. A., & García Rodríguez , H. (2024). Impulsando la Educación STEAM desde la Gestión Escolar Efectiva: Un Modelo de Banco de Germoplasma Vegetal para el Desarrollo Sostenible y el Fortalecimiento de las Habilidades STEAM. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 58-72. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11175
- Fullan, M. (2019). Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora escolar. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 58-65. <https://acortar.link/hnNuJd>
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Editorial Morata.
- Fundación Empresarios por la Educación. (2024). *Análisis de resultados Saber 11 (2023)*. FExE.
- Fundación Empresarios por la Educación. (2018). *Apuntes para una discusión sobre liderazgo educativo: resultados y discusión sobre liderazgo educativo*. FExE.
- Fundación Empresarios por la Educación. (2019). *Acompañamiento a la dirección escolar: orientaciones y*



experiencias. FExE.

- Guerra Muñoz, M., Fernández, E., Jiménez Ríos, H. y Mena Álvarez, O. (2018). Gestión de la educación primaria en Colombia: un estudio para el desarrollo cognitivo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), Universidad del Zulia. [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776010>].
- Garzón Herrera, J. (2018). Desarrollo de competencias de gestión personal en líderes educativos : sistematización de la experiencia del programa de Rectores Líderes Transformadores RL.T. Uniandes. Disponible en: <http://hdl.handle.net/1992/35103>
- Gil, J. y Medina, V. (3 al 5 de abril de 2014). Modelo de evaluación de la calidad de los servicios educativos. Caso de instituciones educativas en Zipaquirá - Colombia. [Sesión de conferencia]. Conferencia Global de Educación en Ingeniería IEEE 2014 (EDUCON), Estambul, Turquía. <https://ieeexplore-ieee-org.hemeroteca.lasalle.edu.co/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6826168>
- Guerra, M., Fernández, E., Jiménez, H., & Mena, O. (2018). Gestión de la educación primaria en Colombia: Un estudio para el desarrollo cognitivo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 1-11 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776010>
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J., & Martínez-Garrido, C. (2014). Factores de ineficacia escolar. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(1), 103-118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55129541007>
- Hernández-Gil, C., Cardozo-Jiménez, C. J., & Perdomo-Rojas, L. T. (2023). Los desafíos de la dirección educativa en el fomento de habilidades científicas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 21(2), 1-33. <https://dx.doi.org/10.11600/rlcsnj.21.2.5191>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES. (2024). *Informe nacional de resultados - Pruebas Saber 3°, 5°, 7° y 9° (2023/2024 edición)*.
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES. (2024). *Informe nacional de resultados - Saber 11° (2022/2023)*.
- Malagón, R. (ed.). (2025). *Secuencias formativas: escenario con propósito para la coformación docente*. Ediciones Unisalle. <https://doi.org/10.19052/9786287645813>
- Maureira, O., Garay, S. y López, P. (2016). Organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 27 (2), 689-706.



http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079

Martin Celis, Y. M., (2018). Representaciones y prácticas de la gestión escolar directiva: Una mirada hacia el lugar de la confianza en la realidad escolar. [Tesis de maestría, Universidad de los Andes].

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/ee5dda36-877a-481d-a064-72af79b8fae5/content>

Martínez Angulo, B. E., Ramírez Rhenals, E., Chica Chica, S. J. y Téllez Poveda, H. (2018). Liderazgo y gobernanza del rector, y la relación con la gestión escolar, en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, en el departamento de Córdoba – Colombia. Un estudio intrínseco de casos. [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/48057>

Mercado Palencia, M. y Escobar Giraldo, L. (2022). Gestión escolar y calidad educativa: análisis comparado de la incidencia de la gestión escolar en la calidad educativa en las sedes San Luis y San Vicente de la Institución Educativa San Luis, municipio de Yarumal, Antioquia. [Tesis de maestría, Corporación Universidad de la Costa]. <https://hdl.handle.net/11323/9675>

Miranda, N., & Ramírez, L. E. (2011). ¿Quiénes dirigen las instituciones educativas en Cali? Perfil de los directivos docentes en colegios públicos y privados de estratos 1 a 4. *Educación y Educadores*, 14(3), 559-576. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n3/v14n3a07.pdf>

Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 1-28. <https://mail.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/245/1138>

Montoya-Camelo, A., (2021). La Gestión Escolar y su Relación con el Liderazgo para el Aprendizaje desde la Percepción del Director. *Perspectivas*, 6(2), 92-98. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8228466>

Morales Salinas, J. (2017). ¿Cómo están afrontando su cargo de rector los profesionales licenciados y no licenciados? Dos estudios de caso. [Tesis de maestría, Universidad del Tolima]. <https://repository.ut.edu.co/handle/001/2273>

Negrete Quiroz, N., Durango Suárez, D. R., Reyes González, E. J. y Jaramillo Morelo, E. M. (2018). Procesos de gestión escolar en la Institución Educativa Manuela Beltrán “estudio de caso”. [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás].



<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/48038/2018nilsonnegrete.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) - Education GPS. (2024). *Colombia - Student performance (PISA 2022)*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *PISA 2022 Results: Country Note - Colombia*. OECD.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo* (traducción). OCDE Publishing. Recuperado de <https://www.oecd.org/edu/schoolleadership>

Ortega-González, I., Álvarez-Maestre, A. & Maldonado-Estévez, E. (2023). El liderazgo educativo del directivo docente en las prácticas pedagógicas de las maestras de transición. *Revista Perspectivas*, 8 (S1), 348–360. <https://doi.org/10.22463/25909215.4152>

Pacheco, S. (2025). Dificultades y condiciones de la escucha en la condición de directivo docente escolar, en *Condiciones y posibilidades de la escucha en contextos educativos*, R. Páez-Martínez (coord.), CLACSO. (En prensa)

Páez-Martínez, R. (2025). “Consideraciones para un modelo sostenible de coformación docente”, en *Secuencias formativas: escenario con propósito para la coformación docente*, R. Malagón (ed.). Ediciones Unisalle. <https://doi.org/10.19052/9786287645813>

Páez-Martínez, R. (2015). Familia y escuela: una alianza necesaria en la gestión escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 159-180.

Peñuela González, L. (2023). Liderazgo del directivo rector: experiencias y subjetividades en su resignificación desde el liderazgo ético [Tesis de doctorado, Universidad de la Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1100&context=doct_educacion_sociedad

Pérez, A. (2022). Las debilidades de la gestión escolar en los colegios públicos. *Revista digital Escuela y pedagogía*, [Espacio de reflexión]. (8). <https://escuelaypedagogia.educacionbogota.edu.co/miradas/las-debilidades-de-la-gestion-escolar-en-los-colegios-publicos>

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*.



OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>

Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 1-27. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>

Ríos Fagua, M. E., González Fúquene, I. C., Prieto Parra, O. E. y Moreno Reina, J. A. (2017). Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá. [Tesis de maestría, Universidad de la Sabana]. <http://hdl.handle.net/10818/34630>

Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 15(2), 289-301. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83424870008.pdf>

Rodríguez Cruz, O. A. (2016). Las brechas en las competencias funcionales en la gestión educativa de los rectores en las instituciones educativas oficiales de la provincia de Oriente de Cundinamarca. [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/e946df49-e57f-44c6-bda1-ffa58770090e/content>

Sánchez Villegas, P. N., (2018). Evaluación del liderazgo en la gestión escolar. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1348>

Sandoval-Estupiñán, L., Camargo-Abello, M., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A., & Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11(2), 11-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83411203>

Senior-Naveda, A., Valle-Rodríguez, L., Botero-Mercado, R. y Narváez-Castro, M. (2024). Ruta de gestión escolar para el aseguramiento del aprendizaje en estudiantes extraedad en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(2), 177-190. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9603959>

Soto Giraldo, J. O., Orjuela Abril, J. C., Urrego Carrillo, J. A., Martínez López, J. A., Pérez Pertuz, J. y Rodríguez Sierra, A. V. (2022). Capítulo 6. Metacognición educativa y pedagógica en la dirección y liderazgo escolar. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Compas.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (101-116). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.



- Soto, N., Morillo, S., Calderón-Hernández, G., & Betancur, H. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Innovar*, 30(77), 123-136. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/87453>
- Torres Roa, A. D. P. y Leguizamón Parra, I. J. (2016). La gestión de los docentes coordinadores en los colegios distritales de la localidad de Ciudad Bolívar (Bogotá): Situación actual y proyecciones. [Tesis de maestría Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/19472>
- Torres-Jaimes, H. J. (2023). Cinco Tensiones en la Implementación de la Ruta de Mejoramiento Institucional en Santander, Colombia. *Educación*, 29(2), 1-18. <https://doi.org/10.33539/educacion.2023.v29n2.3038>
- Ulloa, J., Nail, O., Castro, A. y Muñoz, M. (2012). “Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva”. *Estudios Pedagógicos*, 38(1), 121-129. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173524158007>
- UNESCO – Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC). (2001). *Gestión de la educación en América Latina: problemas y líneas de acción*. UNESCO-OREALC.
- UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in education – Lead for learning*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393786/PDF/393786spa.pdf.multi>
- Varela-Reyes, N. J. (2025). *Gestión escolar y encadenamiento curricular: un camino para reducir las deudas del aprendizaje con estudiantes de los ciclos I y II del Colegio Alfonso Reyes Echandía IED*. [Tesis doctoral inédita]. Universidad de La Salle.
- Weinstein, J. y Hernández, M. (2016). Dolores de parto: políticas emergentes de liderazgo escolar en ocho sistemas escolares de América Latina. *Revista Internacional de Liderazgo en Educación*, 19 (3), 241–263. <https://doi-org.hemeroteca.lasalle.edu.co/10.1080/13603124.2015.1020344>

