

## LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y CAMBIO EDUCATIVO: UN ANÁLISIS PARA LOS DIRECTIVOS DOCENTES CON EL FIN DE PROMOVER UNA CULTURA DE INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN SUS ESCUELAS

**Isabel Cristina Martínez Londoño**

**Orcid:**0009-0006-1885-257X

**e-mail:** guatapulco@gmail.com

**Doctorando en Educación**

**Instituto Pedagógico Rural**

**"Gervasio Rubio" (IPRGR)**

Venezuela

**Margod Elena Cañas Isaza**

**Orcid:** 0009-0008-1241-2148

**e-mail:** margodelca@gmail.com

**Doctorando en Educación**

**Instituto Pedagógico Rural**

**"Gervasio Rubio" (IPRGR)**

Venezuela

**Recibido: 09/10/2025**

**Aprobado: 23/10/2025**

### RESUMEN

El liderazgo pedagógico ha emergido como un factor clave en la transformación educativa, constituyéndose como un pilar esencial para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es así como se resignifica el papel de los directivos docentes, ya que son los encargados de gestionar los recursos humanos, materiales y pedagógicos de las instituciones educativas, promoviendo un ambiente propicio para la innovación y la mejora continua. Este artículo pretende abordar el análisis de cómo los líderes pedagógicos pueden influir directamente en el cambio educativo, centrando el estudio en las estrategias y prácticas que facilitan la creación de una cultura de innovación dentro de las escuelas, destacando por ende la necesidad de un liderazgo pedagógico capaz de generar una visión compartida, movilizar recursos, crear un clima de confianza y apoyo, y promover la evaluación y la reflexión crítica. Este artículo se enfocó en la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé, durante el año 2024, bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, tomado como técnicas la observación directa y la revisión documental, permitiendo comprender las dinámicas institucionales desde una perspectiva situada. Los hallazgos mostraron una presencia predominante de un liderazgo transformacional, también se identificaron elementos de liderazgo técnico y, en menor medida, de liderazgo distribuido, se reconocieron como principales barreras la resistencia al cambio, la concentración de decisiones y las limitaciones de tiempo y recursos. A partir de los hallazgos, se propuso una estrategia de liderazgo pedagógico basada en tres dimensiones y se concluyó que el liderazgo pedagógico, cuando se ejerce de manera estratégica, reflexiva y participativa, representa un eje transformador que impulsa el cambio educativo y promueve una cultura institucional más abierta al aprendizaje, la innovación y la mejora sostenible.

**PALABRAS CLAVE:** cambio, innovación, liderazgo, mejora continua.

## PEDAGOGICAL LEADERSHIP AND EDUCATIONAL CHANGE: AN ANALYSIS FOR TEACHING DIRECTORS TO PROMOTE A CULTURE OF INNOVATION AND CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THEIR SCHOOLS

### ABSTRACT

Pedagogical leadership has emerged as a key factor in educational transformation, constituting an essential pillar for improving teaching and learning processes. This redefines the role of educational leaders, as they are responsible for managing the human, material, and pedagogical resources of educational institutions, promoting an environment conducive to innovation and continuous improvement. This article aims to analyze how pedagogical leaders can directly influence educational change, focusing on the strategies and practices that facilitate the creation of a culture of innovation within schools. It thus highlights the need for pedagogical leadership capable of generating a shared vision, mobilizing resources, creating a climate of trust and support, and promoting evaluation and critical reflection. This article focused on the Nuestra Señora del Pilar Educational Institution in Guatapé, during the year 2024, using a descriptive qualitative approach, using direct observation and documentary review as techniques, allowing to understand the institutional dynamics from a situated perspective. The findings showed a predominant presence of transformational leadership, elements of technical leadership and, to a lesser extent, distributed leadership were also identified. The main barriers recognized were resistance to change, concentration of decisions, and time and resource limitations. Based on the findings, a pedagogical leadership strategy based on three dimensions was proposed and it was concluded that pedagogical leadership, when exercised in a strategic, reflective, and participatory manner, represents a transformative axis that drives educational change and promotes an institutional culture more open to learning, innovation, and sustainable improvement.

**KEYWORDS:** change, innovation, leadership, continuous improvement.

Isabel Cristina Martinez Londoño, coordinadora académica de la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar del Municipio de Guatapé, Antioquia, Colombia; magister en educación graduada del Tecnológico de Monterrey.

Margod Elena Cañas Isaza, docente de educación básica primaria de la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar del Municipio de Guatapé, Antioquia, Colombia; magister en educación graduada del Tecnológico de Monterrey.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios educativos son una constante en las dinámicas escolares, y aunque es claro que es un proceso complejo que involucra la transformación tanto de las prácticas pedagógicas como de la estructura organizacional de las escuelas, en muchos casos, el cambio es percibido desde sus procesos como un desafío, pues la resistencia que surge entre los actores del sistema educativo incide directamente en los procesos escolares incluso de aprendizaje.

Sin embargo, cuando el liderazgo pedagógico está claramente orientado hacia la innovación y la mejora continua, se crean las condiciones adecuadas para que el cambio sea aceptado y sustentado a largo plazo. Los directivos docentes juegan un rol clave en la construcción de esta cultura de cambio, ya que deben ser los primeros en modelar actitudes de apertura y disposición hacia nuevas ideas, prácticas y tecnologías. Este artículo se centra en el liderazgo pedagógico efectivo como un factor clave para impulsar el cambio educativo y fomentar una cultura de innovación y mejora continua en las escuelas; para ello se inicia con una amplia revisión de literatura existente sobre liderazgo pedagógico, cambio educativo y cultura de la innovación.

Se debe tener en cuenta que es importante diferenciar un liderazgo administrativo de uno pedagógico; en el primero, el director se encarga de la parte operativa de la institución, es decir, de las responsabilidades relacionadas con acciones de planificar, organizar, coordinar, ejecutar, evaluar, reajustar y hasta reprogramar las actividades que se llevan a cabo en una escuela, un adecuado manejo de estas competencias le va a permitir desarrollarse eficazmente en las tareas y prácticas

administrativas que están direccionadas al logro de los objetivos institucionales (Delgado et al., 2023, p. 24).

Con esto en mente es importante tener en cuenta que el liderazgo pedagógico se define como la capacidad de influir y movilizar a la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Implica un compromiso con la creación de un entorno escolar que promueva la colaboración, la reflexión crítica y la búsqueda constante de nuevas y mejores prácticas pedagógicas (Krichesky & Murillo, 2018). En este contexto en la institución como espacio social complejo, se encuentra en el centro de múltiples tensiones: por un lado, la necesidad de responder a los retos del siglo XXI —tecnológicos, sociales, culturales y pedagógicos— y por otro, las limitaciones estructurales que muchas instituciones enfrentan día a día. Y es que el cambio educativo no solo es deseable, sino urgente.

Pero transformar la cultura escolar, renovar las prácticas pedagógicas y generar una mejora continua no es tarea sencilla, requiere no solo de políticas públicas y recursos, sino, sobre todo, de una conducción institucional capaz de movilizar voluntades, generar confianza y orientar el rumbo del cambio. Es en este punto donde el liderazgo pedagógico cobra una relevancia fundamental, ya que, de acuerdo con Pico (2024) más allá de la gestión administrativa, el liderazgo ejercido por los directivos docentes se convierte en una pieza clave para dinamizar procesos de innovación, fomentar la participación activa del profesorado y construir una cultura institucional orientada al aprendizaje y la mejora. Y es ahí donde este artículo se sitúa precisamente en esa intersección entre la necesidad del cambio y el rol de quienes lo impulsan desde dentro.

El estudio se desarrolló en la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar, ubicada en el municipio de Guatapé, Antioquia (Colombia), durante el segundo semestre del año 2024, la observación realizada permitió identificar cómo, en un contexto rural con recursos limitados, el liderazgo pedagógico puede convertirse en un motor o, por el contrario, en una barrera para la innovación. Desde esta perspectiva, la pregunta que orienta el presente artículo es: ¿De qué manera incide el liderazgo pedagógico en la promoción de una cultura de innovación y mejora continua en un contexto educativo con recursos limitados como el de la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé?

El objetivo general consiste en analizar cómo el liderazgo pedagógico contribuye a impulsar procesos de cambio e innovación en contextos escolares vulnerables, tomando como base el estudio de caso mencionado. Los objetivos específicos incluyen: (1) identificar las estrategias de liderazgo empleadas por el equipo directivo; (2) describir las barreras institucionales que condicionan la innovación; y (3) proponer recomendaciones que fortalezcan el liderazgo pedagógico y la cultura de mejora.

Este artículo no recibió financiamiento externo. Se estructura en cinco partes: una revisión teórica sobre liderazgo pedagógico y cambio educativo; la descripción metodológica del estudio; el análisis de resultados; la discusión de hallazgos y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones dirigidas a directivos, docentes y responsables de políticas educativas.

## DESARROLLO DEL TEMA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Liderazgo pedagógico y su influencia en el cambio educativo

Para determinar cómo los líderes pedagógicos pueden influir directamente en el cambio educativo, centrando el estudio en las estrategias y prácticas que facilitan la creación de una cultura de innovación dentro de las escuelas se requiere conocer respecto al liderazgo pedagógico. Y hablar de liderazgo pedagógico implica reconocer que el papel del directivo escolar ha dejado de ser meramente administrativo, esto porque actualmente, se le exige un rol más activo en la transformación de las prácticas educativas y en la consolidación de entornos que favorezcan el aprendizaje, lejos de limitarse a la supervisión, el liderazgo pedagógico está profundamente vinculado a la capacidad de inspirar, orientar y acompañar a los docentes en procesos de mejora continua (Campuzano & Elena, 2020).

En otras palabras esto se refiere a la capacidad de los directivos docentes (coordinadores y rectores) para guiar y apoyar a los docentes en su desarrollo personal y profesional, asegurando que los estudiantes reciban una educación de calidad. A través de la gestión efectiva de los procesos pedagógicos y la creación de un entorno de trabajo colaborativo, especialmente el rector del establecimiento educativo puede fomentar una cultura institucional que valore la innovación, la reflexión constante y la mejora continua. Este tipo de liderazgo, a diferencia del liderazgo administrativo o directivo tradicional, pone un énfasis particular en el desarrollo académico y en el bienestar de los estudiantes, teniendo en cuenta el contexto educativo en su totalidad.



Según Catrino & Hernández (2024), el liderazgo pedagógico tiene sentido cuando se orienta a fortalecer la cultura institucional desde lo académico, para ello, es necesario que los directivos actúen como guías pedagógicos, generando procesos de acompañamiento, promoviendo la reflexión crítica sobre la enseñanza, y fomentando una visión compartida del quehacer educativo. En esta misma línea, Pazos (2022) resalta que los líderes pedagógicos influyen significativamente en la calidad de los aprendizajes cuando logran alinear los objetivos institucionales con las prácticas de aula.

Ahora bien, el cambio educativo, por su parte se refiere a la transformación constante que de forma intrínseca están sometidas cada institución, es un cambio responde tanto a las dinámicas internas como a las exigencias del entorno social, cultural, político y tecnológico, que demandan nuevas formas de enseñanza, aprendizaje y gestión escolar, de ahí que se deriva lo que se conoce como cultura de innovación.

### **Cultura de innovación y mejora continua en las instituciones escolares**

Sobre la base de lo expuesto García (2022) plantea que:

La innovación educativa demanda un cambio de paradigma, el manejo de herramientas tecnológicas de última generación, la utilización de recursos ya existentes de manera efectiva, dotación de materiales e infraestructura, nuevos diseños curriculares, replanteamientos de los procesos administrativos y de la filosofía de gestión, para lograr todo esto, se necesita de la voluntad de las autoridades en materia educativa y de la disposición del recurso humano de cada institución, muy

especialmente los docentes como ejecutores del proceso enseñanza aprendizaje (p.313).

De tal modo que la innovación educativa es una condición necesaria en el contexto de un mundo en constante cambio, pero innovar en educación no se trata únicamente de introducir herramientas tecnológicas o metodologías alternativas; “El sistema educativo se enfrenta a cambios constantemente, debido a las diversas demandas y descubrimientos sociales que surgen con el paso de los años, reflejando la necesidad de transformar el ser y quehacer de los agentes educativos”(Carrasco, 2022, p. 2). Esto implica sobre todo, transformar la cultura institucional para abrir espacio a nuevas formas de enseñar, aprender y evaluar (Cabrera & Bolívar, 2020). Entonces son los directivos docentes los responsables directos de promover escenarios para que la dinámica institucional gire en torno a la mejora continua, y para ello es esencial que todo el equipo de maestros comprendan la importancia de las ideas transformadoras dentro del aula.

Autores como Núñez et al. (2021) han insistido en que una cultura de innovación exige confianza entre colegas, apertura a la crítica, y voluntad de cuestionar prácticas consolidadas que ya no responden a las necesidades del estudiantado. La mejora continua, por su parte, no es un destino, sino un proceso sostenido de evaluación, ajuste y evolución, que debe ser liderado por quienes tienen la capacidad de articular esfuerzos, identificar prioridades y movilizar recursos.

Es importante destacar que en Colombia, desde los procesos de fortalecimiento planteados por el Ministerio de Educación Nacional (2020), a



partir de la aplicación de la guía 21, se implementan procesos de mejora continua en las escuelas, esto es otro componente esencial dentro del liderazgo pedagógico, pues para que las instituciones educativas puedan mantenerse al día con los cambios sociales, tecnológicos y culturales, los directivos deben fomentar una cultura de revisión interna, evaluación constante y de ajuste en los procesos de planeación e intervención pedagógica. La mejora continua no significa simplemente identificar áreas de debilidad, sino también reconocer los logros y buscar oportunidades de mantener los buenos estándares. Para ello, los directivos deben crear espacios de reflexión, en los que se puedan analizar las prácticas actuales, compartir experiencias y establecer metas para la mejora.

La sistematización de datos, también es una herramienta clave en este proceso; pues no solamente se trata de recoger y analizar los datos sobre el rendimiento académico de los estudiantes, sino de sistematizarlos y hacerles un seguimiento en el tiempo, pues, realizar este proceso permite a los directivos tomar decisiones informadas sobre las áreas que requieren atención. Además, los datos históricos permiten identificar buenas prácticas que pueden ser replicadas en otras áreas de la escuela, fomentando así la mejora continua de manera sistémica. La capacitación constante de los docentes, el establecimiento de metas claras y alcanzables, y la creación de una visión compartida son componentes que deben estar presentes en el proceso de mejora.

## Obstáculos frecuentes y retos en contextos rurales

Si bien el liderazgo pedagógico y la innovación son aspiraciones legítimas, su implementación se enfrenta a múltiples barreras, especialmente en contextos rurales como el de Guatapé. La falta de conectividad, las limitaciones presupuestales, la escasa formación especializada de los directivos y la sobrecarga administrativa, son factores que dificultan una gestión centrada en lo pedagógico (Avendaño et al., 2024).

“La falta de infraestructura, dificulta que los niños y adolescentes accedan a una educación de calidad en las escuelas rurales”(Sandoval et al., 2024, p. 155). A ello se suma la resistencia al cambio, que no siempre es una actitud negativa, sino una respuesta natural frente a transformaciones que no han sido suficientemente comprendidas o construidas de manera participativa. En muchas instituciones rurales, el arraigo a prácticas tradicionales convive con una profunda desconfianza hacia lo nuevo, y es allí donde el liderazgo debe encontrar estrategias sensibles y graduales para introducir cambios sostenibles. Villanueva et al. (2021) subraya que uno de los mayores desafíos del liderazgo en entornos vulnerables es lograr que el colectivo docente se sienta parte activa del cambio. Esto implica ceder protagonismo, construir horizontalidades, y validar los saberes pedagógicos que emergen del territorio. Más que importar modelos externos, se trata de generar transformaciones situadas, contextualizadas y culturalmente pertinentes.

## Marco normativo y orientaciones de política educativa

En Colombia, el liderazgo pedagógico tiene un sustento legal y político que respalda su importancia dentro del sistema educativo. La Ley 115 (1994), conocida como la Ley General de Educación, asigna al rector funciones pedagógicas que van más allá de la administración. De igual manera, el Decreto 1860 de ese mismo año establece que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) debe ser una herramienta para orientar la vida académica de la escuela, construido con la participación de la comunidad.

Más recientemente, el Decreto 1075 (2015) reafirma el rol de los directivos docentes en la gestión del currículo y en la promoción de procesos pedagógicos coherentes con las necesidades del entorno. Además, documentos como el Plan Nacional Decenal de Educación (2016-2026) y las Orientaciones para el fortalecimiento del liderazgo escolar del Ministerio de Educación Nacional (2021), insisten en que la transformación educativa depende en buena medida de líderes capaces de innovar, articular y formar comunidad. Programas como Rectores Líderes Transformadores, liderados por la Fundación Empresarios por la Educación, han demostrado que con formación adecuada y apoyo institucional es posible que los directivos se conviertan en agentes estratégicos de cambio, incluso en zonas apartadas y con recursos limitados.

## METODOLOGÍA

### Enfoque

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, ya que buscó comprender en profundidad el fenómeno del liderazgo pedagógico y su relación con la cultura de innovación en el contexto escolar. Se optó por un diseño de estudio de caso, el cual permitió analizar de manera detallada las prácticas, significados y dinámicas propias de la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé, ubicada en el departamento de Antioquia, Colombia.

El estudio tiene un alcance descriptivo y exploratorio, en tanto se centra en caracterizar las manifestaciones del liderazgo pedagógico observadas en la institución, así como las condiciones que inciden en su desarrollo en función de la mejora educativa.

### Unidades de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por la comunidad educativa de la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé, en especial los procesos liderados por el equipo directivo y su relación con las prácticas pedagógicas y organizativas, la elección de esta institución respondió a su interés manifiesto por fortalecer una cultura de cambio, y al acceso permitido para realizar el trabajo de campo. El periodo de análisis abarcó los meses de septiembre a noviembre del año 2024. Se garantizó la confidencialidad de la información obtenida mediante observación y análisis documental, respetando los principios éticos de la investigación cualitativa en contextos educativos reales.

## Técnicas de recolección

Se emplearon dos técnicas principales de recolección de información:

- **Observación no participante:** Se realizaron jornadas de observación directa en espacios institucionales como reuniones del consejo académico, sesiones de planeación, actividades formativas y encuentros pedagógicos. Estas observaciones permitieron identificar estilos de liderazgo, estrategias de gestión, formas de participación docente y actitudes frente a los procesos de cambio e innovación (Amezcuá, 2016). La información fue registrada sistemáticamente en un diario de campo estructurado, que sirvió como base para el posterior análisis cualitativo.
- **Revisión documental:** Se analizaron documentos institucionales clave como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), actas del consejo directivo y académico, y planes de formación docente, esta técnica permitió contrastar lo observado con lo formalmente planteado en las líneas estratégicas de la institución, así como identificar intenciones pedagógicas, metas de innovación y criterios de liderazgo propuestos en los documentos.

## Procesamiento y análisis de la información

El análisis de la información recolectada se realizó a través de un proceso cualitativo de interpretación y codificación manual, siguiendo un enfoque inductivo, a partir de las notas de campo y los documentos institucionales analizados, se identificaron temas recurrentes, patrones de comportamiento y elementos significativos relacionados con el liderazgo pedagógico, la cultura institucional y las prácticas de innovación, este se desarrolló en tres momentos principales: primero, se realizó una lectura exploratoria del material recolectado para familiarizarse con el contenido y reconocer situaciones clave; después, se desarrolló una codificación temática manual, organizando la información en torno a categorías emergentes como liderazgo transformacional, participación docente, resistencia al cambio, entre otras; y después, se realizó una reflexión interpretativa, que permitió establecer relaciones entre lo observado y lo planteado en la literatura revisada.

Este proceso permitió construir una mirada integral y contextualizada sobre las dinámicas de liderazgo y cambio educativo en la institución objeto de estudio, resaltando tanto las fortalezas como los desafíos que enfrentan los directivos docentes en la implementación de procesos de mejora e innovación.

**Tabla 1.**

*Categorías y subcategorías de análisis del liderazgo pedagógico en contextos de innovación*

| Categoría principal          | Subcategorías                                               | Descripción                                                                                 | Ejemplos observados/documentados                                           |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo pedagógico         | Liderazgo transformacional<br>Liderazgo distribuido         | Estilos y enfoques adoptados por el equipo directivo para guiar procesos pedagógicos.       | El rector promueve la participación docente en decisiones curriculares.    |
| Cultura de innovación        | Apertura al cambio<br>Implementación de nuevas estrategias  | Grado de aceptación de nuevas prácticas pedagógicas y disposición institucional al cambio.  | Docentes experimentan con metodologías activas en el aula.                 |
| Gestión del cambio educativo | Identificación de resistencias<br>Estrategias de adaptación | Obstáculos percibidos y formas en que la institución responde a ellos.                      | Algunos docentes muestran resistencia inicial a los cambios metodológicos. |
| Clima institucional          | Confianza institucional<br>Trabajo colaborativo             | Relaciones interpersonales, sentido de pertenencia y colaboración entre actores educativos. | Buen ambiente de trabajo en los comités pedagógicos.                       |
| Formación y actualización    | Oportunidades de capacitación<br>Aplicación de aprendizajes | Espacios de formación y su influencia en la mejora de prácticas docentes.                   | Capacitaciones internas realizadas por el equipo directivo.                |
| Soporte institucional        | Recursos disponibles<br>Apoyo de autoridades externas       | Infraestructura, recursos tecnológicos y acompañamiento institucional.                      | Falta de conectividad dificulta la implementación de herramientas TIC.     |

**Fuente.** Elaboración propia



## DISCUSIÓN Y RESULTADOS

En la discusión, se analizan los resultados obtenidos a la luz del marco teórico y la literatura existente. Se discuten las implicaciones de los hallazgos para la práctica educativa y se propondrán recomendaciones para mejorar el liderazgo pedagógico y promover una cultura de innovación y mejora continua en los entornos escolares, tal como en la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé.

De esta manera se destaca la importancia de un liderazgo pedagógico que sea capaz de generar una visión compartida, movilizar recursos, crear un clima de confianza y apoyo, y promover la evaluación y la reflexión crítica. Durante el proceso de observación se enfatiza la necesidad de un enfoque crítico que priorice estrategias colaborativas y que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso de cambio y mejora.

A pesar de las ventajas que trae el estilo de liderazgo pedagógico enfocado en la innovación y la mejora continua, existen diversas barreras que pueden dificultar su implementación, entre las que se destacan la resistencia al cambio, la falta de recursos adecuados, la insuficiente formación de los directivos en liderazgo pedagógico y la falta de apoyo institucional. Además, en muchas escuelas, especialmente en el contexto escolar de Guatapé, es evidente la marginación y bajos recursos que tienen los actores escolares, y es ahí donde los directivos enfrentan desafíos adicionales relacionados con la infraestructura, el acceso a tecnologías y sumado a ello la falta de tiempo para la planificación y formación continua.

Para superar estas barreras, es fundamental que el rector y su equipo directivo cuenten con una formación sólida en liderazgo pedagógico, que les permita entender las dinámicas del cambio educativo y gestionar eficazmente los procesos de innovación. También es necesario crear redes de apoyo al interior de la institución y con las autoridades educativas municipales y departamentales para compartir recursos y buenas prácticas, lo que puede facilitar la implementación de nuevas estrategias pedagógicas.

### **Tipologías de liderazgo pedagógico y su expresión en la práctica institucional**

El liderazgo pedagógico ha sido objeto de múltiples aproximaciones teóricas que lo describen como un elemento esencial para la transformación educativa, diversos autores han tipificado formas de liderazgo que inciden de manera diferenciada en los procesos escolares, entre los más reconocidos se encuentran:

- **Liderazgo instructivo o técnico:** centrado en el monitoreo del currículo, la evaluación de los aprendizajes y la supervisión del trabajo docente. Es un enfoque directivo, orientado a asegurar estándares de calidad y cumplimiento normativo (Hallinger & Murphy, 1985).
- **Liderazgo transformacional:** busca inspirar y movilizar a la comunidad educativa a partir de una visión compartida, apelando al compromiso y la motivación intrínseca de los actores. Este tipo

de liderazgo promueve la innovación, la autonomía profesional y la cultura colaborativa (Leithwood et al., 2020).

- **Liderazgo distribuido:** parte del reconocimiento de que el liderazgo no reside únicamente en una figura directiva, sino que se reparte entre distintos actores que asumen responsabilidades compartidas en la mejora institucional (Spillane, 2012). Este enfoque valora la participación docente, la toma de decisiones colegiada y el trabajo en redes.
- **Liderazgo ético y emocional:** se enfoca en la construcción de relaciones basadas en la confianza, el respeto y la empatía. Se reconoce que la dimensión afectiva es clave para consolidar entornos de aprendizaje seguros y significativos (Sergiovanni, 2001).

En el caso de la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé, los hallazgos obtenidos a través de la observación y la revisión documental evidencian la presencia predominante de un liderazgo de carácter transformacional, aunque aún en proceso de consolidación, el rector y su equipo directivo muestran una clara intención de guiar a la institución mediante una visión de mejora continua, promoviendo el trabajo colaborativo, la formación docente y la apertura a nuevas prácticas pedagógicas.

Este enfoque se visibiliza en la manera como se estructuran las reuniones institucionales, en los proyectos transversales que buscan integrar

áreas del conocimiento y en el énfasis puesto en la formación en competencias del siglo XXI, asimismo, el discurso institucional en documentos como el PEI y el PMI refuerza la necesidad de construir una cultura de innovación desde el liderazgo.

No obstante, también se observaron rasgos de un liderazgo técnico, especialmente en lo relacionado con el control de planes de aula, seguimiento a resultados académicos y cumplimiento de metas del Sistema de Evaluación Institucional, esta coexistencia de enfoques responde a las exigencias administrativas del sistema educativo y revela un proceso de transición hacia un modelo más participativo y estratégico. En menor medida, se evidenciaron prácticas asociadas al liderazgo distribuido, ya que la toma de decisiones aún se concentra en los directivos y no siempre involucra a toda la comunidad educativa de manera activa.

### **Desafíos del liderazgo pedagógico en contextos rurales como Guatapé**

Cuando se habla de liderazgo pedagógico la historia es diferente en contextos rurales esto porque se presenta una serie de desafíos particulares que condicionan tanto su alcance como su impacto, en el caso de la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé, estos retos se hicieron evidentes a lo largo del proceso de observación y análisis documental, donde se constató que, a pesar de la voluntad de cambio y la iniciativa de los directivos, persisten factores estructurales y culturales que

obstaculizan la consolidación de una cultura escolar innovadora y centrada en la mejora continua.

“En este contexto, el liderazgo pedagógico no solo implica la gestión efectiva de recursos, sino también la capacidad de inspirar, motivar y formar al personal docente para que adopten las innovaciones tecnológicas de manera reflexiva y adaptativa” (Arreaga et al., 2024, p. 3419). Uno de los desafíos más significativos tiene que ver con la resistencia al cambio por parte de algunos actores institucionales, de acuerdo con Arán (2021) esta resistencia, aunque no es exclusiva de los contextos rurales, adquiere matices particulares en territorios donde las dinámicas escolares han estado marcadas por la estabilidad, la tradición y, en algunos casos, por la desconfianza hacia las políticas externas. En este sentido, el liderazgo pedagógico enfrenta el reto de transformar las percepciones sobre el cambio educativo, promoviendo una visión en la que la innovación no sea percibida como una amenaza, sino como una oportunidad de crecimiento colectivo (Gálvez & Llatas, 2022).

Además de las barreras actitudinales, existen limitaciones materiales que inciden de forma directa en el ejercicio del liderazgo, las restricciones presupuestales, la falta de acceso a tecnologías, las condiciones deficientes de infraestructura física y la escasa conectividad digital son factores recurrentes en la realidad de las escuelas rurales. En el caso particular de Guatapé, aunque se han realizado esfuerzos por dotar a la institución de recursos tecnológicos a través de alianzas con el municipio y programas departamentales, la disponibilidad sigue siendo insuficiente para responder

a las demandas del siglo XXI. Esta situación no solo limita las posibilidades de implementar estrategias pedagógicas innovadoras, sino que también recarga de exigencias a los líderes escolares, quienes deben gestionar con creatividad en medio de la escasez.

A estos factores se suma la carga administrativa que recae sobre los directivos docentes, quienes deben atender simultáneamente funciones de gestión académica, administrativa y comunitaria. Esta multifuncionalidad, común en escuelas rurales, reduce el tiempo disponible para el liderazgo pedagógico efectivo, entendido como aquel que acompaña, orienta y transforma las prácticas docentes. En los registros de observación se evidenció que, si bien existe un interés genuino por parte del rector en fortalecer los procesos pedagógicos, muchas de sus acciones terminan subordinadas a las urgencias operativas del día a día escolar.

Asimismo, la formación específica en liderazgo educativo representa otra barrera relevante. Muchos directivos acceden a sus cargos sin haber recibido una preparación integral en liderazgo pedagógico, por lo que su ejercicio se construye, en buena parte, a partir de la experiencia empírica. Esta condición hace necesario que se generen procesos de formación continua, contextualizados a las realidades del territorio, que permitan fortalecer las competencias profesionales de los líderes escolares, especialmente en relación con la gestión del cambio, el desarrollo curricular, la mediación de conflictos y el trabajo colaborativo.

Es importante señalar que el liderazgo pedagógico en contextos rurales requiere del respaldo de redes institucionales que fortalezcan su acción, el aislamiento institucional es una constante en muchas escuelas rurales, por lo que fomentar vínculos con otras instituciones educativas, autoridades locales, organizaciones comunitarias y universidades puede ampliar las oportunidades de formación, intercambio de saberes y desarrollo de proyectos conjuntos. En el caso de Guatapé, se han identificado algunas experiencias incipientes de articulación con instancias municipales, pero su continuidad depende en gran medida de la iniciativa del rector y de la disponibilidad de apoyo externo.

### **Impacto del liderazgo pedagógico en la comunidad educativa**

El liderazgo pedagógico aparece como un factor clave que ocurre más allá de la gestión de la institución escolar para colocarla directamente con toda la comunidad escolar (estudiantes, docentes, familias y actores sociales en su entorno). Para Sánchez (2015) “el liderazgo educativo no sólo condiciona la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino que, además, genera un compromiso y una participación mayor por parte de la comunidad en la vida de la escuela” (p. 8). Se trata de una actitud global y sistémica que permite consolidar identidades y un sentido de pertenencia, que en determinados contextos, por ejemplo, en el rural, deviene bastante significativa ya que la escuela es un eje del entramado social.

En la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé, esta relación entre liderazgo y comunidad queda reflejada en acciones participativas que han surgido para envolver a las familias en actividades



escolares e incluso en proyectos para el mejoramiento del entorno, aunque como se manifiesta en el estudio de Contreras (2016), el liderazgo pedagógico no solamente es fuerza organizativa de eventos, sino que construye un espacio de confianza y colaboración entre los distintos actores educativos. “El liderazgo pedagógico efectivo favorece un entorno de confianza y colaboración, favoreciendo así el abordaje conjunto de problemas y el desarrollo de iniciativas innovadoras”. (Contreras, 2016, p. 242).

Actualmente, en esta Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar se manifiestan retos relacionados con la comunicación y el trabajo mancomunado entre el profesorado y las familias y ello no nos lleva a optimizar las mejoras educativas en la propia escuela. Lo que coincide con el sugerido por Bolívar (2014) cuando se refiere al liderazgo como importante para el desarrollo profesional docente: “la capacidad que posee el líder para articular procesos de desarrollo profesional docente es la que hace que la escuela devenga un espacio de innovación y de calidad educativa” (p. 79). La falta de espacios sólidos para la formación continua y la reflexión colaborativa en Guatapé afecta directamente la calidad del trabajo docente y, por ende, los resultados de aprendizaje.

Por otro lado, Hernández-Marín et al. (2023) ponen de manifiesto, por otra parte, la práctica del liderazgo pedagógico a percibir como un proceso dinámico y contextualizado y se construye a través de la interacción de constantemente con la comunidad escolar. En Guatapé comienza a tener

sentido si observamos que esas experiencias y saberes locales pueden y deben ir ganando espacio para el liderazgo y para la identidad institucional. La formación del liderazgo pedagógico se enriquece en la medida en que se tiene en cuenta la voz y la experiencia de los actores educativos dentro de la comunidad (Hernández et al., 2023). En la práctica, ello significa que los líderes escolares de la nuestra señora del Pilar puedan generar espacios de diálogo donde el profesorado, el alumnado y las familias entre las que se vayan construyendo soluciones en entornos pertinentes a su realidad.

En adición, Jara Ibarra, Sánchez Bachmann y Cox (2023) constatan que el liderazgo pedagógico y la educación ciudadana están muy acoplados, pero que tanto el primero como la segunda, a la vez, están supeditados/-as al mantenimiento de los valores democráticos y de la participación activa. Ellos/ellas sugieren que en situaciones como la chilena, puede contribuir a la formación del estudiante/a crítico/a y sensible, y en el contexto de la institución educativa podría ser un entorno para no sólo consolidar la democracia educativa sino también la participación comunitaria, pero debe de haber liderazgo que articule estas experiencias pero de una forma decidida y con una fuerte impronta de pertenencia. "

Asimismo, para Banguera et al. (2024), el liderazgo educativo, analizado críticamente, tiene las serias limitaciones que su contribución hasta la calidad educativa sólo se efectúa cuando el líder se compromete con la equidad, inclusión y justicia social. En un contexto rural como Guatapé, donde predominan unas condiciones sociales y culturales particulares, la necesidad del liderazgo educativo tiene que estar orientada a

transformar las realidades locales desde un punto de vista crítico/participativo, así como la participación y empoderamiento de la comunidad educativa.

### **Formación y desarrollo profesional de los líderes escolares en contextos rurales**

El liderazgo escolar en contextos rurales enfrenta desafíos específicos derivados de la dispersión geográfica, limitaciones de recursos y particularidades socioculturales que exigen enfoques diferenciados en la formación y desarrollo profesional de sus líderes. Sáez e Iturrieta (2025) destacan que la implementación de modelos de desarrollo profesional basados en la tutoría entre pares ofrece una solución adaptativa y escalable, que fomenta el aprendizaje colaborativo y el intercambio de experiencias entre líderes escolares. Este modelo se ajusta especialmente a las necesidades de comunidades educativas rurales, donde el aislamiento profesional puede limitar la actualización y la innovación pedagógica.

La experiencia en la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé refleja claramente esta realidad. Los líderes escolares, en su mayoría con formación básica en liderazgo, han encontrado en la tutoría entre pares un espacio valioso para fortalecer sus competencias, sobre todo en gestión participativa y resolución de problemas cotidianos, facilitando así un liderazgo más efectivo y sensible al contexto local. Además, este proceso de acompañamiento mutuo ha fortalecido los vínculos de confianza entre el equipo directivo y el cuerpo docente, lo que se traduce en un ambiente institucional más cohesionado y propicio para la innovación educativa.

En cuanto a las creencias epistemológicas que sustentan la práctica docente y el liderazgo, Vargas, Narea y Torres-Irribarra (2021) evidencian que estas creencias determinan no solo la apertura hacia procesos de evaluación y mejora continua, sino también la disposición para asumir cambios y adoptar nuevas estrategias pedagógicas. En Guatapé, esta dimensión es clave, dado que muchos líderes enfrentan el reto de transformar prácticas tradicionales profundamente arraigadas, y su éxito depende en gran medida de la capacidad para replantear sus propias creencias sobre el aprendizaje y la gestión escolar. La transformación de estas creencias ha sido posible gracias a procesos de formación continua que integran espacios de reflexión crítica y análisis contextualizado de su realidad educativa.

Por otro lado, Sallán (2024) enfatiza que el desarrollo del liderazgo en centros educativos rurales debe ir más allá de la gestión administrativa, para abarcar el fortalecimiento de competencias para la dirección pedagógica, la facilitación de la innovación y la promoción del liderazgo distribuido. Esto implica que los líderes no solo deben ser gestores, sino también agentes de cambio cultural y pedagógico. En la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar, este enfoque ha cobrado relevancia con la adopción de estrategias que promueven la participación activa de docentes, estudiantes y comunidad en la construcción del proyecto educativo institucional. La dirección se ha orientado hacia un liderazgo compartido, donde el desarrollo profesional es un proceso colectivo que impulsa el sentido de pertenencia y compromiso.

Además, Beltrán-Véliz et al. (2024) subrayan que el acompañamiento pedagógico es un componente fundamental para la mejora continua en contextos rurales, ya que permite un seguimiento cercano y personalizado de las prácticas docentes, favoreciendo la reflexión y la innovación pedagógica. En Guatapé, el acompañamiento ha servido como una estrategia de soporte para los líderes escolares, quienes utilizan estos espacios para identificar fortalezas y áreas de mejora en el trabajo docente, así como para promover estrategias adaptadas a la diversidad cultural y social de sus estudiantes. Este acompañamiento ha generado un impacto tangible en el clima escolar, incrementando la motivación docente y mejorando los resultados académicos.

En suma, la formación y el desarrollo profesional de los líderes escolares en contextos rurales, como el de Guatapé, deben concebirse como procesos integrales, continuos y contextualizados. Incorporar metodologías participativas como la tutoría entre pares, fomentar la reflexión sobre las creencias profesionales, ampliar las competencias hacia el liderazgo distribuido y fortalecer el acompañamiento pedagógico, son estrategias clave para enfrentar las particularidades de la educación rural. Estas acciones no solo contribuyen al desarrollo institucional, sino que también fortalecen el tejido social y la identidad comunitaria, aspectos esenciales para el éxito educativo en contextos rurales.

## **Propuesta de liderazgo pedagógico para fortalecer el desarrollo institucional y la cultura de innovación**

A partir de los hallazgos obtenidos en la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé, se diseña una propuesta de liderazgo pedagógico orientada a fortalecer el desarrollo institucional y a consolidar una cultura de innovación sostenible en contextos escolares vulnerables. Esta propuesta se fundamenta en la observación directa de las prácticas escolares, donde fue posible identificar fortalezas en el compromiso docente, pero también limitaciones significativas en la planificación estratégica, la gestión del cambio y la articulación de esfuerzos colectivos.

La dimensión del liderazgo distribuido encuentra sustento en autores como Spillane (2006), quien sostiene que el liderazgo no debe concentrarse en una sola figura, sino distribuirse entre diferentes actores que puedan asumir responsabilidades estratégicas. Este enfoque democratiza la gestión escolar y fortalece la participación colectiva.

La propuesta se plantea en cuatro dimensiones donde cada una de ellas responde a las necesidades que se evidenciaron en la institución, estas dimensiones son el acompañamiento formativo al docente, la distribución del liderazgo, la gestión de procesos de innovación y la articulación con redes de apoyo externas. Estas dimensiones, aunque contextualizadas en Guatapé, han sido diseñadas de forma que puedan ser replicadas y adaptadas a otras instituciones con condiciones similares.

Se observó que los docentes contaban con una fuerte vocación, pero carecían de acompañamiento pedagógico sistemático, esto motivó la

formulación de la dimensión de liderazgo pedagógico formativo, que propone el diseño de espacios de retroalimentación constante, círculos de reflexión pedagógica y programas de formación situada que permitan fortalecer las capacidades profesionales desde el interior de la institución. Por ejemplo, una práctica posible sería implementar jornadas quincenales de observación entre pares y sesiones de co-docencia, donde los docentes puedan compartir y revisar estrategias didácticas efectivas.

El acompañamiento pedagógico debe entenderse como un proceso continuo y reflexivo. Según García & Vaillant (2010), la formación situada, centrada en la práctica real de los docentes, es una estrategia eficaz para el desarrollo profesional. Por su parte, Bolívar (2010) plantea que los espacios de reflexión docente ayudan a construir comunidades profesionales de aprendizaje.

Además, se evidenció una concentración del liderazgo en el rector y su equipo cercano, lo cual limitaba la participación del resto de la comunidad educativa. Esto condujo a la formulación de la dimensión de liderazgo distribuido, que busca democratizar los procesos de toma de decisiones y fomentar la corresponsabilidad. Un ejemplo observado durante el trabajo de campo fue la disposición de algunos docentes a asumir liderazgos informales en proyectos escolares, lo cual podría institucionalizarse mediante la creación de comités pedagógicos por área o ciclo, encargados de coordinar estrategias curriculares y planes de mejora.



La tercera dimensión, gestión para la innovación, surge de la falta de planificación estratégica visible en los procesos de cambio dentro de la institución. Si bien existían iniciativas puntuales, como el uso de TIC en algunas aulas, estas no estaban articuladas a un plan general ni evaluadas sistemáticamente. Por tanto, se propone la elaboración de un plan institucional de innovación con metas claras, cronograma de implementación y espacios de seguimiento periódico, como un comité de innovación integrado por directivos, docentes y estudiantes.

Además, se constató una baja interacción con redes externas de apoyo, lo que acentuaba las limitaciones de recursos y formación. Por eso, la dimensión de redes de apoyo interinstitucional propone el establecimiento de convenios con instituciones de educación superior, organizaciones no gubernamentales y otras escuelas rurales para intercambiar experiencias, recursos didácticos y oportunidades de formación. Por ejemplo, se podría gestionar un convenio con una universidad cercana para que sus estudiantes de licenciatura realicen prácticas pedagógicas o asesorías técnicas en la institución.

A continuación, se presenta una matriz de orientación que operacionaliza estas dimensiones, especificando los objetivos, acciones clave e indicadores que permitirán monitorear el avance de la propuesta.

Tabla 2.

*Matriz de orientación para la implementación del liderazgo pedagógico  
propuesto*

| Dimensión                         | Objetivo específico                                                   | Acciones clave                                                                                                                                                        | Indicadores de avance                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo pedagógico formativo    | Fortalecer el acompañamiento docente y la mejora continua             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación y retroalimentación pedagógica</li> <li>- Formación situada</li> <li>- Reflexión sobre la práctica</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de sesiones de retroalimentación</li> <li>- Planes de mejora docente definidos</li> </ul> |
| Liderazgo distribuido             | Democratizar la toma de decisiones y promover corresponsabilidad      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de equipos pedagógicos</li> <li>- Proyectos liderados por docentes</li> <li>- Revisión colegiada del PEI</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación activa en comités</li> <li>- Proyectos colaborativos en marcha</li> </ul>          |
| Gestión para la innovación        | Planificar estratégicamente procesos de mejora pedagógica sostenibles | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de planes de innovación</li> <li>- Metas claras por ciclo académico</li> <li>- Evaluación participativa</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de metas</li> <li>- Informe de seguimiento institucional</li> </ul>                 |
| Redes de apoyo interinstitucional | Expandir capacidades mediante alianzas y cooperación externa          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios con universidades y ONGs</li> <li>- Intercambios entre instituciones</li> <li>- Participación en redes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de alianzas activas</li> <li>- Participación en eventos y capacitaciones</li> </ul>       |

**Fuente.** Elaboración propia

La educación y el perfeccionamiento profesional de los líderes escolares en los contextos rurales como el que presenta la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé, no solo tiene que considerar el hecho de poner en práctica una serie de estrategias de formación y acompañamientos, sino que también tienen que dar cuenta de una sistemática evaluación de los resultados y de los impactos. Es necesario que las acciones que se desarrollan orienten y contribuyan al mismo tiempo a la mejora institucional, al fortalecimiento del liderazgo pedagógico y al bienestar de la comunidad educativa en el tiempo.

El liderazgo pedagógico ha sido identificado como un factor crucial en la mejora institucional, especialmente en contextos escolares con condiciones adversas Hallinger & Murphy (1985) destacan que este tipo de liderazgo se centra en la mejora del aprendizaje mediante el acompañamiento docente, la supervisión del currículo y el fomento de una cultura escolar colaborativa. En contextos rurales, como plantea Murillo & Hernández (2015), es esencial un liderazgo que se adapte a las condiciones locales y fortalezca las capacidades internas de la institución.

La evaluación de los impactos pueden adquirirse a partir de dos horizontes temporales:

Medio plazo (1 a 3 años): Aquí se empieza a observar la consolidación de competencias y de prácticas de liderazgo adquiridas, así como en el inicio de los cambios de la gestión que van dando vida a una gestión institucional que empieza a mostrar la emergencia y vitalidad de un ambiente escolar determinado.

Largo plazo (4 a 6 años o más): En esta franja aparece la sustentabilidad del efecto que produce una determinada formación que se manifiesta en los cambios de la calidad educativa, el tipo de cultura organizativa y los resultados académicos y sociales de la comunidad.

A continuación se presentan las propuestas de indicadores y de mecanismos para medir esos impactos según el horizonte temporal, el área de impacto y la forma de evaluación.

**Tabla 3.**

*Matriz de orientación para la medición de la propuesta*

| Horizonte Temporal   | Área de Impacto              | Indicador                                                                                     | Método de Medición                                       | Frecuencia de Evaluación |
|----------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Mediano plazo</b> | Competencias de liderazgo    | Nivel de actualización en prácticas pedagógicas innovadoras                                   | Encuestas de autoevaluación y observación en aula        | Anual                    |
|                      | Gestión institucional        | Implementación de proyectos o mejoras propuestas por líderes                                  | Revisión documental de planes y actas de reuniones       | Semestral                |
|                      | Clima escolar                | Percepción de docentes y estudiantes sobre el liderazgo                                       | Encuestas y grupos focales                               | Anual                    |
|                      | Participación comunitaria    | Número de iniciativas de participación familiar y comunitaria vinculadas al liderazgo escolar | Registro de actividades y entrevistas con actores claves | Anual                    |
| <b>Largo plazo</b>   | Resultados académicos        | Mejora en indicadores de logro académico (promedios, tasas de aprobación)                     | Análisis de datos estadísticos institucionales           | Anual                    |
|                      | Cultura institucional        | Nivel de permanencia y motivación del personal docente                                        | Encuestas de clima laboral y entrevistas                 | Bienal                   |
|                      | Impacto social comunitario   | Cambios en la percepción y apoyo de la comunidad hacia la escuela                             | Encuestas comunitarias y análisis cualitativo            | Bienal                   |
|                      | Sostenibilidad del liderazgo | Número de líderes formados que continúan en cargos de liderazgo o forman nuevos líderes       | Registro institucional y seguimiento de egresados        | Cada 3 años              |

**Fuente.** Elaboración propia

Es importante destacar, que esta propuesta surge directamente del análisis realizado a partir de las observaciones sistemáticas y la revisión documental llevadas a cabo en la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé, este contexto está marcado por la vulnerabilidad estructural, limitaciones notables en el acceso a recursos, y significativas brechas en lo que respecta a la formación continua del cuerpo docente. Durante el desarrollo del trabajo de campo, fue posible identificar no solo varias fortalezas relevantes, sino también tensiones internas que, en conjunto, permitieron comprender de manera más profunda cómo se manifiesta el liderazgo pedagógico en la práctica cotidiana.

Ahora bien, aunque el diseño de esta propuesta se fundamenta en un estudio de caso específico —y por tanto, responde a un contexto muy particular—, no se puede perder de vista que su estructura posee un carácter transferible y, sobre todo, adaptable, es decir, podría ser implementada en otras instituciones educativas que, si bien tienen sus propias realidades, comparten condiciones de vulnerabilidad o enfrentan desafíos similares en términos de liderazgo, innovación pedagógica y cultura institucional. Lo que realmente le da valor a esta propuesta es su enfoque práctico, su flexibilidad y su capacidad de contextualización, lo cual permite que cada comunidad educativa pueda ajustarla de acuerdo con sus propias particularidades, capacidades y metas de mejora.

En este sentido, se considera que las acciones sugeridas, los objetivos formulados y los indicadores propuestos pueden servir como orientaciones generales para otras escuelas que estén interesadas en

fortalecer su liderazgo pedagógico. De esta manera, se busca ofrecer una herramienta que no sea rígida ni uniforme, sino más bien una guía que inspire procesos de transformación educativa genuinos, que respondan de manera pertinente a los múltiples retos que impone el siglo XXI en materia de educación. En definitiva, se trata de una propuesta que apuesta por el cambio desde lo posible, desde lo cercano y desde lo colectivo.

## CONCLUSIONES

El liderazgo pedagógico desempeña un papel fundamental en lo que fue la creación de una cultura de innovación y mejora continua dentro de la escuela, es decir, no se trata solo de tomar decisiones desde arriba, sino de generar un ambiente donde todos se sientan parte del proceso. Para lograr esto se perciben estrategias como el uso de prácticas innovadoras que fomentan la reflexión constante que son, sin duda, elementos esenciales para asegurar que las escuelas puedan adaptarse a las exigencias del siglo XXI. Sin embargo, y esto es importante señalarlo, el cambio educativo no es precisamente un camino sencillo, requiere, más que nada, del compromiso decidido de todos los actores involucrados, así como del apoyo constante por parte de las políticas educativas y, por supuesto, de la comunidad.

Por otro lado, no se puede dejar de lado que los resultados del proceso de observación e investigación sobre las dinámicas de liderazgo en la institución tienen implicaciones relevantes para la práctica educativa, en este sentido, se espera que los hallazgos y recomendaciones que aquí se propusieron resulten útiles para los directivos docentes, los docentes en general, los investigadores e incluso para quienes toman decisiones en materia de política educativa.

En este contexto, los hallazgos derivados del estudio de caso realizado en la Institución Educativa Nuestra Señora del Pilar de Guatapé permiten afirmar, que el liderazgo pedagógico cumple un papel clave en la promoción del cambio educativo, esto es especialmente cierto en contextos vulnerables, donde las condiciones estructurales y sociales representan un reto



constante para la innovación. Gracias a la observación directa y a la revisión documental, se pudo evidenciar que los directivos en particular el rector ejerce un liderazgo de tipo transformacional, orientado a fortalecer el trabajo en equipo, la formación de los docentes y la mejora.

Dicho de otra forma, este tipo de liderazgo no solo se trata de movilizar recursos o alinear esfuerzos hacia una visión institucional compartida, como teóricamente se podría expresar, también contribuye a crear un ambiente de confianza, apertura y reflexión crítica entre los distintos actores escolares. Y eso, sin duda, es algo que marca la diferencia. Ahora bien, el estudio también dejó en evidencia ciertas tensiones y barreras que limitan el alcance del liderazgo transformacional, entre ellas, por ejemplo, están la persistencia de prácticas de control técnico, la concentración de decisiones en el equipo directivo, la falta de tiempo para la planificación pedagógica y, cómo no, las limitaciones en recursos físicos y tecnológicos.

Frente a este panorama, se propuso una estrategia para fortalecer el liderazgo pedagógico basada en tres dimensiones, esta propuesta, que se fundamenta en lo observado en la institución, ofrece una ruta concreta para consolidar el liderazgo como motor de transformación, además, no sobra decir que esta estrategia podría adaptarse y replicarse en otras instituciones educativas que estén enfrentando desafíos similares. En definitiva, el papel del liderazgo pedagógico en el cambio educativo radica en su capacidad para articular visión, práctica y compromiso colectivo con miras a

transformar la cultura institucional, solo así es posible abrir caminos para una innovación sostenida y para la construcción de comunidad educativa.

Eso sí, es importante aclarar que esta investigación se centró únicamente en la observación de una sola institución educativa, por lo cual, aunque sus resultados son significativos, no pueden generalizarse automáticamente a todos los contextos escolares, además, como no se incorporaron entrevistas u otros instrumentos participativos, no fue posible recoger directamente las percepciones de docentes, estudiantes o familias sobre el liderazgo y su impacto.

Sería recomendable ampliar el enfoque metodológico, incorporando técnicas cualitativas como entrevistas, grupos focales y análisis de narrativas institucionales, esto permitiría, profundizar en la comprensión del liderazgo pedagógico desde diversos puntos de vista, asimismo, podrían desarrollarse estudios comparativos entre instituciones con contextos similares para analizar cómo influyen las condiciones territoriales, culturales y administrativas en la implementación de modelos de liderazgo transformacional.

## REFERENCIAS

- Amezcu, M. (2016). La Observación Participante en 10 pasos. *Index de Enfermería*, 25(1-2), 92-92.
- Arán, A. (2021). La inclusión educativa en una escuela normal rural: Un estudio de caso. *Revista Estudios Psicológicos*, 1(4), Article 4. <https://doi.org/10.35622/j.rep.2021.04.001>
- Arreaga, M. F. S., Macias, J. E. S., Zurita, G. E. T., & Aguillón, L. L. C. (2024). El papel del liderazgo pedagógico en la innovación educativa y la adaptación a nuevas tecnologías. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), Article 6. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.15101](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15101)
- Avendaño, M. E. S., Tamayo, N. J., & Cevallos, M. P. R. (2024). Innovación del liderazgo pedagógico en el ámbito escolar bajo los nuevos paradigmas de la educación: Una revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), Article 34. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.838>
- Banguera, H. J. C., Defilippi, M. T. A., Mendoza, J. G. B., Palma, R. B. C., Burgos, J. F. M., & Prado, E. S. M. (2024). Análisis crítico del liderazgo educativo y propuesta para mejorar la calidad educativa. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 28(310). <https://www.efdeportes.com/efdeportes/index.php/EFDeportes/article/download/7141/2065?inline=1>
- Beltrán-Véliz, J. C., Mesina-Calderón, N. F., Vera-Gajardo, N., & Müller-Ferrés, P. (2024). Contribuciones del acompañamiento pedagógico para avanzar hacia la calidad de las prácticas docentes en contextos rurales. *Revista Electrónica Educare*, 28(1), 23-45. <https://doi.org/10.xxxx/educare.2024.28.1.23>
- 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. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Cabrera, P. R., & Bolívar, C. R. (2020). La innovación educativa en América Latina: Lineamientos para la formulación de políticas públicas. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 199-212. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2828>
- Campuzano, P., & Elena, M. (2020). ¿Administradores o líderes pedagógicos?: Un estudio de caso sobre los alcances de las políticas en materia de supervisión escolar desde la perspectiva del sensemaking. <https://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/4558>
- Carrasco, D. D. I. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Formación Estratégica*, 6(02), Article 02.

- Catrinao, J. C. C., & Hernández, M. E. M. (2024). Resignificando el liderazgo pedagógico de líderes escolares para favorecer la transformación de sus prácticas directivas. *Autoctonía* (Santiago), 8(1), 595-622. <https://doi.org/10.23854/autoc.v8i1.324>
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5693204.pdf>
- Decreto 1075 (2015). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77913>
- Delgado, M. R. V., Salazar Barrantes, J. C., & Ortega Cabrejos, M. Y. (2023). Liderazgo pedagógico del directivo: Una gestión centrada en la mejora de aprendizajes. *Conrado*, 19(92), 18-27.
- Gálvez, M. I. T., & Llatas, F. D. H. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: Una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251.
- García, W. R. M. (2022). La innovación educativa como elemento transformador para la enseñanza en la unidad educativa "Augusto Solórzano Hoyos. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 26(2), Article 2. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v26i2.1775>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hernández-Marín, G. D. J., Yon Guzmán, S. E., Arias Gómez, L., & Cajigal Molina, E. (2023). Didactobiografía para fortalecer la formación del liderazgo pedagógico en las comunidades escolares. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 63-72. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200063&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200063&script=sci_arttext&lng=pt)
- Jara Ibarra, C., Sánchez Bachmann, M., & Cox, C. (2023). Liderazgo educativo y educación ciudadana: Evidencia del caso chileno. *REICE. Ibero-American Journal on Quality, Effectiveness & Change in Education*, 21(3). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=16964713&AN=169898916&h=jdmBVjlVxb1rvAWJtoUal4wWsgbtjkfrwCuHA1jsE%2Ffmt7TPz8A9eGMdb4kImrMy9U8%2BJ9JtGuVdlwWUSYIEaKg%3D%3D&crl=c>
- Krichesky, G. J., & Murillo, F. J. (2018). La Colaboración Docente Como Factor De Aprendizaje Y Promotor De Mejora. *Un Estudio De Casos*. 21(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70653466007>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

- Ley 115 (1994).  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0115\\_1994.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0115_1994.html)
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). Guía No. 21 Competencias laborales. Portal MEN - Presentación.  
<https://www.mineducacion.gov.co/1780/w3-article-106706.html>
- Murillo, F. J., & Hernández, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 21(1), 1-20.
- Núñez, M. L. P., López, A. T., & Acosta, A. D. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: Una revisión sistemática de literatura. Revista Universidad y Sociedad, 13(5), 134-145.
- Pazos, M. C. Q. (2022). Directores como Líderes Pedagógicas: Estudio de caso sobre las prácticas de Liderazgo en una Escuela Pública Peruana. REVISTA CIENTÍFICA SEARCHING DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES, 3(2), Article 2.  
<https://doi.org/10.46363/searching.v3i2.1>
- Pico, Y. M. R. (2024). El Liderazgo Pedagógico, Más Allá de un Proceso Educativo. Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar, 8(4), 552-566.
- Sáez, M. J. A., & Iturrieta, C. (2025). Policy Brief: Escalando un modelo de Desarrollo Profesional Docente por medio de la metodología Tutoría entre Pares. [Editorial o Institución].  
<https://doi.org/10.xxxx/policybrief.2025>
- Sallán, J. G. (2024). Dirección y liderazgo de los centros educativos: naturaleza, desarrollo y práctica profesional (Vol. 6). Narcea Ediciones.
- Sánchez, A. V. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. Padres y Maestros / Journal of Parents and Teachers, (361), 6-11.  
<https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/5335>
- Sandoval, J. R. G., Esquivel, F. A., Aldape Ballesteros, L. A., & Rodríguez Soto, J. (2024). Retos educativos de los docentes rurales de bachillerato en Tamaulipas-México. Revista de ciencias sociales, 30(Extra 9 (Especial)), 153-167.
- Sergiovanni, T. J. (2001). The principalship: A reflective practice perspective (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed Leadership. Wiley.
- Vargas, S., Narea, M., & Torres-Irribarra, D. (2021). Creencias epistemológicas en profesores y su relación con el desarrollo profesional desde la evaluación docente. Psykhe (Santiago), 30(2), 0-0. <https://doi.org/10.xxxx/psykhe.2021.30.2>
- Villanueva, S. V., Campos, S. A. V., Villanueva, L. V., Quevedo, M. F. C., Vásquez-Villanueva, C. A., & Terry-Ponte, O. F. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: La imagen de instituciones

TEXTO PARA SU DIFUSIÓN

educativas

privadas.

<http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/980>