



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Rosas-Amaya, J. E., Llanos-Redondo, M., y Rangel-Navia, H. (2025). Evaluación de desempeño y gestión escolar: paradojas y desafíos de los rectores públicos en Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(Especial 14), 1582-1601. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.45>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. Especial 14, 2025, 1582-1601
Julio-Diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Evaluación de desempeño y gestión escolar: paradojas y desafíos de los rectores públicos en Colombia

Rosas-Amaya, Jorge Enrique*
Llanos-Redondo, Mayerly**
Rangel-Navia, Heriberto***

Resumen

La evaluación de desempeño profesional de los rectores en instituciones escolares públicas en Colombia ha sido objeto de múltiples discusiones durante varias décadas. Este estudio busca identificar paradojas y desafíos en las funciones del rector y las competencias evaluadas en el desempeño. Se analizan las realidades del liderazgo estratégico en el campo educativo de 15 rectores de Medellín, Colombia, a través de entrevistas, observación y grupos focales desde el paradigma sociocrítico, enfoque cualitativo y diseño de investigación-acción participativa. Ocho paradojas con desafíos en competencias directivas, académicas, administrativas y comunitarias de la evaluación de desempeño fueron identificados en los resultados. Se concluye que, para optimizar la eficiencia administrativa y pedagógica del rector, es necesario revisar la estructura de la gestión escolar, el manual de funciones y la evaluación de desempeño, con el fin de mitigar la sobrecarga de tareas.

Palabras clave: evaluación de desempeño; instituciones escolares públicas; rectores; paradojas y desafíos; liderazgo estratégico.

Recibido: 05.08.25

Aceptado: 22.10.25

* Doctor en Educación. Docente ocasional de tiempo completo, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Medellín, Colombia. Email: jorge.rosas@tdea.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8917-2444>.

** Magíster en Educación. Docente ocasional de tiempo completo, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Medellín, Colombia. Email: mllanos@tdea.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8917-2444>.

*** Doctor. en Educación. Docente, Universidad de Pamplona. Pamplona, Colombia. E-mail: herangel@unipamplona.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8903-6736>

Performance evaluation and school management: paradoxes and challenges facing public school principals in Colombia

Abstract

The professional performance evaluation of principals in public schools in Colombia has been the subject of much debate for several decades. This study seeks to identify paradoxes and challenges in the roles of principals and the competencies evaluated in their performance. The realities of strategic leadership in the field of education of 15 principals in Medellín, Colombia, are analyzed through interviews, observation, and focus groups from a sociocritical paradigm, qualitative approach, and participatory action research design. Eight paradoxes with challenges in managerial, academic, administrative, and community competencies in performance evaluation were identified in the results. It is concluded that, in order to optimize the administrative and pedagogical efficiency of the principal, it is necessary to review the structure of school management, the job description manual, and performance evaluation in order to mitigate task overload.

Keywords: performance evaluation; public educational institutions; principals; paradoxes and challenges; strategic leadership.

1. Introducción

La educación preescolar, básica y media en Colombia ha experimentado, a lo largo de su historia, transformaciones significativas, especialmente en los aspectos pedagógicos, didácticos y administrativos (León et al., 2023). A estos cambios se han incorporado nuevas políticas de desarrollo e inversión que buscan fortalecer la infraestructura educativa, los recursos humanos y componentes esenciales como la alimentación, la salud y el transporte. Estas iniciativas tienen como propósito atender las necesidades educativas del siglo XXI.

Desde la perspectiva de Romero (2021), estas transformaciones

demandan una revisión continua, ya que frecuentemente se generan nuevos desafíos y problemáticas que surgen de un contexto escolar cada vez más dinámico y variable. Según Chiquillo et al. (2023), los nuevos retos educativos dan lugar a una serie de paradojas y desafíos en diversas entidades organizativas que interactúan en el ámbito escolar. En este caso específico, los rectores de instituciones educativas públicas colombianas, en su calidad de representantes legales, enfrentan cotidianamente la situación de responder a la concepción global de la escuela como un organismo multifuncional del Estado y de la sociedad (Arocha, 2023).

En relación con las funciones y competencias del cargo de rector,

García et al. (2024) argumentan que la responsabilidad de los procesos educativos y administrativos dentro de las instituciones educativas corresponde a la figura de este cargo. Este debe desempeñar su labor en alineación con las políticas educativas y las tendencias sociales contemporáneas, las cuales buscan la implementación de un sistema educativo que sea accesible y de alta calidad. Sin embargo, Limongi et al. (2021) sostienen que, en el ámbito escolar, la administración y gestión burocrática a menudo prevalecen sobre la capacidad de cumplimiento, lo que conlleva que la gestión pedagógica sea relegada a un segundo plano.

Se identifican vacíos en algunos procedimientos administrativos que limitan el ejercicio del liderazgo educativo y afectan sustancialmente la evaluación de desempeño del docente directivo. También es importante destacar que muchas de estas responsabilidades no se encuentran contempladas en el manual de funciones del cargo.

Además de lo mencionado, en ciertas comunidades educativas persiste una resistencia a los cambios derivados de reformas que se originan en convicciones políticas, económicas, científicas, tecnológicas y sociales (Ortiz, 2022). La postura de la comunidad educativa puede representar un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, los cuales se orientan a proporcionar actividades educativas pertinentes y contextualizadas. Este fenómeno constituye un desafío significativo para los rectores, quienes deben implementar un liderazgo estratégico en las instituciones educativas. Esta situación, a su vez, influye de manera directa en la percepción que tiene la comunidad sobre la labor del rector y, en

su defecto, sobre el nivel de satisfacción en los procesos de evaluación del cargo directivo (Ordoñez et al., 2020).

En el contexto particular de la evaluación de desempeño, la cual se realiza anualmente al rector por parte de las secretarías de educación, se observa que los criterios establecidos en dicho proceso, en numerosas ocasiones, no se alinean con las realidades del entorno educativo actual ni con la capacidad de gestión y cumplimiento del rector. Abarca et al. (2021) indican que las competencias y funciones requeridas para el cargo de rector en Colombia se han transformado en un conjunto de funciones que abarcan tanto aspectos administrativos como la distribución de recursos. Asimismo, estas funciones incluyen la promoción y dirección del desarrollo académico, pedagógico y social de los estudiantes que asisten a los centros educativos. Este hecho implica para el rector una serie de inconformidades en el proceso de evaluación, derivadas de la saturación de funciones y actividades.

En la actualidad, la administración educativa, bajo la dirección del rector, se enfoca en diversas áreas de gestión que constituyen el núcleo integral de la gerencia educativa (Urrego, 2020). Las dimensiones mencionadas incluyen aspectos como la organización directiva, académica, administrativa y comunitaria, los cuales son considerados en la evaluación del rendimiento directivo. No obstante, a pesar de la gestión y el esfuerzo realizados por el rector en numerosos casos, resulta complicado cumplir con los objetivos establecidos debido a la complejidad del contexto educativo y a la sobrecarga de funciones que se deben atender.

Desde esta perspectiva, el cumplimiento de las responsabilidades

administrativas y pedagógicas por parte del rector no se encuentra en consonancia con ciertos criterios establecidos para la evaluación del rendimiento profesional. De acuerdo con lo indicado por el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008) en la guía número 31, la evaluación en cuestión conlleva una serie de requisitos y competencias que incluyen tanto aspectos comportamentales como procesos administrativos. De acuerdo con lo expuesto por Chachipanta-Beltrán et al. (2022), en determinados escenarios, las regulaciones ministeriales presentan una falta de alineación con el contexto educativo y con las complejidades intrínsecas que caracterizan la gestión educativa realizada por el rector. La presente investigación tiene como objetivo determinar las paradojas y desafíos persistentes que existen entre la evaluación del desempeño directivo y la gestión escolar. Se busca establecer puntos de encuentro que faciliten la mediación y optimización de la labor rectoral.

Esta investigación es importante, ya que ofrece la oportunidad de determinar, desde una perspectiva crítica y reflexiva, los aspectos claves que revelan tanto los puntos de convergencia como las divergencias que persisten entre las funciones y competencias del rector y el proceso de evaluación del desempeño profesional. Al profundizar en estos elementos, se busca no solo identificar las similitudes y diferencias, sino también comprender cómo estas interacciones influyen en el desarrollo institucional y en la calidad educativa. Este análisis detallado puede proporcionar valiosas recomendaciones para mejorar la gestión y el liderazgo en el ámbito educativo.

2. Evaluación de desempeño y gestión escolar: consideraciones teóricas

En el presente apartado, se analizan desde una perspectiva teórica diversos conceptos y postulados centrados en la estructura de la evaluación del desempeño profesional, en relación con las funciones y competencias del rector en el contexto de la educación pública.

2.1. Criterios de la evaluación de desempeño profesional directivo

Desde un enfoque educativo, la efectividad del desempeño profesional del rector significa aplicar de manera clara y organizada todos los conocimientos sobre administración y pedagogía, para optimizar el aprendizaje de los estudiantes que asisten a la escuela (Galmiche-Frías, 2022). En este sentido, la dirección de una institución educativa pública en Colombia trasciende la mera administración. Para llevarlo a cabo, es imprescindible poseer habilidades sociales que faciliten la comunicación y la interacción efectiva con los estudiantes, los profesores, las familias y la comunidad, fomentando un ambiente de confianza y colaboración (Sierra, 2016).

Según el MEN (2008), el rendimiento laboral del directivo docente se encuentra vinculado a un conjunto de competencias que se evidencian en resultados y acciones intencionales, observables y cuantificables, integradas con responsabilidades profesionales y civiles. Estas competencias tienen como propósito cumplir con los objetivos misionales y organizacionales, estipulados por la institución en el

Proyecto Educativo Institucional (Guzmán y Corvetto, 2023). En este contexto, la evaluación de desempeño busca verificar el nivel de ejecución de las funciones y competencias del directivo docente por medio de la valoración de indicadores de resultados (Galaz-Ruiz et al., 2019).

En la guía 31, el MEN (2008) plantea para la evaluación de desempeño del docente directivo diferentes tipos de competencias generales. En el caso específico de esta investigación, se centra en las competencias funcionales, que refieren

al cumplimiento de las responsabilidades particulares inherentes al puesto de directivo docente, tal como se estipulan en la legislación educativa colombiana.

La valoración y la evaluación se llevan a cabo mediante un seguimiento sistemático donde se analizan las competencias profesionales en cuatro (4) áreas específicas: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y gestión comunitaria. En el cuadro 1, se hace una descripción de las competencias solicitadas a los docentes directivos según el área de gestión.

Cuadro 1
Competencias funcionales de los docentes directivos según el área de gestión

Área de gestión	Definición
Directiva	El rector asume un papel clave en la planificación, organización y guía de la institución educativa en esta área. Fomenta un proceso constante de mejora colaborando con la comunidad para desarrollar el Plan de Estudios Integrales (PEI).
Académica	Los rectores desempeñan un papel fundamental en la supervisión y gestión de procesos pedagógicos y didácticos, promoviendo la creatividad, modernización y adecuación de métodos educativos en esta área específica.
Administrativa	Los rectores se encargan de administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, gestionar estratégicamente el talento humano y mantener un ambiente laboral armonioso y productivo.
Comunitaria	Los rectores tienen la responsabilidad de liderar la comunicación institucional y fomentar la interacción con la comunidad educativa y el entorno social para fortalecer los vínculos entre la institución y la sociedad.

Es relevante señalar que cada área de gestión, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (MEN), se estructura en torno a competencias generales y específicas que se ajustan a las particularidades de cada gestión. A continuación, se presentará una descripción exhaustiva de las competencias funcionales establecidas en el marco de la evaluación del desempeño del docente directivo.

• **Competencias funcionales según la gestión directiva**

Esta competencia comprende y

desarrolla habilidades para orientar, liderar y dirigir de manera efectiva el establecimiento educativo, en consonancia con el proyecto educativo institucional y las directrices establecidas por las autoridades competentes del sector educativo (Miranda, 2016). así mismo, implica la habilidad de dirigir a todos los miembros de la comunidad educativa en la consecución de los objetivos y propósitos establecidos a nivel institucional (Ampudia et al., 2024). Este tipo de gestión se divide en dos competencias específicas: planeación y organización directiva, y ejecución. En el cuadro 2, se hace una descripción

detallada de las funciones que se gestión directiva.
evalúan en las competencias de la

Cuadro 2

Competencias funcionales de los docentes directivos de la gestión directiva

Competencias de la gestión directiva	Funciones
Planeación y organización directiva	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar, revisar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional según recursos, normativa, entorno y objetivos de calidad. Facilitar la adaptación de planes y proyectos mediante la difusión de indicadores de monitoreo establecidos. Propender por la participación de diversos actores de la comunidad educativa es necesaria en la formulación de planes y proyectos. Coordinar equipos, asignar responsabilidades, establecer plazos y especificar actividades, para asegurar la consecución de los objetivos institucionales.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Realizar notificaciones con claridad y antelación a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo. Propuestas alternativas de mejora que permiten examinar los resultados de la gestión personal y del equipo y confirmar los indicadores de seguimiento. Tomar decisiones oportunas considerando diversas fuentes de información y la orientación de los órganos del gobierno escolar. Representar a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, además de elaborar y respaldar informes de gestión ante dichas autoridades.

• Competencias funcionales según la gestión académica

La gestión académica engloba competencias para la estructuración de procesos institucionales de enseñanza-aprendizaje, orientados a la adquisición y desarrollo de habilidades por parte de los estudiantes (Soto et al., 2020). De

igual forma, verifica la competencia en el diseño, planificación, implementación y evaluación de un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que aborde la diversidad con un enfoque educativo inclusivo. En el cuadro 3, se detallan las dos categorías específicas de competencias: la pedagógica y la didáctica, así como la innovación y la dirección de procesos académicos.

Cuadro 3

Competencias funcionales de los docentes directivos de la gestión académica

Competencias de la gestión académica	Funciones
Pedagógica y didáctica	<ul style="list-style-type: none"> Posee un conocimiento profundo del currículo de la institución y dirige el enfoque pedagógico establecido en el Proyecto Educativo Institucional. Implementa los estándares de competencias y directrices académicas promovidas por el Ministerio de Educación Nacional. Realiza evaluaciones periódicas del progreso de los planes de estudio, métodos pedagógicos y criterios de evaluación en el aula. Satisface los requerimientos educativos de las poblaciones heterogéneas analizando sus especificidades. Propicia la creación de proyectos pedagógicos que integren diversas disciplinas, grados y niveles académicos; Promueve en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, atendiendo a los intereses disciplinarios y pedagógicos y a las demandas del contexto.

Cont... Cuadro 3

Innovación y direccionamiento de procesos académicos	<ul style="list-style-type: none">• Compromete a diversos actores institucionales con propuestas y medidas específicas para optimizar los indicadores de calidad educativa en la entidad.• Examina y difunde con la comunidad educativa los hallazgos de las evaluaciones internas y externas de los estudiantes.• En los hallazgos de la autoevaluación institucional se detectan fortalezas y oportunidades para el perfeccionamiento pedagógico.• Coordina las modificaciones curriculares en colaboración con el cuerpo académico, considerando las novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas, así como el seguimiento de los graduados.
--	---

• Competencias funcionales según la gestión administrativa

Esta modalidad de gestión engloba las habilidades para la estructuración y optimización de los recursos asignados al funcionamiento del organismo educativo, en consonancia con el proyecto educativo institucional y los planes operativos institucionales (Tapia

et al., 2024). Esta competencia se caracteriza por implementar acciones destinadas a la adquisición, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, junto con la gestión de los servicios complementarios del establecimiento (Lara-Núñez y Dávila-Toro, 2023). En el cuadro 4, se describen las dos categorías particulares de competencias: la administración de recursos y la gestión del talento humano.

Cuadro 4
Competencias funcionales de los docentes directivos de la gestión administrativa

Competencias de la gestión administrativa	Funciones
Administración de recursos	<ul style="list-style-type: none">• Reportar oportunamente a la Secretaría de Educación necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos.• Informar sobre su gestión a los entes de control y mantener un sistema de control financiero y contable para facilitar la toma de decisiones.• Administrar eficientemente los recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.• Cumplir metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.• Coordinar el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional y dirigir procesos académicos con la comunidad educativa, como matrícula, boletines e informes de docentes.
Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none">• Apoya la capacitación del personal administrativo y realiza programas de inducción.• Asigna tareas y actividades a coordinadores y docentes.• Evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo. Orienta y retroalimenta.• Promueve programas de formación permanente para docentes en áreas pedagógicas y disciplinares, incluyendo programas de inducción.

• Competencias funcionales según la gestión comunitaria

Este tipo de gestión busca

desarrollar competencias para generar un clima institucional propicio, así como fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones estratégicas que impacten positivamente

en la comunidad, y liderar las relaciones de la institución con su entorno y otros sectores relevantes para establecer y fortalecer redes de apoyo mutuo de manera efectiva y sostenible en el tiempo (Pino-Montoya & Castaño-Gómez,

2019). En el cuadro 5 se analizan las dos categorías particulares de habilidades esenciales: la comunicación institucional, y la interacción con la comunidad y el entorno.

Cuadro 5 Competencias funcionales de los docentes directivos de la gestión comunitaria

Competencias de la gestión comunitaria	Funciones
Comunicación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar espacios de participación activa con la comunidad educativa utilizando diversas tácticas. • Asegurar que la comunidad educativa comprenda y siga los principios y normas del manual de convivencia. • Promover la formación de redes laborales entre educadores, padres de familia, educandos y estudiantes. • Valorar los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa. • Elaborar estrategias para la mitigación de diversos tipos de riesgos y desarrollar tácticas para la prevención.
Interacción con la comunidad y el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento en planificación y ejecución institucional las características sociales, culturales y económicas de la comunidad. • Difundir en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representar a la entidad educativa ante la comunidad. • Establecer alianzas estratégicas con otros sectores, entidades, autoridades locales y líderes regionales, con el objetivo de robustecer el avance del Proyecto Educativo Institucional. • Generar vínculos con entidades culturales, recreativas, sociales y productivas para llevar a cabo iniciativas colaborativas que contribuyan al progreso de la comunidad. • Promover iniciativas que involucren a las familias en el desarrollo holístico de los estudiantes.

3. Perspectiva metodológica del estudio

En este apartado se presenta la ruta metodológica utilizada en la presente investigación. Este estudio se enmarca en el paradigma sociocrítico desde una mirada cualitativa, que postula que el conocimiento se edifica a través de la interacción entre individuos y realidades sociales, con el objetivo de entender y mejorar las prácticas en una comunidad (Cuahonte & Hernández, 2015). Se selecciona como diseño la investigación-acción participativa para

examinar detalladamente un total de 15 rectores del municipio de Medellín (Colombia) seleccionados por un alto grado de antigüedad y años de experiencia en el cargo de rector en las comunas 12 y 13. La estrategia metodológica se basa en entender la implementación y experimentación de la evaluación del rendimiento directivo en las competencias funcionales prescritas en las esferas de gestión directiva, académica, administrativa y comunitaria (Arroyo-Rodríguez et al., 2023).

La recolección y análisis de datos se llevaron a cabo mediante técnicas

e instrumentos tales como entrevistas semiestructuradas, observación no participativa en contextos institucionales, con el objetivo de identificar paradojas, tensiones y obstáculos en las experiencias relatadas por los participantes educativos.

4. Paradojas y desafíos de la gestión educativa: más allá de una evaluación de desempeño

Los resultados de esta investigación se describen a partir de las categorías de la evaluación de desempeño por competencias según el área de gestión propuestas por el MEN (2008), confrontados con la percepción de los rectores partícipes de la investigación. A continuación, se describen las paradojas y desafíos narrados por los docentes directivos, considerando las áreas de gestión directiva, académica, administrativa y

comunitaria.

4.1. Paradojas y desafíos de la gestión directiva

En esta categoría, se podrán identificar claramente varias paradojas y desafíos en dos categorías: la planificación y organización estratégica y la ejecución de la gestión directiva (Saldaña y Molina, 2023).

La planeación y organización estratégica: En esta particular dimensión de la gestión directiva en las organizaciones educativas, surgen inevitablemente tensiones y conflictos entre la autonomía institucional, entendida como la capacidad de tomar decisiones de manera independiente, y el control normativo, que impone ciertas reglas y directrices a seguir (Vera et al., 2024). En el cuadro 6, se describen las paradojas y desafíos encontrados:

Cuadro 6
Paradojas y desafíos de la planeación y organización estratégica

La paradoja de la autonomía condicionada	Los rectores se ven obligados a adaptarse a metas, formatos y plazos preestablecidos por instancias superiores, a pesar de la promoción de un proceso participativo de planeación institucional por el MEM. La capacidad de ajustar y modificar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se ve significativamente restringida para responder de manera efectiva a las particularidades del entorno y la comunidad educativa local (Mosquera-Mosquera & Rodríguez-Lozano, 2018).
Entre la planeación estratégica y las realidades operativas	En la práctica diaria se presentan complejidades operativas que no se ajustan a la planificación estratégica. Los rectores se enfrentan a situaciones imprevistas como volatilidad presupuestaria, cambios en el personal académico y requerimientos repentinos, a pesar de la necesidad de una perspectiva estratégica a largo plazo (Díaz & Villafuerte, 2022).
Planeación participativa vs. participación instrumental	La planeación participativa fomenta la colaboración y el diálogo entre diferentes partes interesadas al involucrar a diversos actores en el proceso de toma de decisiones. La participación instrumental se enfoca en la inclusión de los participantes para alcanzar objetivos preestablecidos (Barrera y Pacheco, 2013). Con frecuencia se observa que la participación de la comunidad educativa en los procesos de planificación y toma de decisiones se limita a una obligación protocolar, sin impacto significativo en las determinaciones finales.

Ejecución de la gestión directiva:
En la etapa de implementación de la gestión directiva, surgen desafíos significativos vinculados con la

promoción de un liderazgo eficaz en un entorno caracterizado por diversas presiones institucionales, así como por la división de responsabilidades y

la necesidad imperativa de alcanzar resultados tangibles (Sarmiento,

2025). En el cuadro 7, se describen los hallazgos de esta categoría:

Cuadro 7 Paradojas y desafíos en la ejecución de la gestión directiva

Paradoja entre el liderazgo administrativo vs. el liderazgo pedagógico	El directivo es concebido como un líder pedagógico ejemplar y visionario; no obstante, en la realidad cotidiana, su desempeño se ve notablemente influenciado por una serie de responsabilidades administrativas, operativas y legales, las cuales limitan considerablemente el tiempo que puede dedicar a ejercer un liderazgo pedagógico efectivo y genuinamente comprometido con el desarrollo educativo en las aulas (Domingo, 2019).
La ejecución de la gestión directiva en medio de la incertidumbre	Ejecutar decisiones importantes requiere un análisis detallado de múltiples factores y escenarios posibles, lo cual puede resultar desafiante en medio de incertidumbre y complejidad (Analuisa-Jácome & Pila-Martínez, 2020). Dar más importancia a lo urgente e inmediato en lugar de a lo estratégico y a largo plazo afecta negativamente la continuidad, consistencia y eficiencia de los procesos en la organización.
Evaluación de resultados vs. condiciones estructurales	El director debe satisfacer los objetivos de calidad, cobertura y eficiencia en la administración educativa con el fin de comparar los resultados con las condiciones estructurales actuales. Es crucial tener en cuenta que los objetivos pueden no estar en consonancia con las realidades socioeconómicas, la vulnerabilidad de los estudiantes y las limitaciones estructurales de la entidad. Sugiere una valoración que se desvincula del entorno y las circunstancias (Córdoba y Lanuza, 2021).

4.2. Paradojas y desafíos de la gestión académica

En esta categoría, se pueden identificar claramente varias paradojas importantes en la dimensión pedagógico-didáctica y la dimensión de innovación y direccionamiento de procesos académicos.

Dimensión pedagógica y didáctica: Esta dimensión se refiere al papel de acompañamiento, orientación y liderazgo que el directivo ejerce de manera constante sobre los diversos procesos pedagógicos y didácticos que se llevan a cabo en la institución educativa (León et al., 2023). En el cuadro 8, se describen las paradojas y desafíos:

Cuadro 8 Paradojas y desafíos de la dimensión pedagógica y didáctica

Paradoja del liderazgo pedagógico delegado	Un buen líder sabe que es importante supervisar cómo avanza el trabajo, pero también confía en su equipo para que tome decisiones y asuma responsabilidades (Maureira et al., 2014). Sin embargo, cuando la carga administrativa es demasiado grande, el rector no puede hacer un seguimiento cercano y activo de las actividades, lo que provoca una desconexión entre la gestión y lo que realmente sucede en el aula. Además, poner en práctica esta forma de liderazgo no es fácil, pues enfrenta varios retos que pueden afectar la calidad, la igualdad de oportunidades y la adecuación del proceso educativo.
Homogeneización curricular vs. diversidad del contexto	En la educación, puede haber tensiones cuando se intenta aplicar un mismo currículo para todos, sin tener en cuenta las diferencias del entorno en el que cada comunidad aprende. Mientras que la homogeneización busca estandarizar los contenidos, la diversidad del contexto reconoce las particularidades culturales, sociales y lingüísticas que hacen única a cada comunidad educativa. Por eso, cuando las autoridades promueven métodos pedagógicos iguales para todos, a veces chocan con las realidades y necesidades distintas de cada contexto (Gómez-Gómez, 2023).

Cont... Cuadro 8

Presión por resultados vs. procesos de aprendizaje	La presión de las instituciones hace que se busque mejorar los resultados en pruebas estandarizadas rápidamente. Por eso, los directivos se concentran en entrenar habilidades que se pueden evaluar, pero dejan de lado procesos de aprendizaje más profundos y esenciales para el desarrollo completo de los estudiantes (Sverdllick, 2024).
--	--

Innovación y direccionamiento de procesos académicos: Esta subcategoría específica se enfoca en la habilidad del líder para promover la creatividad, dirigir iniciativas educativas y guiar cambios significativos dentro

de la organización (Altamirano-Villanueva et al., 2021). Sin embargo, muchas situaciones propician cambios emergentes en la ejecución de estas funciones. En el cuadro 9, se analizan los hallazgos de esta categoría:

Cuadro 9

Paradojas y desafíos de la innovación y direccionamiento de los procesos académicos

Paradoja de la innovación sin condiciones	El directivo debe promover la innovación en el ámbito pedagógico como líder educativo (Gómez et al, 2014). Las limitaciones en recursos materiales, tecnológicos y en la capacitación del personal docente representan un obstáculo significativo para llevar a cabo cambios profundos y efectivos en los métodos de enseñanza-aprendizaje.
Dirección estratégica vs. operatividad dispersa	Aunque en teoría el directivo tiene la función primordial de direccionar y supervisar el desarrollo institucional a partir de un liderazgo académico sólido y estratégico, en la práctica su trabajo se ve fragmentado y desafiado constantemente por una amplia gama de demandas, responsabilidades y urgencias que surgen en el transcurso de la cotidianidad educativa (Salazar-Caballero et al, 2023).
Proyectos de invocación sin respaldo institucional	Se ha observado que numerosas propuestas innovadoras surgen de profesores altamente motivados o grupos comunitarios particulares, sin embargo, no suelen recibir el respaldo institucional necesario ni alcanzar la visibilidad deseada. Para Chávez et al (2019) el reto fundamental para los directivos en la actualidad es la creación de estructuras organizativas que posibiliten la escalabilidad y la sistematización de estas valiosas experiencias, con el objetivo de evitar su fragmentación y aislamiento dentro de la escuela.

4.3. Paradojas y desafíos de la gestión administrativa

En esta categoría, se pueden identificar claramente varias paradojas importantes en la dimensión de administración de recursos y la dimensión de gestión de talento humano.

Administración de recursos:

Dentro de esta categoría, se pueden identificar diversas tensiones y

conflictos que surgen en relación con la gestión y administración de los recursos financieros, materiales y físicos disponibles. Estos dilemas también abarcan la compleja interacción entre la autonomía institucional de una organización y el control externo ejercido por entidades reguladoras o supervisores. En el cuadro 10, se postulan los hallazgos:

Cuadro 10

Paradojas y desafíos en la administración de los recursos

Paradoja de la autonomía presupuestal	La paradoja de la autonomía presupuestal plantea un desafío significativo en la administración pública al carecer de la capacidad efectiva para gestionar los recursos financieros de manera independiente (Lamfri & Bocchio, 2015). La asignación y ejecución del presupuesto escolar se ve limitada por normativas estrictas, demoras en los desembolsos y una burocracia compleja.
Gestión reactiva vs. planificación estratégica	Numerosos directivos se encuentran en la situación de tener que adoptar una estrategia de administración de situaciones imprevistas a causa de la insuficiencia en la calidad de la infraestructura, la carencia de un mantenimiento adecuado, o dificultades apremiantes que exceden lo contemplado en el Plan Operativo Anual. Mientras que la gestión reactiva se centra en responder a situaciones de manera inmediata y sin una visión a largo plazo, la planificación estratégica implica un enfoque proactivo y sistemático (Macias et al, 2024).
Paradoja de la responsabilidad sin recursos suficientes	Desde la mirada de Parra-Martínez (2017) en muchas ocasiones, los directivos no tienen la posibilidad real de influir significativamente en la cantidad adecuada de recursos asignados, a pesar de que se les exige rendir cuentas de manera transparente y responsable por su uso eficiente, eficaz y legal. La carga administrativa excesiva y desproporcionada conlleva riesgos legales significativos en caso de cometer errores involuntarios durante su ejecución.

Gestión del talento humano:
Esta categoría se centra en la gestión, supervisión y el acompañamiento constante al equipo docente y al personal administrativo de la institución educativa. En este ámbito, se presentan

diversos desafíos complejos y algunas contradicciones que necesitan un análisis cuidadoso y profundo para poder enfrentarlos de forma adecuada. En el cuadro 11, se describen los resultados de esta categoría:

Cuadro 11

Paradojas y desafíos en la gestión del talento humano

Paradoja del acompañamiento formativo vs. función supervisora	Los rectores enfrentan el desafío de balancear el apoyo y la orientación con la supervisión y el control, en una tensión constante entre acompañar el desarrollo formativo y ejercer su rol de supervisores. Se espera que estos líderes educativos ofrezcan un liderazgo pedagógico fuerte y efectivo, que ayude y fortalezca a los docentes en su trabajo diario, logrando un equilibrio entre guiar y fomentar la autonomía, mientras supervisan para asegurar la calidad y el cumplimiento de los objetivos (Rodríguez-Castro, 2024).
Rigidez del sistema de provisión y movilidad de docentes	La influencia de los rectores en los procesos de selección, traslado o permanencia del personal académico es limitada. Aun así, tienen una gran responsabilidad en la calidad del cuerpo docente de la institución. Cuando los líderes no tienen las herramientas adecuadas para gestionar equipos con bajo compromiso o carencias formativas, pueden surgir tensiones significativas (Castro y Rangel, 2020).
Falta de incentivos para la mejora profesional	Los directivos de las instituciones educativas a menudo carecen de recursos y estrategias para fomentar la formación continua del personal docente, a pesar de las exigencias de actualización y mejora (Salom, 2021).

4.4. Paradojas y desafíos de la gestión comunitaria

En esta categoría, se pueden identificar claramente varias paradojas

importantes en la dimensión de comunicación institucional y la dimensión de interacción con la comunidad y el entorno.

Comunicación institucional:

Esta dimensión se refiere a los diversos canales de comunicación, tanto internos como externos, que la institución emplea para transmitir mensajes de manera efectiva y coherente con su identidad y valores. Incluye la variedad de lenguajes, medios de comunicación

y estilos que se utilizan para llegar a diferentes audiencias y lograr una comunicación clara y significativa (Pino-Montoya y Cataño-Gómez, 2019). En el cuadro 12, se enuncian las paradojas y contradicciones que generaron un profundo debate entre los participantes:

Cuadro 12
Paradojas, tensiones y desafíos en la comunicación institucional

Paradoja de la comunicación abierta en contextos cerrados	Persisten con frecuencia estructuras jerárquicas y centralizadas en las que el directivo es percibido como la única fuente de información y toma de decisiones debido a la tensión entre la necesidad de compartir información y la dificultad para hacerlo. Restringe significativamente la fluidez y efectividad de la comunicación con los demás integrantes de la comunidad escolar (Mayo y García, 2012).
Formalización de la comunicación vs. diálogo auténtico	En una gran cantidad de situaciones, los espacios destinados a la comunicación (como consejos, asambleas y reuniones de padres) se caracterizan por seguir una estructura de cumplimiento formal, en la cual se comparten informes o directrices, pero no se fomenta un intercambio de ideas auténtico ni se toman en consideración las preocupaciones de la comunidad. Esto genera una sensación de desconfianza y provoca una disminución en los niveles de participación por parte de los involucrados (Villegas y Estrada, 2024).
Tensiones tecnológicas y brechas comunicativas	La integración de plataformas digitales como vías de comunicación ha experimentado un notable aumento, sobre todo en entornos urbanos; no obstante, las disparidades tecnológicas, de acceso a internet y de competencias digitales provocan exclusión en comunidades desfavorecidas, perpetuando disparidades y perjudicando la eficacia institucional (Morales et al, 2024).

Interacción con la comunidad y entorno: Esta dimensión implica la habilidad y destreza del directivo para articular de manera efectiva y estratégica la institución con el entorno social, cultural, familiar e interinstitucional,

generando sinergias y relaciones sólidas y duraderas que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de la organización (García et al., 2024). En la tabla 13, se describen las paradojas y desafíos encontrados:

Cuadro 13
Paradojas y desafíos en la comunicación institucional

Paradoja del trabajo colaborativo sin corresponsabilidad efectiva	El trabajo en equipo requiere una distribución equitativa de responsabilidades y compromisos por parte de todos los miembros involucrados. En ocasiones no se logra establecer una verdadera cultura de colaboración y corresponsabilidad en las actividades escolares, a pesar de considerar fundamental la implicación de la familia y la comunidad (Santana et al, 2024). El directivo escolar se involucra en labores de mediación comunitaria que rebasan sus responsabilidades pedagógicas.
Apertura institucional vs. inseguridad contextual	En determinadas áreas geográficas, particularmente aquellas marcadas por la presencia de problemáticas sociales (como la violencia, el microtráfico o el abandono institucional), los líderes educativos se ven confrontados a una compleja paradoja: la decisión de integrar la escuela con el entorno puede conllevar una mayor exposición a situaciones de riesgo o conflictos comunitarios, lo que a su vez restringe las oportunidades efectivas de interacción y colaboración (Orozco et al, 2020).

Cont... Cuadro 13

Alianzas interinstitucionales sin sostenibilidad	Muchas alianzas con entidades públicas y privadas en áreas como la salud, la cultura y el deporte suelen ser temporales y discontinuas, dependiendo de programas específicos o intereses coyunturales. Según Cardini et al., (2021) en situaciones sin estructuras organizativas definidas ni recursos humanos especializados, el directivo debe manejar y administrar complejas relaciones interpersonales.
--	--

4. Realidades del liderazgo estratégico en el campo educativo: Discusión

En relación a la gestión directiva, se pudo evidenciar que las paradojas y desafíos establecen una distinción significativa entre el marco normativo establecido por el MEN y las diversas realidades operativas a las que se enfrentan los directivos educativos en el contexto de las instituciones educativas públicas. Es evidente una sobrecarga de responsabilidades laborales que no está acompañada de una redistribución equitativa de capacidades y recursos de apoyo requeridos.

En la gestión académica, se evidencia que el desempeño directivo se ve influenciado por una serie de situaciones provenientes del entorno externo, así como por limitaciones internas y marcos organizativos inflexibles. Las paradojas identificadas en el estudio demuestran de qué manera los directivos educativos se encuentran en la necesidad de encontrar un equilibrio entre el cumplimiento riguroso de los estándares establecidos y la promoción de una educación contextualizada, reflexiva, crítica y verdaderamente inclusiva en todos sus aspectos.

Encuanto a la gestión administrativa, a pesar de ser frecuentemente pasada por alto en las reflexiones pedagógicas, juega un papel fundamental como un componente transversal que influye de manera significativa en la continuidad y

estabilidad de la institución educativa. Las paradojas identificadas en el estudio revelan una profunda tensión permanente entre la responsabilidad institucional asumida por el directivo educativo y las múltiples limitaciones del modelo centralizado, altamente normativo y poco contextualizado del sistema educativo colombiano actual.

Y en relación a la gestión comunitaria, en el ámbito educativo pone de manifiesto una constante tensión entre la concepción ideal de una institución escolar participativa, inclusiva y arraigada en su entorno, y las restricciones impuestas por entornos socioculturales multifacéticos, marcos normativos inflexibles y la ausencia de políticas de respaldo continuado. Las paradojas previamente señaladas ejemplifican cómo el directivo, además de desempeñar funciones administrativas, adopta un papel de intermediario social, el cual demanda competencias comunicativas, políticas y culturales que no siempre son valoradas ni potenciadas por la estructura.

Los hallazgos derivados de la presente investigación demuestran que la valoración del rendimiento de los rectores en instituciones educativas oficiales de Colombia se ve obstaculizada por intrincadas complejidades estructurales, normativas y culturales que trascienden las dimensiones técnicas de los instrumentos evaluativos disponibles. Desde una mirada sociocrítica, estas contradicciones no se reducen

simplemente a errores en la metodología o en la administración. Más bien, reflejan una brecha importante entre los ideales que propone el sistema educativo y la realidad concreta en la que se lleva a cabo el liderazgo escolar (Córdoba y Lanuza, 2021; Rodríguez-Castro, 2024).

Uno de los hallazgos más destacados es la desconexión entre los estándares de evaluación que se establecen en documentos oficiales y la realidad concreta que enfrentan los directivos en sus instituciones. Según estudios previos de Saldaña y Molina (2023), estas normas suelen enfocarse en el cumplimiento de tareas técnicas, sin tomar en cuenta las condiciones particulares del entorno, como la desigualdad social, la falta de recursos o la sobrecarga laboral. Esto coloca a los directores en una situación donde se les exige mucho, pero con poca autonomía o margen para adaptarse, lo que dificulta un desempeño integral y ajustado a su contexto.

Por otro lado, emergen paradojas entre la expectativa de ejercer un liderazgo transformador y la realidad de un entorno marcado por trámites, vigilancia normativa y procesos administrativos rígidos en la dimensión directiva. Como lo afirman Sarmiento (2025), la gestión estratégica es desplazada por la necesidad de responder a requerimientos operativos, afectando la posibilidad de liderar procesos pedagógicos y comunitarios de largo alcance, según los participantes del estudio.

Así mismo, en el ámbito académico, la visión pedagógica de los directivos se centra en procesos formativos amplios, contrastando con la lógica de resultados cuantificables impulsada por pruebas externas y sistemas de seguimiento. La evaluación del rector termina midiendo

su capacidad de obtener cifras, más que su liderazgo en la construcción de una cultura pedagógica inclusiva, crítica y transformadora (Tapia et al., 2024; Miranda, 2016).

En el contexto administrativo, los rectores se enfrentan a una estructura verticalizada que limita su poder de decisión en la gestión de recursos humanos, físicos y financieros. Los directivos se encuentran en una posición de responsabilidad sin control real, ya que la asignación de docentes, la disponibilidad presupuestal y la contratación de servicios externos dependen de niveles superiores del sistema educativo (Ortiz, 2022).

Y por último, los rectores deben operar en contextos sociales atravesados por la fragmentación, la inseguridad y la desconfianza institucional, a pesar de que el discurso institucional promueve la apertura, participación y colaboración con el entorno. La falta de una cultura de corresponsabilidad educativa puede dificultar las relaciones con las familias, los entes locales y la comunidad en general (Villegas y Estrada, 2024).

5. Conclusiones

La evaluación del rendimiento profesional del director docente en las instituciones educativas públicas de Colombia no puede ser interpretada de manera aislada ni meramente técnica. Contrariamente, se encuentra profundamente afectada por un conjunto de paradojas estructurales, normativas y operativas que afectan directamente el ejercicio del liderazgo escolar y la eficacia de la gestión educativa.

La evaluación del rendimiento, en lugar de ser un instrumento neutro, se erige como un instrumento de control institucional que, en su diseño actual,

no logra reflejar las complejidades auténticas del entorno educativo. Las tensiones detectadas en las cuatro áreas de gestión —directiva, académica, administrativa y comunitaria— evidencian que los directivos se ven confrontados con exigencias excesivas en relación con los recursos, la autonomía y las condiciones de su entorno, lo cual restringe su habilidad para ejercer un liderazgo pedagógico transformativo. Es importante plantear una revisión del manual de funciones, organigrama institucional, leyes y decretos para realizar una propuesta de intervención con la evaluación de desempeño profesional del rector.

Referencias

- Abarca, S., García, M., & Ortiz, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas: Revista Científico-Pedagógica*, 2(54), 172-188. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9089728>
- Altamirano-Villanueva, E., Carrera-Rivas, J., & Pila-Martínez, J. (2021). Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia. *Revista Docentes 2.0*, 10(1), 32-43. <https://doi.org/10.37843/rtd.v10i1.175>
- Ampudia, C., Toapanta, N., Rodríguez, C., & Fuentes, F. (2024). La Gestión Directiva en Centros Educativos: Estrategias y Desafíos para el Siglo XXI. *Revista Reincisol*, 3(6), 4485-4498. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)4485-4498](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)4485-4498)
- Analuisa-Jácome, I. S., & Pila-Martínez, J. C. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud. *Revista Docentes 2.0*, 8(2), 5-15. <https://doi.org/10.37843/rtd.v8i2.134>
- Arocha, J. (2023). Liderazgo estratégico y desempeño ético del docente en organizaciones educativas. *Revista Científica Global Negotium*, 6(2). <https://doi.org/10.0833/rqn.v6i2.352>
- Arroyo-Rodríguez, A., Amezcua, M., & Orkaizagirre-Gómara, A. (2023). Diez claves para la elaboración de un Estudio de Caso cualitativo. *Index de Enfermería*, 32(2), 16-34. <https://doi.org/10.58807/indexenferm20235871>
- Barrera, H., & Pacheco, S. (2013). Planeación participativa como una alternativa de desarrollo. *Revista Ciencia y Agricultura*, 10(2), 29-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4986437>
- Cardini, A., Bergamaschi, A., Weyrauch, V., & Matovich, I. (2021). *Las alianzas multisectoriales en educación: Una mirada desde América Latina y el Caribe*. IDB Publications. <https://doi.org/10.18235/0003324>
- Castro, R., & Rangel, H. (2020). La movilidad académica en la escuela normal: Una estrategia para la consolidación institucional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.776>
- Chachipanta-Beltrán, J., León-Santillán, E., & Prieto-López, Y. (2022). La gestión educativa y su relación con el liderazgo organizacional en la Unidad Educativa "11 de Octubre". *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1). <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1034>
- Chávez, J., Cruz, L., Domínguez, D., & Parra, J. (2019). Las rutas posibles de los proyectos de innovación: Un análisis de casos. *Revista de Ingenierías USBMed*, 10(1). <https://doi.org/10.21500/20275846.3819>

- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Córdoba, A., & Lanuza, E. (2021). Breve revisión conceptual sobre la evaluación de los resultados académicos en el sistema educativo. *Revista Científica de FAREM-Esteli: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 3(12), 36-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8845395>
- Cuahonte, L., & Hernández, G. (2015). Una interpretación socio-crítica del enfoque educativo basado en competencias. *Revista de Perspectivas Docentes*, 3(57), 26-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6349236>
- Díaz, A., & Villafuerte, C. A. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Domingo, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82), 897-911. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1405-66662019000300897&lng=es&nrm=i so&tling=es
- Galaz-Ruiz, A., Jiménez-Vásquez, M. S., & Díaz-Barriga, A. (2019). Evaluación del desempeño docente en Chile y México. Antecedentes, convergencias y consecuencias de una política global de estandarización. *Revista Perfiles Educativos*, 41(163), 177-199. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982019000100177
- Galmiche-Frías, E. (2022). El liderazgo educativo y su impacto en la implementación de recursos: Una revisión sistemática. *Revista de Educación y Ciencia*, 11(58), Artículo 58. <https://revistaeducacionyciencia.uady.mx/educacionyciencia/articulo/view/651>
- García, W., Piguave, Z., Vega, J., & Burgos, H. (2024). Desempeño profesional docente mediado por la gestión estratégica del líder educativo: Professional teaching performance mediated by strategic educational leadership. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1700>
- Gómez-Gómez, M. (2023). De la Homogeneidad a la Diversidad en la Escuela. *Revista Docentes 2.0*, 16(1), 37-42. <https://doi.org/10.37843/rtd.v16i1.368>
- Gómez, R., Pichardo, E., & Vela, I. (2014). Procesos de innovación educativa desde el punto de vista de los docentes. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1), Artículo 1. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1242>
- Guzmán, L., & Corvetto, G. (2023). Gestión administrativa y su relación con el desempeño docente (MBDD) en una Institución Educativa Privada de Lima, 2021. *Revista Educa UMCH*, 3(22), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9362930>
- Lamfri, N., & Bocchio, M. (2015). Sentido(s) de la gestión autónoma en la escuela secundaria. Un análisis en contexto del Proyecto de Promoción de la Autonomía en la Escuela en Córdoba, Argentina. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69(3). <https://doi.org/10.35362/rie693112>
- Lara-Núñez, T., & Dávila-Toro, L. (2023). La Dicotomía de la Gestión Pública-Privada y las Transformaciones en

- la Administración Pública. *Revista de Economía y Negocios*, 14(1), 84-99. <https://www.redalyc.org/journal/6955/695574854006/html/>
- León, L., Cervantes, C., & Sánchez, K. (2023). Análisis de las fortalezas y debilidades de la gestión educativa actual para proponer oportunamente un modelo educativo metamórfico. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.2043>
- Limongi, V., Ramon, F., & De la Cruz, J. (2021). Liderazgo directivo para la mejora del desempeño en docentes de las Unidades Educativas, 2016 – 2020. *Revistas - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*, 2(12). https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/REVULA-DECH_044f254634265ccc949cb-569446fb307
- Macias, M., Castillo, M., Cedeño, M., Delgado, D., Figueroa, L., Sánchez, C., & Velásquez, M. (2024). Planificación estratégica y su impacto en la gestión del cambio organizacional. *Revista de Investigación Educativa*, 27(4). <https://doi.org/10.21503/cydv.27i4.2744>
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Revista Perfiles Educativos*, 36(146), 134-153. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0185-26982014000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Mayo, I., & García, A. (2012). La comunicación en los centros educativos: Un estudio de caso. *Revista de Investigación Educativa*, 19, 107-130. <https://doi.org/10.15366/tp2012.19.007>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2008). *Guía No. 34: Guía para el mejoramiento institucional*. Ministerio de Educación Nacional.
- 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), 562-589. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&nrm=iso
- Morales, J., Machado, E., Vazquez, G., & Castro, E. (2024). La brecha digital en la educación: Desafíos y estrategias para integrar Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) y Tecnologías para el Aprendizaje y el Conocimiento (TACs) en el entorno escolar. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2616>
- Mosquera-Mosquera, C., & Rodríguez-Lozano, M. (2018). Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar. *El Ágora U.S.B.*, 18(1), 256-268. <https://doi.org/10.21500/16578031.2771>
- Ordoñez, C., Laso, A., Ordoñez, M., Castillo, D., & Ordoñez, A. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573667940012>
- Orozco, M., Colunga, B., Bravo, H., Ruvalcaba, N., & Vázquez, C. (2020). Elementos que configuran la percepción de seguridad escolar

- en estudiantes de secundaria. *Psychologia. Avances de la Disciplina*, 14(1), 85-97. <https://doi.org/10.21500/19002386.4376>
- Ortiz, A. (2022). Influencia de la evaluación del desempeño directivo y su efectividad en la gestión pública de la educación escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), Artículo 5. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3148
- Parra-Martínez, J. (2017). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 5(2). <https://doi.org/10.15649/2346030X.437>
- Pino-Montoya, J., & Castaño-Gómez, M. (2019). Calidad educativa, a propósito de la gestión comunitaria en nueve establecimientos educativos de Medellín: 2010 a 2013. *Revista Colombiana de Educación*, 77(12), 129-150. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413662856006>
- Rodríguez-Castro, F. (2024). El acompañamiento pedagógico como estrategia de supervisión y apoyo docente para el sistema educativo de Puerto Rico. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 54(3), 95-123. <https://doi.org/10.48102/rlee.2024.54.3.657>
- Romero, C. (2021). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1). <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Salazar-Caballero, M., Ortega-Cabrejos, M., & Hoyos-Rubio, Y. (2023). Planificación Estratégica: Una Mirada desde la Educación Inicial en el Contexto Peruano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 16(2), 235-246. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.402>
- Saldaña, B., & Molina, H. (2023). Estrategias para un liderazgo efectivo. Evaluación de la gestión administrativa en un instituto de investigación. *Revista de El Colegio de San Luis*, 13(24). <https://doi.org/10.21696/rcsl132420231479>
- Salom, M. (2021). Evaluación Docente y Mejora Profesional. Descubrir el Encanto de su Complicidad. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 14(1). <https://doi.org/10.15366/riee2021.14.1.005>
- Santana, J., & Hernández, M. (2024). Gestión Académica y Administrativa en los Procesos de Posgrado y Educación Continua. *Revista de Investigación Científica y Social*, 3(6), 3222-3242. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9959566>
- Sarmiento, J. (2025). Análisis de la gestión directiva y procesos pedagógicos: Una revisión bibliográfica. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 5(12). <https://doi.org/10.53595/rlo.v5.i12.120>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128. <https://www.redalyc.org/journal/206/20649705007/html/>
- Soto, N., Morillo, S., Calderón, G., & Betancur, H. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Revista Innovar*, 30(77), 123-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87453>
- Sverdllick, I. (2024). Lógicas hegemónicas de evaluación: Tensiones y contradicciones de la evaluación en

- la enseñanza. *Márgenes, Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 5(2). <https://doi.org/10.24310/mar.5.2.2024.19246>
- Tapia, E., Tiluado, E., Morante, E., & Castillo, C. (2024). La Gestión del Directivo y su Incidencia en el Desempeño Profesional Docente. *Revista Scientific*, 9(Ed. Esp. 2), 144-163. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.7.144-163>
- Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 28-43. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869060002/html/>
- Vera, T., Mendoza, H., Delgado, M., Chilan, I., Guanuche, A., & Vega, A. (2024). La importancia de la planificación estratégica en organizaciones públicas y privadas. *Revista Ciencia y Desarrollo*, 27(3). <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2683>
- Villegas, M., & Estrada, E. (2024). Técnicas para Promover la Comunicación Asertiva y Fortalecer las Relaciones Interpersonales en el Entorno Educativo: Un Enfoque Integral en el Instituto Universitario del Centro de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10227