Formación de directivos docentes en Colombia: una reflexión sobre el tema

Germán Andrés Torres Escobar¹

¹ Especialista en Gestión Educativa del Politécnico Grancolombiano. Magíster en Psicología mención educacional de la Universidad de los Andes de Chile y Magíster en pedagogía de la Universidad de la Sabana. Psicólogo de la Universidad de la Sabana. Docente de sociohumanidades en la Fundación Universitaria Compensar, Colombia.

Correo electrónico: getorrese@ucompensar.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6417-8850>

Recibido: 2 de noviembre, 2024 Aprobado: 2 de enero, 2025

Resumen. En el presente texto, se reflexiona alrededor de la necesidad de que el Ministerio de Educación Nacional de Colombia desarrolle programas de formación posgradual y continua en liderazgo educativo, que forme a directivos escolares y de instituciones de educación superior urbanos y rurales, ya que en la actualidad la oferta formativa se ha enfocado solo en directivos escolares urbanos. Inicialmente, se hace un análisis de la legislación referente al perfil de los directivos docentes, luego se exploran las competencias que deben tener los directivos docentes y, posteriormente, se revisa la formación académica que requieren alcanzar para poder ejercer de forma adecuada su labor. Finalmente, se proponen lineamientos para que el Ministerio de Educación pueda desarrollar una oferta formativa para todo tipo de directivos educativos y sea accesible para licenciados y profesionales que también se quieran formar en liderazgo educativo.

Palabras clave: Administrador de la educación, formación de administradores, competencias del docente, escolaridad obligatoria, enseñanza superior.

Training of educational managers in Colombia: A reflection on the subject

Abstract. This reflection article seeks to raise the need for the Colombian Ministry of National Education to develop postgraduate and continuing education programs in educational leadership to train urban and rural school and higher education institution leaders, since the current training offerings have focused only on urban school leaders. Initially, an analysis of the legislation regarding the profile of educational leaders is presented, then the competencies that educational leaders must possess are explored, and subsequently the academic training they require to adequately perform their duties is reviewed. Finally, guidelines are proposed so that the Ministry of Education can develop training programs for all types of educational leaders, making them accessible to graduates and professionals who also wish to train in educational leadership.

Keywords: Education administrator, administrator training, teacher competencies, compulsory education, higher education.

Formação de diretores escolares na Colômbia: Uma reflexão sobre o tema

Abstrato. Este artigo de reflexão busca levantar a necessidade de o Ministério da Educação Nacional da Colômbia desenvolver programas de pós-graduação e educação continuada em liderança educacional para formar líderes de escolas e instituições de ensino superior urbanas e rurais, uma vez que a oferta de treinamento atual tem se concentrado apenas em líderes de escolas urbanas. Inicialmente, é apresentada uma análise da legislação referente ao perfil dos líderes educacionais, em seguida, são exploradas as competências que os líderes educacionais devem possuir e, posteriormente, é revisada a formação acadêmica necessária para o desempenho adequado de suas funções. Por fim, são propostas diretrizes para que o Ministério da Educação possa desenvolver programas de treinamento para todos os tipos de líderes educacionais, tornando-os acessíveis a graduados e profissionais que também desejam se formar em liderança educacional.

Palavras-chave: Administrador educacional, treinamento de administradores, competências de professores, educação obrigatória, ensino superior.

Introducción

El presente artículo busca plantear como tesis la necesidad de que el gobierno colombiano desarrolle programas de formación posgradual y continua para líderes educativos de colegios e instituciones de educación superior de todo el país, que les permitan ser efectivos en el desarrollo de su tarea y proyectar a las instituciones educativas hacia el futuro.

Inicialmente, se hace una descripción del concepto de liderazgo educativo y de las normativas que definen los perfiles y competencias que deben tener los directivos docentes en Colombia tanto a nivel de educación escolar como superior, y posteriormente se revisan las iniciativas que se han desarrollado para la formación de directivos docentes con sus alcances y limitaciones hasta la actualidad, así como de las ofertas de formación que se ofrecen en Colombia, con sus alcances y limitaciones, y finalmente, se plantea la propuesta de formación continua de directivos docentes.

Ávila Aponte y Sáenz Obregón (2009) plantean que: “La dirección escolar y el liderazgo se han destacado como factores clave ligados al mejoramiento escolar desde década de 1970 en países anglosajones como de algunos latinoamericanos” (p. 1645). Desde este enfoque, el rol otorgado al liderazgo docente le apunta a lograr una educación de calidad en términos del aprendizaje y propiciar cambios que generen mejoras en los procesos educativos de la institución (Pérez Pertuz, Cardona Pérez y Cardona Pérez, 2023).

El liderazgo educativo se materializa a nivel técnico y administrativo en la gestión educativa, que es fundamental para decidir qué enfoque determinará el trabajo docente (Ortega-González, Álvarez-Maestre y Maldonado-Estévez, 2023) y determinar cómo se van a distribuir los

recursos de las instituciones para utilizar los recursos disponibles en la oferta de un servicio educativo de buena calidad.

Es preciso aclarar que la calidad mantiene una relación estrecha con la satisfacción de recibir y brindar un servicio educativo excelente y organizado (Rico, 2016, p. 61) que se mide por: “la satisfacción que sobre ella muestran los alumnos, las familias y los docentes, convertidos, respectivamente, en usuarios, clientes y personal laboral flexible, móvil y competitivo” (Martínez Patarroyo, 2013, p. 8).

De acuerdo con Quintana-Torres (2018): “el mejoramiento de la calidad de la educación está, condicionado al reconocimiento de las posibilidades reales que tienen las instituciones en el entorno sociocultural en el que se encuentran y al respeto por el proceso de maduración que debe tomar” (pp. 277-278); eso significa, que lograr una educación de buena calidad es un proceso que toma tiempo y no se da igual forma en todas las instituciones educativas, porque cada institución presentan diferentes necesidades y condiciones sociales.

Si bien en Colombia, desde hace varias décadas se han desarrollado iniciativas para la formación de directivos escolares, estas se han ofertado para líderes de colegios urbanos, pero que no tienen en cuenta a los directivos de instituciones de educación superior ni de colegios rurales, de ahí la necesidad de que el gobierno colombiano a través del Ministerio de Educación desarrolle una oferta de formación posgradual y continua para líderes escolares de todos los niveles educativos tanto de zonas urbanas como rurales.

Desarrollo de la reflexión

En Colombia: “el Ministerio de Educación Nacional (MEN) como órgano ejecutivo, orienta las políticas generales de educación ubicándose en el nivel más alto dentro de la estructura administrativa, seguido de las secretarías departamentales y distritales de educación; cuyo fin es implementar y ejecutar la política educativa en todo el territorio Nacional” (Contreras Bello, 2011, p. 100).

A partir de la promulgación de la Ley General de Educación del 8 de febrero de 1994, el Estado a través del Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las entidades territoriales, ha desarrollado planes decenales de educación para lograr la transformación educativa (Arbeláez-Barrero, 2021) y superar las barreras de acceso, cobertura y calidad del servicio. A nivel institucional, el Ministerio de Educación Nacional, ha solicitado a los colegios medir su calidad educativa a través del Índice Sintético de la Calidad Educativa (Arbeláez-Barrera y Ossa-Montoya, 2024), y tener así parámetros puntuales para saber en qué deben mejorar.

Los profesionales que se encargan de implementar un servicio de buena calidad tanto en los colegios como las instituciones universitarias son conocidos como directivos escolares y universitarios y ocupan cargos generalmente de rectores, administradores y coordinadores, quienes tienen la responsabilidad de asumir la gestión académica y administrativa de estas instituciones. Desde la perspectiva de Jojoa-Marín (2021): “la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones” (p. 40) y tiene como: “objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control” (Botero, 2009, p. 3) de los procesos institucionales en colegios y universidades, y es: “una disciplina cuyo objeto es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación” (Bertel-Narváez, Vilorio-Escobar y Sánchez-Buitrago, 2019, p. 219).

En un estudio llevado a cabo por la Organización de Estados Iberoamericanos y la Unesco (Vaillant, 2025), con directivos de varios países de América Latina, se encontró en: “Colombia que entre el 50 % y 60 % de los cargos directivos escolares estaban ocupados por mujeres [...], que los directivos tienen más de catorce años de experiencia en el cargo [...], y que los directivos escolares del sector público son elegidos bajo un proceso de selección estandarizado que organiza la Comisión Nacional del Servicio Civil por un periodo de tiempo indefinido” (Vaillant, 2025, pp. 3-4); y que: “el MEN), con el apoyo de las Secretarías de Educación, organiza talleres de formación en el marco de la iniciación profesional para la dirección escolar” (Vaillant, 2025, p. 8), en la cual se les enseña el concepto de liderazgo educativo.

Dentro del marco jurídico colombiano, la ley general de educación o Ley 115 de 1994 y el Decreto 1860 de 1994, definen de manera clara el rol de los rectores y coordinadores en colegios públicos, mientras que la Ley 30 de 1992, define el rol de los rectores en las instituciones universitarias. Según la ley 115 de 1994, o ley general de la educación: “las instituciones educativas en Colombia deben tener un gobierno escolar conformado por rector, consejo directivo y consejo académico, quienes desarrollan las cuatro áreas de gestión en una institución educativa: gestión directiva, académica, de la comunidad y administrativa y financiera” (Pacheco Granados, Robles Algarín y Ospino Castro, 2018, p. 260).

Más puntualmente los artículos 127 a 131 de la Ley 115 de 1994 (MEN, 1994), plantean que los rectores o directores de colegios públicos serán nombrados por alcaldes o gobernadores luego de haber sido escogidos dentro de un concurso público, y el cargo de rector será ejercido por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa, pero no define criterios adicionales de experiencia o formación profesional. De igual manera, el artículo 20 del Decreto 1860

de 1994 (MEN, 1994b), afirma que, en los colegios, el rector es el representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar, así como de desarrollar el plan operativo y el proyecto educativo institucional según el artículo 15.

El artículo 20 del Decreto 1860 de 1994, dice que el gobierno escolar en los establecimientos educativos estatales estará constituido por el consejo directivo, el consejo académico; y el rector, como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar (Ministerio de Educación, 1994b). El consejo directivo estará encargado de tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución según el artículo 23, y en el artículo 24, se plantea que las funciones del consejo académico son estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento (MEN, 1994).

También se establece que, en los establecimientos educativos no estatales, quien ejerza su representación legal será considerado como el director administrativo de la institución y tendrá autonomía respecto al consejo directivo, en el desempeño de sus funciones administrativas y financieras (MEN, 1994b).

En el caso de la Ley 30 de 1992 (Ministerio de Educación Nacional, 1992), los artículos 62 y 63, plantean que la administración de las instituciones universitarias públicas estará a cargo de Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y el rector y estos cargos deben representados por integrantes del Estado y la comunidad académica, pero tampoco dice qué elementos de experiencia profesional o formación, deben tener los rectores para desempeñar su cargo en este nivel educativo.

El artículo 62 de la ley 30 de 1992, afirma que la dirección de las universidades estatales u oficiales estará a cargo del Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y el rector. Cada universidad adoptará en su estatuto general una estructura que comprenda entre otras, la existencia de un Consejo Superior Universitario y un Consejo Académico, acordes con su naturaleza y campos de acción; y en el artículo 65, se estipula que, dentro de las funciones del Consejo Superior Universitario, se afirma que están: definir las políticas académicas y administrativas y la planeación institucional, y designar y remover al rector (MEN, 1992).

Es importante aclarar que este cuerpo jurídico, da directrices claras para los cargos de directivos escolares de instituciones públicas, pero no para instituciones privadas, lo cual puede generar dificultades al Ministerio de Educación Nacional, para valorar procesos estandarizados de selección, contratación, evaluación y sanción de gestores educativos en el sector privado. Esto se debe a que el gobierno colombiano busca respetar la autonomía de las instituciones educativas privadas y se limita a darles directrices o guía a los rectores para el ejercicio de sus labores; por

ejemplo, Espitia Suárez (2018) dice que: “los establecimientos educativos han evolucionado, pasando de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas” (p. 43), y Plata Puentes (2016), sugiere que: “el Ministerio de Educación concentra en su gestión las funciones sustantivas del sector de la educación superior, pero con respeto y en apego al principio de autonomía universitaria” (p. 212).

Existen normativas que definen los criterios para tener en cuenta dentro de los procesos de contratación de profesionales que se postulen para trabajar como rectores de instituciones educativas escolares del sector público, pero no existen documentos del Ministerio de Educación que brinden lineamientos básicos para la selección, contratación y formación de rectores en instituciones universitarias ni para colegios privados.

Por ejemplo, la Resolución 15683 de 2016, define perfiles y competencias para aquellos profesionales que deseen desempeñar cargos directivos en instituciones educativas de educación básica y media, como rectores y coordinadores. Del perfil del rector o director rural, se plantea que este debe desempeñar actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como: “velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo” (MEN, 2016, p. 12) y en el caso del perfil de coordinador, el propósito de este cargo es apoyar la gestión directiva y liderar los diferentes proyectos y programas institucionales e interinstitucionales definidos en el: “Proyecto Educativo Institucional, con el fin de coordinar el trabajo de los profesores y facilitar, y orientar los procesos educativos que permitan el desarrollo académico y personal de los estudiantes y establecer planes de mejoramiento continuo en estrecha relación con la dirección del plantel” (MEN, 2016, p. 30).

Desde la perspectiva de Sierra Villamil (2016): “las competencias directivas refuerzan el liderazgo educativo representado en los líderes, y que por ende, promueven la calidad educativa y la eficiencia en sus procesos” p. 127), por eso en estos perfiles se definieron unas competencias, y la Resolución 3842 de 2022, actualiza los perfiles de los docentes y directivos docentes de las instituciones de educación básica y media, y plantea competencias de gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y gestión comunitaria, que deben tener los directivos docentes. Dentro de gestión directiva las competencias son: planeación y organización; y ejecución; en gestión académica las competencias son: pedagogía y didáctica, Innovación y direccionamiento académico; en gestión administrativa, las competencias son: administración de recursos, y gestión del talento humano y en gestión comunitaria, las competencias son: comunicación institucional e

interacción con la comunidad y el entorno (MEN, 2022). Si bien la ley define las competencias, no indica criterios de formación posgradual para ejercer cargos de liderazgo educativo.

En un estudio llevado a cabo por Bedoya-Dorado, Murillos-Vargas y González-Campo (2020), con una muestra de 272 directivos de instituciones de educación superior colombianas, se les preguntó cuáles debían ser las competencias que debe tener un directivo en educación superior. Se encontró que: “para las mujeres la competencia con mayor correspondencia es el trabajo en equipo, mientras que para los hombres es el liderazgo” (p. 703), pero en general la mayoría de los directivos reconocen el trabajo en equipo como la competencia más importante. Sin embargo, este estudio no profundiza en cual debe ser el perfil de los directivos, su formación y competencias por cargo, lo cual es muy importante, ya que dependiendo del cargo se deben exigir diferentes competencias.

Como requisito para ser rector, directivo rural o coordinador según la Resolución 3842 de 2022, se pide tener: “una experiencia mínima de 4 a 6 años en cargos directivos” (MEN, 2022, pp. 14-15), pero en esta ley no se establece la formación académica de pre y postgrado que debe tener el candidato a directivo escolar.

Por su parte la Guía 34 del MEN (2008), dice que la gestión institucional de los rectores escolares debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión que son: la gestión directiva, la gestión académica, la gestión administrativa y financiera, y la gestión de la comunidad. La gestión directiva se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar; la gestión académica, busca lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional; la gestión administrativa y financiera, se enfoca en la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable y la gestión de la comunidad le apunta a: “lograr la participación de grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos” (MEN, 2008, p. 27).

De igual manera, esta guía define unas características de un buen rector que son: creer en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo; usar datos e información para tomar decisiones de manera responsable; planear su trabajo y liderar la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyecto; promover el sentido de pertenencia al establecimiento educativo; liderar sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento; evaluar periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y dar retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar

sus dificultades; y buscar apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo (MEN, 2008).

Todo lo anterior, permite establecer que, si hay perfiles definidos en términos de las competencias y rasgos de los directivos en contextos escolares, pero no en contextos de educación superior, y tampoco se aborda la formación que deben tener y no hay requisitos a nivel nacional que los directivos docentes emprendan actividades de formación adicional al asumir sus nuevas funciones (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos & Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Definir unos criterios de formación para los directivos, es fundamental para lograr que la gestión educativa tenga un mayor impacto en las comunidades y en los niveles de calidad educativa, ya que esto refleja: “interés por brindar lo mejor a sus comunidades y es ahí donde se puede hablar y decir que es una institución que aprende” (García Cárdenas, Marín Ramírez y Cifuentes Atehortúa, 2015, p. 28). Otro aspecto clave es: “la necesidad de un sistema que formalice, equite y supervise a los líderes educativos” (Castro Luna et al., 2024, p. 12035), en todos los niveles educativos.

Hay una normativa que describe de manera general algunas directrices de la formación de los licenciados o docentes en Colombia para ir ascendiendo en el escalafón docente, que es El Decreto 0709 de 1996 (MEN, 1996). El artículo 5 de este decreto, dice que la formación de pregrado será impartida por la escuela normal superior, universidades y demás instituciones de educación superior que posean una facultad de educación; y en el caso de los postgrados, el artículo 6, dice que: “la formación está dirigida al perfeccionamiento científico e investigativo de los educadores, a nivel de especialización, maestría, doctorado y postdoctorado en educación” (MEN, 1996, pp. 1-2), pero no dice que formación deben alcanzar los docentes de acuerdo a su área de especialidad como pre-escolar, sociales, naturales, entre otras, y tampoco en el caso de docentes que ocupen cargos directivos.

El liderazgo de los directores educativos es el eje vertebral de la calidad educativa (Pérez Pertuz, Villalba Arrieta, Valera Prieto, y Triana Franco, 2024), y el liderazgo pedagógico en los procesos y procedimientos y la supervisión, son aspectos esenciales y deben darse acorde con las funciones de cada directivo (Miranda-Beltrán, 2016). La sociedad exige que el liderazgo sea imprescindible en la formación de los directivos y docentes (Pérez Pertuz, 2022), y es fundamental en el logro de los objetivos institucionales, debido a que determinan la ruta para el mejoramiento institucional (Llanes, Duarte, Navarro y Ramírez, 2014).

De ahí se sigue que es necesario preparar a los directivos escolares y universitarios, para que adquieran un perfil de líderes gerenciales (Arenas Parada, 2022) desde una perspectiva pedagógica (Sandoval Estupiñán et al., 2008) y logren el aseguramiento de la calidad total del servicio educativo ofrecido por las instituciones (Espinosa Beltrán et al., 2021), que sean intelectuales comprometidos con su territorio (Lara Salcedo et al., 2024) y sus problemáticas, con apertura al diálogo y a negociar con los distintos sectores educativos y sociales que forman parte del entorno (Novoa-Palacios, 2020, p. 18), que puedan hacer una adecuada rendición de cuentas de su gestión para evitar la corrupción y el gasto excesivo (Portocarrero-Sierra et al., 2021, p. 116) y que asuman estilos de liderazgo transformacional y participativo (Ministerio de Educación Nacional y Universidad Nacional de Colombia, 2014).

Para responder a estos requerimientos de formación, han surgido iniciativas privadas para formar a los directivos docentes que se remontan a principios del siglo XXI, que fueron el programa: School Leadership and New Tools for Learning (SLANT) desarrollado por el Reino Unido en 2006 a través del British Council y el programa Rectores Líderes Transformadores (RLT) diseñado por la Fundación Empresarios por la Educación en el año 2010 (MEN, 2022b).

El programa School Leadership and New Tools for Learning (SLANT) logró formar en Bogotá a rectores y coordinadores del total de 369 colegios distritales y en Medellín a directivos de 240 instituciones educativas (MEN, 2011). Los directivos y docentes que se formaron en el mismo: manifestaron haber incrementado su propia motivación, desarrollando habilidades de liderazgo de gran impacto institucional, desde la evaluación, planeación, monitoreo y el trabajo en equipo. El intercambio de experiencias con colegas del Reino Unido a partir de las visitas recíprocas entre colegas de los dos países fue calificado como una vivencia enriquecedora y significativa. (Ministerio de Educación Nacional, 2011, p. 17)

Aunque fue una experiencia positiva, no tuvo en cuenta la formación de directivos docentes de zonas rurales ni de otras ciudades pequeñas, por lo cual su impacto fue limitado a las grandes ciudades del país y a la población urbana.

Por su parte, el Programa Rectores Líderes Transformadores (RLT), ha trabajado desde el 2010 por el desarrollo de programas de política nacional como el Programa Todos a Aprender (PTA) y la Escuela de Liderazgo de Directivos Docentes del Ministerio de Educación Nacional. Como logros de la escuela de liderazgo, vale la pena destacar que: “en el 2020 vincularon: 610 directivos docentes en procesos de formación, 400 directivos docentes de escuelas normales superiores, 179 docentes en diplomados, 31 directivos docentes en especializaciones y maestrías, y 8 universidades formadas” (Fundación Empresarios por la Educación, 2024, p. 15).

En la página web de la escuela de liderazgo para directivos docentes, se menciona el componente de formación que ha beneficiado a varios directivos docentes; el componente de bienestar y desarrollo personal, se están desarrollando encuentros para la gestión de las emociones y la apropiación de herramientas que permitan afrontar con empatía los retos personales y profesionales; el componente de redes y comunidades de práctica que busca el intercambio de experiencias entre directivos docentes; el componente de investigación, cuyo objetivo es promover procesos de investigación sobre las prácticas de liderazgo; y el banco de recursos que tiene como objetivo propiciar la circulación de contenidos, favorecer procesos de autoformación (MEN, 2021).

Como limitación este programa solo forma a quienes trabajan como directivos, pero no a personas que quieran llegar a ser directivos docentes, tampoco vincula a directivos de instituciones de educación superior y aunque se dice que se ofrece la formación a los directivos no hay claridad sobre el tipo de titulación que les ofrece. Por ejemplo, se afirma que equipos técnicos ofrecieron un proceso de formación y acompañamiento virtual para grupos focalizados en cuatro ciclos orientados al desarrollo y el fortalecimiento de ocho competencias de liderazgo, los cuales se consolidaron como un proceso de transferencia del conocimiento en liderazgo directivo (Fundación Empresarios por la Educación, 2024), más no se define con claridad si se incluye a coordinadores o no, y de igual manera, le falta definir el impacto dicha formación en las comunidades educativas.

Paralelamente a estas iniciativas, y aunque ya no existen, en la década de 1970, algunas instituciones universitarias como la Universidad de Pamplona (Universidad de Pamplona, 2025), la Universidad Surcolombiana (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2025) e INESPRO se ofertaban programas técnicos en administración educativa, los cuales desaparecieron.

Con el paso del tiempo y más puntualmente en: “la década de 1990 se ha profesionalizado el rol, perfeccionando los procesos de preparación, selección, inducción, formación y evaluación” (Pineda Báez, Aravena, Prado de Oliveira, Vitoria y Cerdas Montano, 2024, p. 2). de directivos y algunas universidades crearon programas posgraduales, de especialización y maestría en gestión educativa. Por ejemplo, la Universidad de La Sabana creó la especialización en gerencia educativa en 1995 (Universidad de La Sabana, 1995), y ese mismo año, la Universidad del Tolima creó la Especialización en Gerencia de Instituciones Educativas (Universidad del Tolima, 2017).

En la actualidad, en Colombia hay varias especializaciones en gerencia educativa, que se ofertan, según Ospina Ramírez, Burgos Laiton y Restrepo Jaramillo (2021), en universidades como: Universidad Minuto de Dios, Fundación Universitaria Católica del Norte, Universidad Autónoma Latinoamericana, Universidad de La Sabana, Universidad del Tolima, Universidad Cooperativa de

Colombia, Universidad la Gran Colombia, la Universidad Católica de Manizales y la especialización en gerencia educativa creada de manera conjunta por la Universidad de San Buenaventura Medellín y la Fundación Universitaria Católica del Norte en modalidad virtual (Ministerio de Educación Nacional, 2021). Estos programas tienen en promedio una duración aproximada de un año y forman a los docentes en competencias gerenciales y educativas, para resolver problemas prácticos que se suelen presentar en el ejercicio de cargos directivos.

Según las bases de datos de programas académicos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), en el 2025, hay activos, 21 programas de especialización bajo las denominaciones de: especialización en administración educativa, especialización en gerencia educativa, y especialización en gestión educativa, de las cuales mayoría se imparte en universidades privadas (19 programas) y se ofertan en modalidad presencial (16 programas) como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1.

Especializaciones que se ofertan en gestión y liderazgo educativos.

Universidad	Sector	Programa	Modalidad
Universidad de Pamplona	Oficial	Especialización en Gestión Educativa	Presencial
Fundación Universidad Autónoma De Colombia	Privado	Especialización en Gestión Educativa	Presencial
Universidad La Gran Colombia	Privado	Especialización en Gestión Educativa para la Prevención en Desastres	Presencial
Universidad de Ibagué	Privado	Especialización en Gestión Educativa	Presencial
Universidad Católica Luis Amigó	Privado	Especialización en Gestión Educativa	Virtual
Fundación Universitaria Juan De Castellanos	Privado	Especialización en Gestión Educativa y Curricular	A Distancia
Politécnico Grancolombiano	Privado	Especialización en Gestión Educativa	Virtual
Universidad de Nariño	Oficial	Especialización en Administración Educativa	Presencial
Universidad de la Sabana	Privado	Especialización En Gerencia Educativa	Presencial
Universidad Mariana	Privado	Especialización en Gerencia Educativa	Presencial
Universidad De San Buenaventura	Privado	Especialización en Gerencia Educativa	Presencial
Universidad Libre	Privado		Presencial

Universidad	Sector	Programa	Modalidad
		Especialización en Gerencia Educativa	
Universidad Católica de Manizales	Privado	Especialización en Gerencia Educativa	A Distancia
Universidad Católica de Manizales	Privado	Especialización en Gerencia Educativa con Énfasis en Gestión de Proyectos	A Distancia
Fundación Universitaria	Privado	Especialización en Gerencia Educativa	Presencial
Corporación Universidad de la Costa	Privado	Especialización en Gerencia Educativa para el Desarrollo Sostenible	Presencial
Corporación Universitaria Minuto de Dios	Privado	Especialización en Gerencia Educativa	A Distancia
Corporación Unificada Nacional de Educación Superior	Privado	Especialización en Gerencia Educativa	Virtual
Fundación Universitaria Comfamiliar Risaralda	Privado	Especialización en Gerencia Educativa	Presencial
Fundación Universitaria Internacional De La Rioja - Unir	Privado	Especialización en Gerencia Educativa	Virtual
Universidad Santo Tomás	Privado	Especialización en Liderazgo e Innovación Educativa	Virtual

Fuente: elaboración propia basada en el SNIES.

Otros programas que se ofertan son las maestrías en gerencia o gestión educativa, cuya duración es de dos años, y se enfocan en procesos investigativos, de innovación y gestión educativa, todo ello fundamentado en la reflexión crítica sobre los entornos educativos (Bertel-Narváez, Vilorio-Escobar y Sánchez-Buitrago, 2019). Es decir, la diferencia entre las especializaciones y maestrías está principalmente en el componente investigativo, para abordar las problemáticas educativas. En la base de datos de programas académicos del SNIES, se reportan como maestrías activas, nueve programas cuyas denominaciones son: maestría en administración educativa, maestría en gestión educativa y maestría en gerencia educativa, las cuales en su mayoría se ofertan en universidades privadas (7 programas), y la mayoría de estas se oferta en modalidad virtual-distancia (6 programas) como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 2.
Maestrías que se ofertan en gestión y liderazgo educativos.

Universidad	Sector	Programa	Modalidad
Universidad Sergio Arboleda	Privado	Maestría en Gerencia Educativa e Innovación Tecnológica	Virtual

Universidad	Sector	Programa	Modalidad
Universidad Sergio Arboleda	Privado	Maestría en Gerencia Educativa e Innovación Tecnológica	Presencial
Universidad Autónoma de Bucaramanga	Privado	Maestría en Gerencia Educativa	Dual
Universidad Manuela Beltrán	Privado	Maestría en Administración Educativa	Virtual
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	Oficial	Maestría en Gestión Educativa	Presencial
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	Oficial	Maestría en Gestión Educativa	Presencial
Universidad Mariana	Privado	Maestría en Gestión Educativa y Liderazgo	Virtual
Fundación Universitaria CEIPA	Privado	Maestría en Liderazgo en Innovación Educativa	Dual
Universidad de la Salle	Privado	Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa	A Distancia

Fuente: elaboración propia basada en el SNIES.

Pese a que estos programas, preparan a los docentes que deseen desempeñarse en cargos directivos, los directivos de las instituciones educativas no están obligados a matricularse en este tipo de programas, y tampoco están obligados a tomar cursos o diplomados de actualización en temas asociados a gestión administrativa o gestión educativa, lo cual es necesario para que se actualicen en el ejercicio de cargo.

De igual manera, hay ciertos aspectos por mejorar en la oferta de este tipo de programas posgraduales. Por ejemplo, muchos de estos programas se ofertan en zonas urbanas y tienen una mirada urbana del liderazgo que aborda problemas propios de las ciudades, tendiendo a dejar de lado problemáticas del liderazgo en zonas rurales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OCDE, 2018), como dicen (Herrera Pérez, Ochoa Londoño y Tello Zuluaga, 2024), quienes afirman que: “en el sistema educativo colombiano se ha cometido un error significativo al enfocarse únicamente en la educación y el liderazgo desde una perspectiva urbana” (p. 3).

Algunos ejemplos de problemáticas que se presentan en regiones rurales y que deben abordar los directivos de los colegios en estas zonas son: el acceso al agua potable, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales para el consumo y comercialización, la reconstrucción de tradiciones étnicas y lingüísticas propias de cada región, entre otros que afectan a las comunidades, y que muchas veces no se abordan en los programas de postgrado.

Otro problema ha sido que fomentan una mirada de la calidad educativa centrada principalmente, en que los estudiantes se destaquen académicamente en pruebas estandarizadas de conocimientos como las Pruebas Saber o las Pruebas PISA, y por ende si los estudiantes, obtienen altos puntajes en estas pruebas, se asume que son buenos colegios y ganan popularidad. Por ejemplo, en un estudio llevado a cabo en directivos escolares de Antioquia, se encontró que estos tendían a priorizar la preparación de los estudiantes para presentar pruebas estandarizadas nacionales e internacionales de conocimientos (Soto Builes et al., 2020) y aunque esto es relevante, es necesario fomentar desde los postgrados una mirada más amplia de la calidad, que contemple una mirada más allá de los puntajes académicos o la satisfacción de los clientes, que contribuya a mejorar la calidad de vida de los niños, adolescentes y jóvenes, en sus comunidades.

Una forma de impactar positivamente la calidad de vida de los escolares, es: “definir estrategias que permitan afianzar la formación para la cultura del emprendimiento (Silva Navas y Baron Basto, 2022, p. 21) en las instituciones educativas, estableciendo alianzas con empresas o entidades del sector productivo, que pueden capacitar a los escolares para desempeñar oficios productivos, y dar lugar la creación de programas técnicos en los colegios y desarrollar proyectos de investigación aplicada que den solución a problemas locales de las comunidades (Portocarrero-Sierra et al., 2021).

Esto implica, cambiar el concepto de investigación, como una actividad solo reservada a expertos en contextos universitarios, para dar lugar a proyectos de investigación aplicados, que respondan a problemas locales de las comunidades asociados al desempleo, el manejo de residuos, la reducción de la contaminación ambiental, la prevención del consumo de sustancias psicoactivas, la reducción de la inseguridad y otros problemas, que afectan negativamente a las comunidades, y al hacerlo se puede lograr implementar un liderazgo transformacional que instale capacidades en los estudiantes, sea mucho más democrática y favorezca la construcción de la ciudadanía (Mallama Martínez, 2014), y fortalezca de las capacidades de acción de las comunidades educativas (Ministerio

de Educación Nacional y Fundación Empresarios por la Educación y Organización de Estados Iberoamericanos, 2020).

Otra estrategia, es iniciar la formación en liderazgo y gestión educativas, desde los pregrados en las licenciaturas en educación infantil y pedagogía. De hecho, ya hay programas de licenciatura en educación infantil en Colombia (Tabla 3), que dentro de sus planes de estudios ya ofertan cursos enfocados en liderazgo o gestión educativa, pero no todos los programas lo tienen contemplado como El programa en pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional, la licenciatura en pedagogía infantil de la Corporación Universitaria Iberoamericana, el programa de licenciatura en educación infantil de la Fundación Universitaria UNIR de Colombia, y el programa de licenciatura en educación infantil de la Fundación Universitaria del Área Andina, que no tienen cursos de gestión o liderazgo; y además, es importante fomentar en los estudiantes una cultura emprendedora en la que se les muestre que una vez que se gradúen pueden crear sus propias instituciones educativas a nivel físico o virtual, en calidad de líderes, teniendo en cuenta que, cada vez el mercado es más competido y las oportunidades de empleo se tienden a reducir. Por ejemplo, el plan de estudios de la licenciatura en pedagogía infantil de la Fundación Universitaria Los Libertadores, en quinto semestre, oferta un curso llamado *Emprender, innovar y construir*, que les da herramientas a los estudiantes para generar sus propias oportunidades de empleo.

Tabla 3.

Programas de licenciaturas en educación o pedagogía infantil que ofertan cursos de liderazgo en sus planes de estudio.

Universidad	Programa académico	Curso	Semestre
Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)	Licenciatura en pedagogía infantil	Administración y gestión educativa	Séptimo
Universidad de los Llanos	Licenciatura en pedagogía infantil	Legislación, Gestión y Organización de Proyectos y Centros de Educación Infantil	Octavo
Fundación Universitaria Los libertadores	Licenciatura en pedagogía infantil	Currículo y gestión educativa	Cuarto
Universidad de Antioquia	Licenciatura en pedagogía	Gestión educativa	Séptimo
Universidad Católica Luis Amigó	Licenciatura en pedagogía infantil	Gestión e innovación educativa	Noveno
Corporación Universitaria Latinoamericana	Licenciatura en educación infantil	Administración educativa	No reporta
Universidad San Buenaventura de Bogotá	Licenciatura en educación infantil	Gestión de proyectos educativos	Octavo
Uniminuto	Licenciatura en educación infantil	Administración y gestión educativa	No reporta
Universidad El Bosque			Octavo

Universidad	Programa académico	Curso	Semestre
	Licenciatura en educación infantil	Gestión y liderazgo en educación	
Fundación Universitaria Compensar	Licenciatura en educación infantil	Administración educativa	Noveno
Politécnico Grancolombiano	Licenciatura en educación infantil	Legislación y Gestión de la Atención a la Primera Infancia	Tercero
Universidad Libre	Licenciatura en educación infantil	Políticas públicas, legislación y gestión educativa colombiana	Séptimo
Universidad de La Sabana	Licenciatura en educación infantil	Liderazgo y gestión educativa	Octavo
Universidad La Gran Colombia	Licenciatura en educación infantil	Gestión educativa	Tercero

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, los cursos relacionados con liderazgo o gestión educativa de las licenciaturas, en su mayoría se imparten entre el séptimo y noveno semestre, y se articulan con temáticas como administración educativa, legislación educativa, innovación y desarrollo curricular, pero no se encontró un curso que profundizara en roles directivos como: coordinadores académicos, coordinadores de convivencia o rectores y sus perfiles, y esto es clave para que los estudiantes comprendan, las funciones de este tipo de cargos, las competencias que deben desarrollar y la formación que deben alcanzar a nivel posgradual, más allá de abordar el liderazgo o la gestión educativa como temas teóricos o aislados.

Finalmente, se requiere de mayores inversiones y esfuerzos por parte de los gobiernos de turno (Ortega-González, Álvarez-Maestre, y Niebles-Nuñez, 2022), en programas de formación posgradual en liderazgo educativo, así como cursos de actualización y diplomados, que les permitan a los directivos estar a la vanguardia de las herramientas que necesitan para ejercer bien su labor. Este tipo de cursos podrían ofertarse desde las distintas plataformas educativas del Ministerio de Educación Nacional que sirven de apoyo al docente, entre las cuales, solo por mencionar una, se encuentra Colombia Aprende (Escobar Arboleda, 2021). A través de esta plataforma, se podría también hacer seguimiento, evaluación y asesoría a los directivos de colegios e instituciones de educación superior tanto de zonas urbanas como rurales, ya que hay directivos de zonas rurales que requieren apoyo en el ejercicio de su labor y esto se podría lograr de forma virtual.

Este tipo de formación también se podría ofertar a estudiantes de postgrado de las licenciaturas que quieran formarse en liderazgo educativo, para que tengan la opción de prepararse y postularse a cargos de directivos escolares, ya sea en el sector público o privado.

Conclusión

El Ministerio de Educación Nacional en Colombia debe desarrollar programas de formación posgradual y continua para directivos escolares y de instituciones de educación superior, con el apoyo de universidades, para lograr que estos sean cada vez más competentes para ejercer sus cargos, se actualicen, e impulsen sus instituciones educativas.

Para desarrollar propuestas formativas pertinentes de postgrados en liderazgo educativo, es necesario que primero el Ministerio de Educación defina mediante una ley, perfiles de directivos escolares y universitarios, que sirvan de referente a instituciones públicas y privadas en todo el territorio nacional. Si bien ha definido normativas y guías en las cuales se definen los perfiles de competencias que deben tener los docentes que ocupen cargos directivos como rectores o coordinadores en colegios públicos, no ha definido aún normativas y documentos que definan perfiles de competencias que deben tener los docentes que aspiren a ocupar cargos directivos en colegios privados y en instituciones de educación superior, así como tampoco se ha definido directrices de la formación académica que debe tener un aspirante a directivo tanto en colegios como en universidades, ni instrumentos estandarizados para evaluar las competencias de los directivos escolares y universitarios de zonas urbanas y rurales.

Iniciativas formativas como la de la Fundación Empresarios por la Educación, y el British Council, han desarrollado programas de formación para docentes que ya estén trabajando como directivos en colegios, estas no conducen necesariamente a una titulación posgradual formal y se centran principalmente en formar a directivos de zonas urbanas, de manera similar a lo que ocurre con la oferta de postgrados como especializaciones y maestrías cuya modalidad principal es la presencial, lo cual hace que se deje de impactar a directivos docentes de zonas rurales, que necesitan herramientas para abordar problemáticas complejas que viven en sus territorios.

Una forma de evaluar tales competencias en directivos de todos los niveles educativos, sería diseñar exámenes estandarizados de manera similar a que propone la Guía 31 de lineamientos de evaluación de desempeño directivos en colegios (Ministerio de Educación Nacional, 2008b), pero con pruebas tipo tests, que se usan en otros países como: la *School Leaders Licensure Assessment* en Estados Unidos (Educational Testing Service, 2022), las Pruebas Ser Directivos que se usa en Ecuador (Ministerio de Educación de Ecuador, 2013), entre otras.

Otra medida, que se debe tomar es exigir a las instituciones de educación superior que tengan en cuenta tales perfiles dentro de los criterios de formación postgradual en especializaciones o maestrías con énfasis en administración, gerencia o gestión educativas, y también dichos perfiles se deberían exigir a quienes postulen a este tipo de cargos, así como formarse y estar actualizados, dentro de esta área de conocimiento. Ahora bien, el Ministerio de Educación requiere contemplar la posibilidad de orientar a las instituciones de educación superior que ofrecen este tipo de programas de postgrado, para que puedan volverlos más accesibles a directivos y docentes de zonas rurales, de tal manera que puedan estudiarlo de forma virtual.

También es muy importante que los programas de formación en liderazgo que desarrollan entidades como Empresarios por la Educación, se puedan formalizar en propuestas curriculares claras conducentes a títulos de postgrado específicos con el apoyo del Ministerio de Educación y de las universidades con postgrados en liderazgo o gestión educativa, que permitan generar investigación y producción académica sobre problemáticas asociadas al ejercicio del liderazgo en diferentes contextos sociales, y que aporten a la solución de las mismas. Un ejemplo, que podría servir de referente es, por ejemplo, el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo de Chile.

Referencias

- Arbeláez-Barrero, A. y Ossa-Montoya, A. F. (2024). La gestión educativa desde instancias y procedimientos de control en Colombia, 2003-2016. *Pedagogía y Saberes*, (60), 146–159.
<https://revistas.upn.edu.co/index.php/PYS/article/view/20050/13272>
- Arbeláez-Barrero, A. (2021). La gestión; dispositivo de las políticas educativas en las Instituciones Educativas en Colombia, 2002 – 2015. [Tesis doctoral en educación, Universidad de Antioquia].
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/b43a70ec-a467-48fe-84a7-22c2a713f18d/content>
- Arenas Parada, A.L. (2022). El liderazgo directivo del rector y su influencia en el compromiso docente de instituciones educativas de Aguazul, Casanare. *Rastros Rostros*, 24(2), 1-22.
<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/ra/article/view/4472>
- Ávila Ponte, R., y Sáenz Obregon, J. (2009). La configuración del campo de la rectoría escolar oficial en Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 7(2), 1639-1674.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v7n2s1/v7n2s1a20.pdf>
- Bedoya-Dorado, C., Murillos-Vargas, G. y González-Campo, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708.
<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v23n4/2027-5358-eded-23-04-685.pdf>
- Bertel-Narváez, M. P. , Viloría-Escobar, J. de J. y Sánchez-Buitrago, J. O. (2019). Tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa en América Latina. *Educación y Educadores*, 22(2), 215-233.
<https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.3>
- Botero Chica, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49, 2 – 10.
<https://rieoei.org/historico/deloslectores/2811Botero.pdf>
- Castro Luna, J. S., González Quiroga, C. P. , Castaño Garces, M. E., Alarcón Medina, R. L., & Perez Pertuz, J. J. (2024). El Liderazgo Escolar: Un Estudio Comparativo en América Latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 12031-12053. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/11992>

- Contreras Bello, Y. (2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Revista Logos: Ciencia y Tecnología*, 2(2), 88-103.
<https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/view/85/62>
- Educational Testing Service. (2022). School Leaders Licensure Assessment (6990).
<https://www.ets.org/pdfs/sls/6990.pdf>
- Escobar Arboleda, S. (2021). Las TIC y la gestión escolar en dos instituciones educativas de la ciudad de Medellín: hacia la construcción de una guía metodológica. [Tesis de maestría en recursos digitales aplicados a la educación, Universidad de Cartagena].
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/server/api/core/bitstreams/88e259c8-15de-4f14-ab07-cb0c56f6729e/content>
- Espinosa Beltrán, P. L., Prieto Galindo, W. A., Rubio Gallego, C. A. & Ocho Núñez, M, P. (2021). Liderazgo, calidad y educación. Sistemas de Gestión de Calidad en instituciones educativas. *Revista Conrado*, 17(81), 419-427.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n81/1990-8644-rc-17-81-419.pdf>
- Espitia Suárez, J. (2018). Autonomía administrativa y su incidencia en la gestión escolar del colegio público para implementar políticas educativas. Caso Bogotá. [Tesis de maestría en Políticas Públicas, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/64041/79189750.2018.pdf>
- Fonseca Cantillo, P. (2020). Análisis Liderazgo Directivo y su Impacto en el Desempeño de las Instituciones Educativas del Municipio de Pueblo viejo para Formular un Modelo en el Departamento del Magdalena. [Tesis de maestría en administración de organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31787/ppfonsecac3.pdf?sequence=2>
- Fundación Empresarios por la Educación. (2024). Informe de gestión 2020. <https://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Informe-de-gestion-2020.pdf>
- García Cárdenas, J., Marin Ramírez, L., y Cifuentes Atehortúa, C. (2015). La gestión educativa como oportunidad transformadora en las instituciones educativas de Colombia. [Trabajo de grado de especialización en gerencia educativa. Universidad de Manizales].
<https://repositorio.ucm.edu.co/server/api/core/bitstreams/07c615d0-01eb-4574-95e0-bd1fdd5a9c21/content>
- Herrera Pérez, J., Ochoa Londoño, E., y Tello Zuluaga J. (2024). Liderazgo pedagógico de los directores escolares en educación básica, secundaria y media en Colombia. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 15(3), 1-24. <https://revistas.uniandes.edu.co/index.php/vys/article/view/9338/9853>
- Jojoa-Marín, W. (2021). Modelo de gestión educativa para el fortalecimiento de competencias digitales de docentes de ciencias sociales. [Trabajo de grado de maestría de informática aplicada a la educación. Universidad de Santander]. <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/1705c804-50b1-42f2-8dac-554afe44b7cf/content>
- Lara Salcedo, L., Cuesta Moreno, O., Cabra Torres, F., González Rodríguez C., y Castro Robles, Y. (2024). Gestión del directivo docente rural tras la firma del Acuerdo de Paz en Colombia. *Perfiles Educativos*, 46(183), 8-20.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v46n183/0185-2698-peredu-46-183-8.pdf>
- Llanes, L., Duarte, P., Navarro, H., y Ramírez, Y. (2014). Estudio diagnóstico para determinar ¿quiénes son los rectores y directores de las instituciones educativas de la educación. [Tesis de maestría en educación, Universidad del Tolima]. <https://repository.ut.edu.co/server/api/core/bitstreams/55fe51bc-99cc-46cd-9781-e911ef150279/content>
- Mallama Martínez, G. (2014). Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa pública. [Tesis de especialización en gerencia social de la educación. Universidad Pedagógica Nacional].
<http://repository.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/469/TO-16971.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Martínez Patarroyo, D. (2013). La Gestión Educativa en Colombia: Del dispositivo a la tecnología de gobierno. [Tesis de maestría en educación, Universidad Pedagógica de Colombia].
<http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/1147/TO-16295.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación de Ecuador. (2013). “Pruebas ser directivos”. Instructivo para rendir las pruebas ser de directivos: Rectores/Directores; Vicerrectores/Subdirectores; Inspectores. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/PRUEBAS_SER_DIRECTIVOS_2013.pdf

- Ministerio de Educación Nacional. (2022). Resolución 3842 de 2022. Por la cual se adopta el nuevo manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan tras disposiciones. https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-409868_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2022b). El liderazgo directivo: una apuesta por la calidad de la educación en Colombia. Nota técnica. https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_3.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (septiembre 10, 2021). La Escuela de Liderazgo consolida estrategias de formación para beneficiar a 3.000 Directivos Docentes en 2021. <https://www.mineduccion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/405484:La-Escuela-de-Liderazgo-consolida-estrategias-de-formacion-para-beneficiar-a-3-000-Directivos-Docentes-en-2021>
- Ministerio de Educación Nacional y Fundación Empresarios por la Educación [FExE] & Organización de Estados Iberoamericanos. (2020). Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes: bases para su despliegue curricular. https://contactomaestro.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/maestrospublic/descargables_block/Escuela%20de%20Liderazgo%202020.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2017). Convocatoria formación avanzada 2022-1: especializaciones y maestrías para docentes y directivos docentes de establecimientos educativos oficiales. https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-409760_recurso_4.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Resolución 15683 de 2016. Por la cual se subroga el Anexo I de la Resolución 9317 de 2016 que adoptó el Manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente. https://contenidos.mineduccion.gov.co/ntg/men/pdf/resolucion_15683.PDF
- Ministerio de Educación Nacional y Universidad Nacional de Colombia. (2014). Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el Escalafón de Profesionalización Docente de los docentes y directivos docentes regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002. Documento guía. https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-342767_recurso_nuevo_1.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2011). SLANT en Colombia. Una Experiencia de Liderazgo Escolar para el Fortalecimiento Institucional. https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-345504_anexo_7.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía N° 34. Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2008b). Guía N° 31. Guía metodológica. Evaluación Anual de Desempeño Laboral Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente. Decreto Ley 1278 de 2002. https://www.mineduccion.gov.co/1780/articles-169241_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (1996). Decreto 709 de 1996. por el cual se establece el reglamento general para el desarrollo de programas de formación de educadores y se crean condiciones para su mejoramiento profesional. https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86215_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (1994b). Decreto 1860 de 1994. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (1992). Ley 30 de Diciembre 28 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_ley_30_sp.pdf
- Miranda-Beltrán, 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). <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00562.pdf>
- Novoa- Palacios, A. (2020). Liderazgo integral educativo innovador en las escuelas normales superiores de Colombia. Revista Electrónica Educare, 24(3), 1-22. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v24n3/1409-4258-ree-24-03-21.pdf>
- Observatorio de la Universidad Colombiana. (2025). Las noticias del día en el sector. U. Surcolombiana celebra 50 años de inicio de actividades. <https://www.universidad.edu.co/u-surcolombiana-celebra-50-anos-de-inicio-de-actividades/>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2018). Revisión de recurso escolares: Colombia. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/07/oecd-reviews-of-school-resources-colombia-2018_glg92983/9789264303751-en.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] & Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2016). La educación en Colombia: revisión de políticas nacionales de educación. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf
- Ortega-González, I., Álvarez-Maestre, A., y Maldonado-Estévez E. (2023). El liderazgo educativo del directivo docente en las prácticas pedagógicas de las maestras de transición. *Perspectivas*, 8(1), 348-360. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/perspectivas/article/view/4152/4988>
- Ortega-González I., Álvarez-Maestre A., y Niebles-Nuñez W. (2022). El directivo docente y la calidad educativa en Colombia. *Perspectivas*, 7(1), 229-240. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/perspectivas/article/view/4017/4655>
- Ospina Ramírez, D., Burgos Laiton, S., y Restrepo Jaramillo, L. (2021). Impacto de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales en escuelas colombianas. *Revista de Investigaciones de la Universidad Católica de Manizales*, 21(38), 1-18. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/498/4983963001/4983963001.pdf>
- Pacheco Granados, R., Robles Algarín, C., y Ospino Castro, A. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las Instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 259-266. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00259.pdf>
- Pérez Pertuz, J., Villalba Arrieta, E., Valera Prieto, J., y Triana Franco, M. (2024). El Fomento del Liderazgo Escolar: Una Política Pública y su Incidencia en la Calidad Educativa en Países Latinoamericanos como: de Chile, Argentina, México, Perú y Colombia. *Ciencia Latina – Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 5692-5704. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/11771>
- Pérez Pertuz, J., Cardona Pérez, H., y Cardona Pérez, Y. (2023). Estilos de liderazgo docente: un análisis del desempeño académico en una institución educativa de Colombia. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 11(1), 31-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9752500>
- Pérez Pertuz, J. (2022). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño profesional en instituciones educativas públicas de la Región Andina. [Tesis de maestría en educación, Uniminuto]. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/68fc2c61-f40a-4a0c-847f-5a8397559a7f/content>
- Pineda Báez, C., Aravena, F., Prado de Oliveira, A., Vitoria, S., Cerdas Montano, V. (2024). ¿Sistemas disfuncionales de evaluación directiva en Latinoamérica?: Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 61(3),1-11. <https://www.scielo.cl/pdf/pel/v61n3/0719-0409-pel-61-03-00101.pdf>
- Plata Puentes, J. (2016). Breves aportes a la discusión sobre la autonomía universitaria en Colombia. *Nuevos Paradigmas de las Ciencias Sociales Latinoamericanas*, 7(14), 209-224. <https://nuevosparadigmas.ilae.edu.co/index.php/ilaeOjs/article/view/99/231>
- Portocarrero-Sierra, L., Restrepo-Morales, J., Valencia-Cárdenas, M., y Calderón-Vera, L. (2021). Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia. *Formación Universitaria*, 14(5), 107-118. <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v14n5/0718-5006-formuniv-14-05-107.pdf>
- Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v21n2/0123-1294-eded-21-02-00259.pdf>
- Rico, A. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://bit.ly/3VQnWZ7>
- Sandoval Estupiñán, L., Quiroga, C., Camargo-Abello, M., Pedraza, A., Vergara, M., y Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11(2), 11-48. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v11n2/v11n2a02.pdf>
- Sierra Villamil, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 81, 111-128. <http://www.scielo.org.co/pdf/eana/n81/n81a06.pdf>

- Silva Navas, D., y Baron Basto, C. (2022). La gestión educativa como promotor de la cultura del emprendimiento en el colegio “Francisco José de Caldas” Cúcuta, Norte de Santander. [Trabajo de grado de especialización en educación, emprendimiento y economía solidaria, Universidad Francisco de Paula Santander].
https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/8697/2380456_2380452.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Soto Builes, N., Morillo Puente, S., Calderón-Hernández, G., y Betancur, H. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Innovar*, 30(77), 123-136.
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n77/0121-5051-inno-30-77-123.pdf>
- Universidad del Tolima. (2017). Programa de especialización en gerencia de instituciones educativas.
http://idead.ut.edu.co/images/esp_gerencia_instituciones/PEP_Esp_Gerencia_Instituciones_educativas.pdf
- Universidad de Pamplona. (14 de julio de 2025). Reseña histórica.
https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_1/recursos/universidad/31032009/resena_historica.jsp
- Universidad de la Sabana. (2025). Especialización en gerencia educativa.
<https://www.unisabana.edu.co/programas/posgrados/especializacion-en-gerencia-educativa>
- Vaillant, D. (2025). Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Desarrollo profesional.
<https://oei.int/wp-content/uploads/2025/05/new-liderazgo-distribuido-en-la-educacion-en-america-latina-desarrollo-profesional.pdf>