



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2026,
Volumen 10, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1

**LAS PRACTICAS DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN TRES (3) ESCUELAS
NORMALES SUPERIORES DE SANTANDER**

**THE PRACTICES OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THREE
(3) HIGHER TEACHER TRAINING SCHOOLS OF SANTANDER**

Maria Bernarda Payares Arciniegas
Investigador Independiente

Las Prácticas del Liderazgo Transformacional en tres (3) Escuelas Normales Superiores de Santander

Maria Bernarda Payares Arciniegas¹

Bernardapayares24@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7309-3223>

Investigador Independiente

RESUMEN

Este artículo analiza las prácticas de liderazgo transformacional en los directivos docentes en tres Escuelas Normales Superiores (ENS) del departamento de Santander, Colombia, con el propósito de comprender cómo los directivos docentes articulan sus acciones con los ejes misionales de formación, investigación, extensión y evaluación. A partir de un enfoque cualitativo hermenéutico y mediante un estudio de caso múltiple, se identificaron sentidos, tensiones y potencialidades del liderazgo en contextos educativos diversos (urbano, rural y metropolitano). Los hallazgos evidencian que, aunque los directivos asumen un rol propositivo e innovador, enfrentan barreras estructurales y culturales que limitan la consolidación plena de un liderazgo transformador. A partir de las entrevistas semiestructuradas y la cartografía social pedagógica se concluye que dicho liderazgo, puede fortalecer los procesos didácticos pedagógicos e institucionales cuando se reconoce como una práctica situada y contextualizada. Este estudio aporta una comprensión crítica del liderazgo transformacional en las ENS, destacando su potencial para dinamizar la formación docente con pertinencia territorial.

Palabras clave: escuelas normales superiores, liderazgo transformacional, ejes misionales, evaluación, investigación

¹ Autor principal

Correspondencia: Bernardapayares24@gmail.com

The Practices of Transformational Leadership in Three (3) Higher Teacher Training Schools of Santander

ABSTRACT

This article analyzes transformational leadership practices in three Normal Schools (Escuelas Normales Superiores – ENS) in the department of Santander, Colombia. It seeks to understand how school leaders align their actions with the institutional missions of teacher training, research, outreach, and evaluation. Based on a qualitative hermeneutic approach and a multiple-case study design, the research identifies the meanings, tensions, and potentials of leadership within diverse educational contexts (urban, rural, and metropolitan). Findings reveal that while school leaders embrace proactive and innovative roles, structural and cultural barriers hinder the full realization of transformational leadership. The study concludes that such leadership, though still emerging, has the potential to enhance pedagogical and institutional processes when understood as a situated, contextualized, and relational practice. This work contributes to a critical understanding of leadership in Colombian Normal Schools, emphasizing its role in strengthening teacher education with territorial relevance.

Keywords: teacher training colleges, transformational leadership, mission axes, evaluation, research

*Artículo recibido 15 enero 2026
Aceptado para publicación: 21 febrero 2026*



INTRODUCCIÓN

Las Escuelas Normales Superiores (ENS) constituyen un eje estructural en la historia de la formación docente en Colombia. Desde su consolidación en el siglo XIX, estas instituciones han desempeñado un rol determinante en la configuración del saber pedagógico, consolidándose como centros especializados en la profesionalización del magisterio nacional (Báez, 2005; Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2015). A pesar de las transformaciones sociales, políticas y educativas del país, las ENS han conservado su vocación formadora, convirtiéndose en referentes territoriales del desarrollo educativo.

En el departamento de Santander, las ENS cumplen una función estratégica como dinamizadoras de procesos formativos contextualizados, lo cual se refleja en su articulación con las comunidades, en la generación de conocimiento situado y en su capacidad para promover la inclusión educativa y social. No obstante, en el marco de las demandas contemporáneas de calidad, pertinencia e innovación, estas instituciones enfrentan la necesidad de fortalecer su gestión institucional, responder a las exigencias de los sistemas de evaluación externa y reformular sus proyectos educativos bajo una lógica más transformadora (Lozano-Flórez et al., 2024).

Frente a este escenario, surge con fuerza la necesidad de reconfigurar el liderazgo de los directivos docentes (DD) en las ENS. Tradicionalmente, el rol de los DD ha estado mediado por lógicas administrativas y normativas, propias de un modelo de gestión burocrático centrado en la supervisión, el cumplimiento de metas y la reproducción de políticas educativas (Vaillant, 2015). Sin embargo, este enfoque resulta limitado para responder a las exigencias del contexto actual, donde la gestión educativa requiere una visión estratégica, relacional y orientada a la transformación institucional.

El liderazgo transformacional, desarrollado inicialmente por Bass y Avolio (1990), se propone como una alternativa teórica y práctica para potenciar la innovación educativa desde la dirección escolar. Este modelo plantea un liderazgo basado en la motivación, la inspiración, el compromiso colectivo y la generación de cambios significativos en las organizaciones educativas. En el contexto de las ENS, ello implica que los directivos lideren procesos pedagógicos, promuevan una cultura investigativa, fortalezcan la identidad institucional y se articulen con el territorio para garantizar una formación de maestros pertinente y de calidad (Bolívar, 2010; Flórez et al., 2023).



Pese al reconocimiento creciente de los beneficios del liderazgo transformacional en educación, aún persiste una brecha en la comprensión de cómo este tipo de liderazgo se manifiesta en las ENS de Santander y cómo incide concretamente en sus ejes misionales: formación, investigación, extensión y evaluación. Las investigaciones previas han abordado de manera fragmentada las prácticas de liderazgo, sin ofrecer una síntesis crítica que articule su influencia con la cultura organizacional y los desafíos territoriales de estas instituciones (Acosta et al., 2020; Zambrano, 2023).

Esta carencia de articulación teórica y empírica limita la posibilidad de formular políticas de formación y acompañamiento a los directivos docentes de las ENS Vezub & Alliaud (2012), particularmente en regiones donde la ruralidad, la inequidad social y los procesos de transformación institucional exigen liderazgos contextualizados. Por tanto, es urgente explorar cómo los DD conciben y practican el liderazgo transformacional, cómo interactúan con la cultura institucional, y qué implicaciones tienen estas prácticas para el desarrollo de una formación docente anclada en el territorio y orientada al mejoramiento de la calidad educativa.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo, específicamente de carácter hermenéutico-interpretativo (Maldonado, 2023) busca profundizar en la comprensión de los sentidos que los directivos docentes otorgan a sus prácticas de liderazgo transformacional en las Escuelas Normales Superiores (ENS) del departamento de Santander (Vergara, 2024). Este enfoque parte del principio teniendo en cuenta que los fenómenos educativos no pueden ser comprendidos a partir de datos cuantificables o mediciones objetivas únicamente, sino que requieren una interpretación situada de las experiencias, discursos y prácticas de los actores implicados. Desde esta perspectiva, el conocimiento no es concebido como una entidad externa al investigador, sino como una construcción conjunta entre los sujetos participantes y el investigador, basada en la interacción, el diálogo y la interpretación contextual.

El diseño metodológico se sustentó en la estrategia de estudio de caso múltiple (Meyer & Anderman, 2023), seleccionando tres instituciones educativas con características geográficas y sociales contrastantes: una ENS en zona urbana consolidada, otra en contexto rural disperso y una tercera en un entorno metropolitano con alta complejidad social. Esta diversidad territorial no solo aportó riqueza al



análisis comparativo, sino que permitió visibilizar cómo el liderazgo transformacional se manifiesta y adapta a diferentes realidades institucionales. El estudio de caso múltiple, además, facilitó una lectura profunda de las dinámicas escolares, posibilitando la identificación de patrones comunes, tensiones y particularidades en torno al ejercicio del liderazgo transformacional.

Desde una mirada interpretativa, el método de análisis adoptado fue de carácter inductivo-hermenéutico. Esto significa que se partió de las experiencias particulares de los directivos docentes para construir una comprensión general sobre el fenómeno del liderazgo transformacional (Del Pilar V, 2023). A través de la observación, el análisis de discurso y la indagación narrativa, se procuró descubrir los significados profundos que subyacen a sus prácticas cotidianas. Lejos de imponer categorías rígidas, el proceso se desarrolló respetando la subjetividad de los participantes y reconociendo que la realidad educativa está mediada por valores, creencias, ideologías y estructuras institucionales. En consecuencia, se asumió una postura epistemológica reflexiva (Mendoza & Torres, 2023), que reconoce tanto la influencia del investigador como la co-construcción del conocimiento con los actores educativos.

La unidad de análisis estuvo conformada por los equipos directivos (rectores y coordinadores) de las tres Escuelas Normales Superiores seleccionadas. La elección de estas instituciones se realizó mediante un muestreo intencional no probabilístico, guiado por criterios de tipificación, contraste territorial y accesibilidad. La ENS ubicada en zona urbana ofrecía un contexto de gestión consolidada; la ENS rural, en cambio, reflejaba las dinámicas propias de la dispersión geográfica y la cercanía comunitaria; mientras que la ENS metropolitana evidenciaba tensiones propias de contextos altamente complejos. Esta variedad permitió enriquecer el análisis y ofrecer interpretaciones más transferibles a otros entornos educativos. Cada caso fue analizado individualmente en una primera etapa, y posteriormente se desarrolló un análisis transversal que permitió comparar, contrastar y generalizar algunos hallazgos.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de información, se emplea diversas estrategias que garantiza una visión integral y triangulada del fenómeno. En primer lugar, se realiza entrevistas semiestructuradas a rectores y coordinadores de las ENS (Puga & García, 2022), con el propósito de explorar sus percepciones, estrategias de liderazgo y los desafíos que enfrentan. Estas entrevistas son fundamentales para identificar las dimensiones del liderazgo transformacional presentes en el discurso



de los directivos, tales como la motivación inspiradora, la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individual (Guerra, 2024).

Complementariamente, se organiza grupos focales con la participación de coordinadores del Programa de Formación Complementaria (PFC) y otros actores institucionales, con el fin de analizar colectivamente cómo se vivencia el liderazgo transformacional en la cultura organizacional de cada ENS (Gómez & Moctezuma, 2023). Esta técnica permite captar voces múltiples y genera un análisis dialógico del fenómeno. Además, se implementa la cartografía social pedagógica como técnica participativa, a través de la cual los actores educativos mapearon visualmente las relaciones de liderazgo, las tensiones institucionales y las conexiones con el territorio. Esta herramienta no solo aporta información contextual, sino que también revela la forma en que el liderazgo transformacional se expresa en la cotidianidad institucional.

Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis documental del proyecto educativo institucionales (PEI), informes de gestión, manuales de convivencia y otros documentos relevantes, lo cual permite contrastar los discursos de los directivos con las orientaciones formales y las políticas institucionales. Esta triangulación metodológica contribuye a reforzar la validez de los hallazgos y a construir una mirada más holística del fenómeno investigado.

Todos los instrumentos empleados fueron sometidos a un proceso de validación por jueces expertos, mediante revisión por pares. En esta validación participaron diez especialistas en educación y liderazgo escolar, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada instrumento mediante escalas tipo Likert. Como resultado, se obtiene un índice de validez de 4.76 para las entrevistas y una media de 4.88 para la cartografía social pedagógica, lo que ubicó ambos instrumentos en la categoría de “altamente válidos”. Asimismo, se aplica una prueba de confiabilidad interjueces para la codificación de datos, obteniendo un coeficiente Kappa de 0.83, indicador de un alto nivel de acuerdo entre codificadores.

El trabajo de campo se desarrolla en cinco fases sucesivas. En primer lugar, se realiza la identificación y caracterización de las instituciones participantes. Posteriormente, se diseñan los instrumentos de recolección de información, los cuales fueron validados antes de su aplicación. La tercera fase consiste en un diagnóstico preliminar, en el cual se fortalecieron los vínculos institucionales y se ajustaron



detalles logísticos. En la cuarta fase se lleva a cabo la recolección de información en campo, y finalmente, en la quinta fase, se desarrolla el análisis e interpretación de los datos mediante codificación temática con apoyo del software Atlas.ti (versión 23). Este proceso analítico se basa en categorías a priori (como liderazgo transformacional y ejes misionales), así como en categorías emergentes construidas a partir del trabajo de campo. La sistematización de datos en matrices temáticas facilitó la identificación de convergencias, tensiones y resignificaciones en las experiencias de liderazgo transformacional en directivos docentes.

En conclusión, la metodología empleada en este estudio permite una comprensión de las prácticas de liderazgo transformacional en las Escuelas Normales Superiores. La combinación de múltiples técnicas de recolección y análisis cualitativo, junto con la validación de los instrumentos, garantiza la confiabilidad de los resultados y la interpretación de la investigación. Esta aproximación metodológica se configura como una apuesta coherente con la naturaleza compleja y relacional del liderazgo transformacional, reconociendo su potencial en contextos institucionales y territoriales diversos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos revelan que los directivos docentes (DD) de las tres Escuelas Normales Superiores (ENS) participantes se autodefinen como agentes de cambio, orientados a liderar procesos institucionales desde una postura ética, reflexiva y pedagógica. Las entrevistas y grupos focales evidencian que los conceptos de motivación inspiradora, consideración individual e influencia idealizada (Bass & Avolio, 1990) están presentes en el discurso de los (DD), quienes reconocen su responsabilidad como referentes formativos ante los equipos docentes y la comunidad educativa.

No obstante, la implementación práctica de este enfoque enfrenta obstáculos estructurales y culturales. En dos de las ENS se identifican rezagos normativos y resistencias internas que limitan el paso de un modelo de gestión jerárquico a uno participativo. Los directivos reconocen que, si bien aspiran a liderar transformaciones, los marcos administrativos centralizados y la cultura institucional burocrática hacen lento los procesos de cambio. Este hallazgo coincide con estudios recientes que señalan la persistencia de un liderazgo directivo centrado en el control más que en la innovación (Bolívar, 2010; Ramírez, 2024).



En los (DD) de las tres (ENS) participantes, el liderazgo transformacional se manifiesta con mayor claridad en el eje misional de formación, particularmente en la conducción del Programa de Formación Complementaria (PFC). Los DD promueven acciones que vinculan la enseñanza con las realidades socioculturales del entorno, fomentando el desarrollo de prácticas pedagógicas contextualizadas. Una de las coordinadoras señaló: *“la formación no puede ser desarraigada; los maestros deben responder a su territorio”*.

Se identifican estrategias innovadoras impulsadas desde la dirección, como el rediseño curricular con enfoque territorial, la articulación con actores comunitarios y la implementación de proyectos interdisciplinarios con base en problemáticas locales. Estas prácticas fortalecen el enfoque de formación situada y demuestran que el liderazgo transformacional puede incidir directamente en la calidad del proceso formativo. Este resultado respalda los planteamientos de Flórez et al. (2023) sobre el vínculo entre liderazgo y pertinencia educativa.

Respecto al eje de investigación, se evidencian avances significativos, pero también desafíos. Las ENS cuentan con semilleros y jornadas académicas lideradas desde la dirección, lo que muestra un interés por consolidar una cultura investigativa. Sin embargo, la mayoría de los proyectos aún no trascienden a procesos institucionalizados. Algunos DD reconocen que la investigación es vista como una tarea complementaria, más que como un eje articulador del saber pedagógico.

Aun así, el liderazgo transformacional ha permitido visibilizar la investigación como una herramienta de innovación y mejora. En las tres ENS se observan esfuerzos por integrar la indagación al currículo del PFC, estimular la reflexión pedagógica en el aula y consolidar espacios colaborativos entre docentes. Estas acciones apuntan a la dimensión de estimulación intelectual, una de las menos desarrolladas pero con alto potencial estratégico.

Los resultados muestran que los ejes de evaluación institucional y extensión aún no están plenamente articulados con prácticas de liderazgo transformacional. En términos de evaluación, las acciones directivas se centran en el cumplimiento de indicadores externos (como pruebas de calidad o auditorías), sin una reflexión crítica sobre los modelos evaluativos empleados. Los DD reconocen que este componente requiere una mayor apropiación formativa, ya que la evaluación sigue estando más ligada al control que a la mejora continua.



En cuanto al eje de extensión, se identifican experiencias aisladas de articulación con el entorno (convenios, ferias pedagógicas, alianzas interinstitucionales), pero falta un plan estratégico que convierta la proyección social en un eje estructural. En este sentido, los DD coinciden en que su rol como líderes transformacionales debe fortalecerse hacia una visión más comunitaria, que permita a las ENS trascender su función formadora y consolidarse como agentes activos en el desarrollo territorial. La comparación entre los tres casos revela diferencias significativas condicionadas por el contexto. La ENS urbana muestra una mayor consolidación de procesos formativos, pero una cultura institucional más vertical. La ENS rural presenta prácticas más flexibles y comunitarias, aunque enfrenta mayores limitaciones en infraestructura y recursos. Por su parte, la ENS metropolitana articula elementos de ambas, enfrentando tensiones derivadas de su complejidad social. Estas diferencias confirman que el liderazgo transformacional es una práctica situada, que debe adaptarse a las condiciones del entorno y a las características de cada comunidad escolar.

Los hallazgos de este estudio permiten afirmar que el liderazgo transformacional, aunque incipiente en algunas dimensiones, está presente de manera significativa en las prácticas de los directivos docentes de las ENS de Santander. Sus discursos y acciones reflejan un compromiso con la innovación pedagógica, la formación territorializada y el fortalecimiento institucional. No obstante, su consolidación plena exige superar barreras estructurales, revisar la cultura organizacional y garantizar la formación continua de los equipos directivos.

Este trabajo aporta a la comprensión del liderazgo educativo como una dimensión clave para el cumplimiento de los ejes misionales en instituciones formadoras de docentes. A diferencia de estudios centrados exclusivamente en resultados administrativos, esta investigación ofrece una lectura holística y crítica de cómo el liderazgo puede transformar las prácticas pedagógicas, fortalecer la investigación y proyectar a las ENS como agentes de cambio social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, W., Pardo, Á., Catalina, N., Pérez, T., Vargas, A., & Sánchez, D. (2020). *Liderazgo en la educación rural con enfoque territorial*. Universidad de La Salle.
- Báez, M. (2005). Las escuelas normales colombianas y la formación de maestros en el siglo XIX. *EccoS Revista Científica*, 7(2), 427–450.



- transactional leadership: Leveling the extra effort. *Journal of Social Psychology*, 119(3), 299–305.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9–33.
- Del Pilar, V. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos*, 25(3), 783-801.
- Flórez, D., Meza, H., Garcés, C., Pérez, T., Casallas, J., & Alape, L., (2023). Prácticas de liderazgo en directivos de las escuelas normales superiores de Colombia. *Ediciones Unisalle*.
- Gómez, D., & Moctezuma, J. (2023). Importancia del liderazgo transformacional en la cultura y resultados organizacionales: una revisión sistemática. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 7(6), 1108-1126.
- Guerra, A. (2024) *El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)
- Lozano-Flórez, D., Hernando, P., & Vásquez-Alape, L. (2024). Retos en la formación de maestros en las Escuelas Normales Superiores de Colombia. *Educación y Ciudad*, (46), e3083.
<https://doi.org/10.36737/01230425.n46.2024.3083>
- Maldonado, E. (2023). Las implicaciones del enfoque hermenéutico interpretativo en investigación educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 10561-10576.
- Mendoza, N & Torres, M (2023). Praxis educativa. Aproximaciones epistemológicas desde el quehacer docente. *Revista Honoris Causa*, 15(1), 126-144.
- Meyer, D & Anderman, L (2023). La relevancia de la investigación en psicología educativa en la formación docente. En *Manual de psicología educativa* (pp. 407-432). Routledge.
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2015). *Naturaleza de las Escuelas Normales Superiores*.
https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-345485_recurso_1.pdf
- Puga, J & García, M (2022). La aplicación de entrevistas semiestructuradas en distintas modalidades durante el contexto de la pandemia. *Revista Científica Hallazgos21*, 7(1), 52-60
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. *UNESCO*.



Vergara, J. (2024). Fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos docentes: Una mirada desde las prácticas pedagógicas de los rectores en las instituciones educativas del municipio de Hatonuevo-La Guajira-Colombia.

Vezub, L., & Alliaud, A. (2012). El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. *Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte, 41.

