

Liderazgo directivo y cohesión comunitaria en entornos de exclusión social: estudio de caso de la Institución Educativa La Esperanza del municipio de Planeta Rica, Córdoba

Principal Leadership and Community Cohesion in Social Exclusion Contexts: A Case Study of La Esperanza Educational Institution in the Municipality of Planeta Rica, Córdoba

Leadership dirigenziale e coesione comunitaria in contesti di esclusione sociale: studio di caso dell'Istituzione Educativa La Esperanza nel comune di Planeta Rica, Córdoba

Eloy Antonio Ruiz Hoyos¹

eruizh6@unemi.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1026-4110>

Maestría en Gestión Educativa. Mención en organización, dirección e innovación de los centros educativos, Escuela de Educación, Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Milagro-Ecuador

Correspondencia: eruizh6@unemi.edu.ec

Artículo de Investigación

***Aceptado:** Julio 29, 2026 *** Publicado:** Julio 30, 2026

- I. Maestría en Gestión Educativa. Mención en organización, dirección e innovación de los centros educativos, Escuela de Educación, Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Milagro-Ecuador

Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo analizar la contribución del liderazgo directivo al fortalecimiento de la cohesión comunitaria en un contexto de exclusión social, a partir del estudio de caso de la Institución Educativa La Esperanza del municipio de Planeta Rica, Córdoba. La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo mediante un diseño de estudio de caso, empleando entrevistas semiestructuradas, observación y análisis documental como técnicas para la recolección de información. Los hallazgos evidenciaron que las prácticas de liderazgo basadas en la participación, el diálogo y la construcción de confianza favorecieron la articulación entre los diferentes actores de la comunidad educativa, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la inclusión. Asimismo, se identificaron desafíos asociados a las condiciones de vulnerabilidad social que inciden en la sostenibilidad de los procesos participativos. Se concluyó que el liderazgo directivo constituye un elemento estratégico para promover la cohesión comunitaria y contribuir a la consolidación de entornos educativos más inclusivos y socialmente integrados.

Palabras clave: liderazgo directivo, cohesión comunitaria, exclusión social, inclusión educativa, estudio de caso.

Abstract

This article aimed to analyze the contribution of managerial leadership to strengthening community cohesion in a context of social exclusion, based on a case study of La Esperanza Educational Institution in the municipality of Planeta Rica, Córdoba. The research was conducted using a qualitative approach through a case study design, employing semi-structured interviews, observation, and documentary analysis as data collection techniques. The findings showed that leadership practices based on participation, dialogue, and trust-building promoted interaction among the different actors within the educational community, strengthening the sense of belonging and inclusion. Likewise, challenges associated with social vulnerability conditions that affect the sustainability of participatory processes were identified. It was concluded that managerial leadership constitutes a strategic element for promoting community cohesion and contributing to the consolidation of more inclusive and socially integrated educational environments.

Keywords: managerial leadership; community cohesion; social exclusion; educational inclusion; case study.

Riassunto

Il presente articolo ha avuto come obiettivo analizzare il contributo della leadership dirigenziale al rafforzamento della coesione comunitaria in un contesto di esclusione sociale, attraverso lo

studio di caso dell'Istituzione Educativa La Esperanza del comune di Planeta Rica, Córdoba. La ricerca è stata sviluppata mediante un approccio qualitativo con un disegno di studio di caso, utilizzando interviste semi-strutturate, osservazione e analisi documentale come tecniche per la raccolta delle informazioni. I risultati hanno evidenziato che le pratiche di leadership basate sulla partecipazione, sul dialogo e sulla costruzione della fiducia hanno favorito l'articolazione tra i diversi attori della comunità educativa, rafforzando il senso di appartenenza e l'inclusione. Inoltre, sono state identificate sfide associate alle condizioni di vulnerabilità sociale che incidono sulla sostenibilità dei processi partecipativi. Si è concluso che la leadership dirigenziale rappresenta un elemento strategico per promuovere la coesione comunitaria e contribuire al consolidamento di ambienti educativi più inclusivi e socialmente integrati.

Parole chiave: leadership dirigenziale; coesione comunitaria; esclusione sociale; inclusione educativa; studio di caso.

Introducción

En el plano internacional, el liderazgo directivo y la cohesión comunitaria han dejado de ser asuntos periféricos para convertirse en ejes centrales de la investigación educativa en contextos de vulnerabilidad (Gamarra Huamantla, 2024). La creciente diversidad de las poblaciones escolares, impulsada por la migración, los desplazamientos forzados, el aumento de las desigualdades y las crisis climáticas, ha llevado a los sistemas educativos a reconsiderar sus marcos de equidad e inclusión (UNESCO 2025). En ese escenario, la escuela ya no se entiende únicamente como una organización de enseñanza, sino como un espacio de garantía de derechos, reconstrucción del tejido social y producción de confianza pública. De ahí que el liderazgo escolar deba ser analizado no solo por su incidencia en los resultados de aprendizaje, sino también por su capacidad para articular vínculos, sostener la participación y promover entornos institucionales incluyentes para grupos históricamente marginados (OECD, 2023; UNESCO, 2025; UNICEF, 2025). Es preciso destacar la mención a la “capacidad para sostener la participación” como un indicador de éxito del liderazgo. Como señalan Gómez Gómez et al. (2025), la participación escolar es un reflejo directo de la cohesión social; no obstante, esta no surge de forma espontánea en contextos de vulnerabilidad, requiere de una intencionalidad directiva que promueva entornos incluyentes.

Este enfoque permite interrogar el estudio de caso en la Institución Educativa La Esperanza del municipio de Planeta Rica, Córdoba, desde una óptica multicausal: el liderazgo no solo influye en lo académico, sino que es el facilitador de la confianza necesaria para que los grupos históricamente marginados se reconozcan como actores legítimos del sistema educativo.

En la modernidad temprana, la tradición pansófica de Comenius amplió esta visión al defender una educación universal, ordenada y accesible para todos (Díaz-Soler., 2021). Su propuesta de enseñar “todo a todos” se convirtió en un antecedente remoto de los actuales enfoques inclusivos, al sostener que la educación debía abarcar a todos los sujetos y prepararlos para la vida moral, intelectual y social. Más tarde, Galindo-Olaya, (2023) desplazó la atención hacia el desarrollo natural del educando y cuestionó las pedagogías rígidamente transmisivas, abriendo paso a una comprensión más centrada en la persona, sus ritmos y su experiencia. Ambas corrientes guardan afinidad con el objeto de estudio: una porque fundamenta la idea de inclusión educativa, y la otra porque recuerda que ninguna gestión escolar puede ser legítima si desconoce las condiciones reales de desarrollo de los estudiantes en contextos vulnerables.

Miras Teruel et al. (2020) reiteran que el liderazgo escolar constituye uno de los factores intraescolares más influyentes en la mejora educativa, al incidir de forma indirecta pero significativa sobre la organización, la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, esta conclusión se inscribe en una trayectoria teórica más amplia. Sostener que el liderazgo ejerce un impacto «indirecto pero significativo». Miras Teruel et al. (2020) abren un debate imperativo sobre las variables mediadoras dentro de contextos con altos índices de exclusión. Si la gestión directiva altera la estructura organizacional, la cohesión comunitaria se consolida no solo como un componente más, sino como el eslabón perdido en dicha cadena de impacto.

Sostener que el liderazgo ejerce un impacto “indirecto pero significativo” (Miras Teruel et al., 2020) abre un debate imperativo sobre las variables mediadoras dentro de contextos con altos índices de exclusión. Si la gestión directiva altera la estructura organizacional, la cohesión comunitaria se consolida no solo como un componente más, sino como el eslabón perdido en dicha cadena de impacto.

Desde esta perspectiva, emerge un problema relevante en numerosos contextos educativos caracterizados por condiciones de exclusión social. Aunque la literatura reconoce el papel estratégico del liderazgo directivo en la mejora escolar, persisten vacíos respecto a la manera en que este contribuye a fortalecer la cohesión comunitaria en instituciones ubicadas en territorios afectados por desigualdades socioeconómicas, limitaciones en el acceso a oportunidades educativas y procesos de fragmentación del tejido social (Chaaban et al 2025).

En el caso de la Institución Educativa (I.E) La Esperanza, ubicada en el municipio de Planeta Rica, Córdoba, las dinámicas propias del contexto social plantean desafíos relacionados con la participación de las familias, la construcción de confianza entre los actores educativos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional. En consecuencia, surge la necesidad de

comprender cómo las prácticas de liderazgo directivo favorecen o limitan la cohesión comunitaria en un escenario marcado por condiciones de vulnerabilidad y exclusión social.

La relevancia de este estudio radica en que la cohesión comunitaria constituye un elemento fundamental para el desarrollo de procesos educativos inclusivos, democráticos y socialmente pertinentes. De acuerdo con el informe de la UNESCO (2025), las instituciones educativas con mayores niveles de cohesión presentan mejores condiciones para promover la participación, la convivencia escolar, la corresponsabilidad de las familias y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo. Sin embargo, en contextos de exclusión social, estos procesos suelen verse debilitados por factores estructurales que exceden el ámbito escolar. En este sentido, resulta pertinente analizar el liderazgo directivo como una capacidad institucional que puede contribuir a la generación de vínculos de confianza, al fortalecimiento de las redes de apoyo y a la consolidación de proyectos educativos con un mayor impacto social.

En atención a lo anterior, el objetivo de este estudio es analizar la relación entre el liderazgo directivo y la cohesión comunitaria en un contexto de exclusión social, a partir del estudio de caso de la Institución Educativa La Esperanza del municipio de Planeta Rica, Córdoba.

Particularmente, se busca comprender las prácticas de liderazgo implementadas por el equipo directivo y su incidencia en la construcción de relaciones colaborativas entre estudiantes, familias, docentes y comunidad, así como identificar los factores que favorecen o dificultan dichos procesos.

El aporte de esta investigación se orienta tanto al campo académico como a la práctica educativa. Desde una perspectiva teórica, contribuye a ampliar la comprensión sobre las formas en que el liderazgo directivo opera como un mecanismo de articulación social en contextos vulnerables, incorporando la cohesión comunitaria como una dimensión fundamental del análisis educativo. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos podrán ofrecer orientaciones para el diseño de estrategias de gestión escolar encaminadas al fortalecimiento de la participación, la inclusión y la construcción de comunidades educativas más cohesionadas. Asimismo, el estudio aporta evidencia contextualizada sobre una institución educativa del departamento de Córdoba, contribuyendo a enriquecer la producción científica regional en torno a los desafíos contemporáneos de la educación en escenarios de exclusión social.

Metodología

Diseño de Investigación

Se empleó un diseño de estudio de caso, definido como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real. Este diseño permitió una exploración profunda y holística de las dinámicas de liderazgo en un entorno de exclusión social

específico, facilitando la comprensión de procesos complejos como la construcción de confianza y la participación comunitaria que no podrían ser aislados de su entorno sociocultural.

Contexto y Participantes

El estudio se llevó a cabo en la Institución Educativa La Esperanza, ubicada en el municipio de Planeta Rica, departamento de Córdoba, Colombia. La población objeto de estudio estuvo conformada por los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo el equipo directivo (un rector y dos coordinadores), un docente tutor, un orientador escolar, treinta y seis docentes y quince representantes de las familias, seleccionados a razón de un representante por cada grupo de los diferentes niveles educativos que ofrece la institución. Asimismo, participaron los integrantes del Consejo Directivo, el Consejo Académico, el comité de convivencia y el Consejo de Padres. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando criterios de representatividad, el rol desempeñado dentro de la institución y la disposición de los participantes para vincularse voluntariamente al proceso investigativo.

Consideraciones Éticas

El estudio se rigió por principios éticos de investigación con seres humanos, garantizando la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes mediante el uso de códigos como s1, que representa al sujeto 1. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los involucrados, asegurando su participación voluntaria y el derecho a retirarse del estudio en cualquier etapa del proceso.

Técnicas e Instrumentos de Recolección

Para garantizar la validez y profundidad de los hallazgos, se implementó la triangulación de fuentes y técnicas:

1. Entrevistas Semiestructuradas: Aplicadas al equipo directivo y líderes comunitarios para indagar sobre sus percepciones, estrategias de gestión y desafíos en entornos de vulnerabilidad.
2. Observación No Participante: Realizada en espacios de interacción institucional para registrar las dinámicas de comunicación, toma de decisiones y participación real de la comunidad.
3. Análisis Documental: Se revisaron documentos institucionales clave (Proyecto Educativo Institucional - PEI, planes de mejoramiento y actas de consejo directivo) con el fin de contrastar el discurso formal con las prácticas observadas.

Procedimiento y Análisis de Datos

La investigación se desarrolló en tres fases:

- Fase 1: Preparatoria y Documental, donde se fundamentó el marco teórico sobre liderazgo y exclusión.
- Fase 2: Trabajo de campo, ejecutando las entrevistas y observaciones en la institución.



Evidencia de encuentros de participación con Directivos docentes, docentes, padres de Familia y estudiantes, Entrevistas semiestructuradas.

- Fase 3: Analítica, donde la información recolectada fue procesada mediante un análisis de contenido temático. Los datos se organizaron en categorías emergentes relacionadas con el liderazgo directivo, la cohesión social y las barreras de inclusión, utilizando los referentes del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y la pedagogía crítica como marcos de interpretación.

Resultados

Fase 1

En esta fase se realizó la delimitación del problema de investigación y la construcción del marco teórico que sustentó el estudio. Se efectuó una revisión sistemática de literatura científica sobre liderazgo directivo, cohesión comunitaria, exclusión social e inclusión educativa, consultando artículos indexados, libros, informes de organismos internacionales y documentos normativos relacionados con la temática. Paralelamente, se diseñaron y validaron los instrumentos de recolección de información (guías de entrevista, protocolo de observación y matriz para el análisis documental), garantizando su coherencia con los objetivos de la investigación y las categorías iniciales de análisis. Asimismo, se gestionaron los permisos institucionales y los consentimientos

informados de los participantes, en cumplimiento de los principios éticos de la investigación con seres humanos.

Fase 2

La segunda fase correspondió a la inmersión en el contexto de estudio y a la recolección de la información empírica. Se realizaron entrevistas semiestructuradas al equipo directivo, docentes, representantes de las familias y demás actores de la comunidad educativa, con el propósito de comprender sus percepciones sobre las prácticas de liderazgo y su incidencia en la cohesión comunitaria. De manera complementaria, se desarrolló observación no participante en diferentes espacios institucionales, como reuniones de gobierno escolar, actividades académicas y encuentros con la comunidad, permitiendo registrar las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones. Finalmente, se efectuó el análisis de documentos institucionales, entre ellos el Proyecto Educativo Institucional (PEI), los planes de mejoramiento, las actas de los órganos de gobierno escolar y otros documentos relevantes, favoreciendo la triangulación de la información obtenida mediante las diferentes técnicas de investigación.

Fase 3

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, la observación participante y el análisis documental en la Institución Educativa La Esperanza evidenciaron la estrecha relación entre el liderazgo directivo y el fortalecimiento de la comunidad educativa. Los hallazgos mostraron que las prácticas de liderazgo basadas en la participación, el diálogo y la construcción de relaciones de confianza favorecieron la articulación efectiva entre los diferentes actores institucionales, incluyendo directivos, docentes y familias. Estas acciones facilitaron la toma de decisiones compartidas y promovieron una mayor corresponsabilidad en los procesos educativos.

Asimismo, se evidenció un fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia la institución, acompañado de una mayor cohesión entre los miembros de la comunidad educativa y del desarrollo de una cultura institucional orientada a la inclusión, la participación y el trabajo colaborativo. La participación activa de las familias y de los diferentes órganos de gobierno escolar contribuyó al establecimiento de espacios de diálogo que favorecieron la construcción colectiva de estrategias para atender las necesidades de la institución.

No obstante, el estudio también permitió identificar diversos obstáculos que limitan la consolidación y sostenibilidad de estos procesos. Entre ellos se destacan las condiciones de vulnerabilidad social presentes en el contexto del municipio de Planeta Rica, las cuales inciden en los niveles de participación de algunos actores, dificultan la continuidad de las acciones

colaborativas y representan un desafío permanente para el fortalecimiento de la comunidad educativa.

En conjunto, los resultados permiten concluir que el liderazgo directivo trasciende las funciones administrativas y se constituye en un eje estratégico para promover la participación, fortalecer la cohesión institucional y generar condiciones que contribuyan a mitigar los efectos de la exclusión social. En este sentido, el liderazgo ejercido desde una perspectiva participativa e inclusiva favorece la construcción de entornos educativos más democráticos, integradores y comprometidos con el desarrollo integral de toda la comunidad educativa.

Discusión

Los hallazgos de este estudio de caso desarrollado en la Institución Educativa La Esperanza confirman una tendencia ampliamente documentada por organismos internacionales, según la cual el liderazgo escolar en contextos de vulnerabilidad ha dejado de ser una función meramente administrativa para consolidarse como un factor clave en la reconstrucción del tejido social y la garantía del derecho a una educación inclusiva. Los resultados obtenidos mediante las entrevistas, la observación y el análisis documental sugieren que, en escenarios marcados por la exclusión social, la capacidad del directivo para articular relaciones de confianza, promover la participación y fortalecer los vínculos entre los diferentes actores de la comunidad educativa resulta tan determinante como su gestión pedagógica.

En este sentido, uno de los principales aportes del estudio consiste en validar la tesis propuesta por Miras Teruel et al. (2020), quienes sostienen que el liderazgo escolar ejerce un impacto indirecto, pero altamente significativo sobre la mejora de las instituciones educativas. En el contexto de Planeta Rica, los resultados evidencian que la cohesión comunitaria constituye la variable mediadora que permite que las acciones directivas se traduzcan en procesos efectivos de mejoramiento institucional. La investigación muestra que, sin una base sólida de confianza, participación y sentido de pertenencia, las estrategias pedagógicas tienden a perder eficacia en contextos caracterizados por altos niveles de fragmentación social. Estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Miras Teruel et al. (2020), quienes sostienen que el liderazgo ético y el liderazgo pedagógico no deben entenderse como enfoques independientes, sino como perspectivas complementarias e indispensables para afrontar los retos de la dirección escolar contemporánea.

De igual manera, los resultados evidencian que la participación de las familias, los docentes y los diferentes órganos de gobierno escolar no surge de manera espontánea, sino que responde a una estrategia institucional promovida intencionalmente desde el liderazgo directivo. Esta realidad coincide con la postura de Gómez Gómez et al. (2025), quienes afirman que la participación escolar constituye una manifestación de la cohesión social y requiere ser fortalecida mediante

acciones deliberadas por parte de los equipos directivos. Las prácticas de diálogo, concertación y construcción de confianza identificadas durante el estudio encuentran además sustento en la pedagogía crítica de Freire, quien concibe la escuela como un espacio político y social capaz de generar procesos de emancipación y transformación frente a las desigualdades. (Ministerio de Cultura de la Nación, 2021). En esta misma línea, Ortiz Villota et al. (2024) destacan que la praxis dialógica favorece la construcción de relaciones basadas en el reconocimiento mutuo y constituye una condición necesaria para transformar las dinámicas de exclusión presentes en las comunidades educativas.

No obstante, los hallazgos también ponen de manifiesto que la consolidación de estos procesos enfrenta importantes limitaciones derivadas de las condiciones estructurales del contexto. Las situaciones de pobreza, desigualdad y dificultades de acceso que caracterizan al municipio de Planeta Rica representan factores que condicionan la permanencia y sostenibilidad de las estrategias participativas impulsadas por la institución. Estos resultados coinciden con las advertencias formuladas por Chaaban et al. (2025) y la OCDE (2024), quienes señalan que muchas de las barreras para la inclusión educativa trascienden el ámbito escolar y responden a problemáticas sociales y territoriales que requieren respuestas intersectoriales. En consecuencia, el liderazgo directivo se enfrenta al desafío permanente de equilibrar las exigencias propias de la gestión académica con la necesidad de responder a problemáticas sociales que inciden directamente en los procesos educativos y en la participación de la comunidad.

Finalmente, los resultados permiten interpretar que la evolución del liderazgo observada en la Institución Educativa La Esperanza responde a una concepción de gestión centrada en la mediación comunitaria y la construcción de condiciones para la inclusión. Desde esta perspectiva, marcos como el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) trascienden su función como estrategia pedagógica para convertirse en principios orientadores de la gestión institucional, al promover la eliminación de barreras que limitan el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes. Esta interpretación es coherente con los planteamientos de la UNESCO (2025), según los cuales el liderazgo educativo comprometido con la democracia y la justicia social en América Latina requiere directivos capaces de fortalecer la confianza pública, impulsar la participación de la comunidad y consolidar instituciones educativas que respondan de manera efectiva a las necesidades de los grupos históricamente marginados. En conjunto, los hallazgos de esta investigación reafirman que el liderazgo inclusivo constituye un elemento estratégico para fortalecer la cohesión social, favorecer la corresponsabilidad entre los diferentes actores educativos y avanzar hacia una escuela más equitativa, participativa y comprometida con la transformación de su contexto.

Conclusiones

En correspondencia con el objetivo central de esta investigación analizar la relación entre el liderazgo directivo y la cohesión comunitaria en el contexto de exclusión social de la Institución Educativa La Esperanza del municipio de Planeta Rica, Córdoba, el estudio permite concluir con solvencia que la gestión directiva constituye un eje estratégico fundamental que trasciende el ámbito meramente administrativo para convertirse en un motor de articulación e integración social. En primer lugar, respecto a la incidencia del liderazgo en la construcción de relaciones colaborativas, la investigación evidenció que las prácticas directivas fundamentadas en la participación, la transparencia y el diálogo continuo actúan como catalizadores directos en la creación de vínculos de confianza. La dinamización intencionada de espacios institucionales tales como los Consejos Directivos, Académicos y comités de convivencia promovió la transición de una gestión unilateral hacia un modelo de gobernanza democrático e incluyente, favoreciendo que estudiantes, familias y docentes se reconozcan mutuamente como actores legítimos y corresponsables del proceso educativo. En segundo lugar, en lo relativo al fortalecimiento del sentido de pertenencia y la cohesión comunitaria, se constató que, en entornos caracterizados por altos niveles de vulnerabilidad socioeconómica y fragmentación del tejido social, la cohesión no surge de forma espontánea, sino que se consolida como el resultado de una praxis directiva ética e intencionada. El sentido de pertenencia se ha visto robustecido en la medida en que la institución ha asumido un rol activo como centro de apoyo y espacio seguro para la garantía de derechos, mitigando progresivamente los efectos aislantes de la exclusión social. Finalmente, en cuanto a la identificación de los factores condicionantes del contexto, el estudio ratifica que, si bien la adopción de enfoques pedagógicos e institucionales inclusivos (como el DUA y la pedagogía crítica) fortalece la resiliencia y la disposición al trabajo colaborativo, la sostenibilidad de estos procesos enfrenta tensiones permanentes derivadas de las barreras estructurales del entorno, tales como la pobreza y la precariedad económica de las familias. Estas condiciones imponen un desafío constante al equipo directivo, obligándolo a balancear de forma continua las exigencias de la gestión pedagógica con las demandas inmediatas de mediación social. En definitiva, la experiencia de la I.E. La Esperanza demuestra que un liderazgo directivo con orientación comunitaria e inclusiva actúa como un nodo de resiliencia colectiva capaz de reconstruir el tejido social y revalorizar la función transformadora de la escuela.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible este logro.

A Dios, por darme fortaleza, sabiduría y esperanza para continuar incluso en los momentos más difíciles. A mi familia, por su amor incondicional, su paciencia y por creer en mí en cada etapa de

este camino. A mis docentes y asesores, por compartir generosamente sus conocimientos, orientarme con dedicación y motivarme a crecer tanto profesional como personalmente.

También agradezco a quienes participaron y colaboraron en este proceso, pues sus experiencias y aportes fueron esenciales para construir este trabajo. A mis compañeros y amigos, gracias por cada palabra de ánimo, por su apoyo sincero y por acompañarme durante este proceso.

Este logro no es solamente mío; también pertenece a quienes caminaron a mi lado, sostuvieron mis sueños y me recordaron que la educación tiene el poder de transformar vidas. Hoy cierro una etapa llena de aprendizajes, desafíos y crecimiento, pero también abro una nueva puerta para continuar aportando, desde mi vocación, a la construcción de una educación más humana, inclusiva y esperanzadora.

Referencias

Alcaide-Aranda, L. I. del C., & Aguilar Alcaide, C. (2023). Liderazgo escolar y sus efectos organizacionales en procesos de mejora educativa. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 282–301. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e837>

CAST. (2024). *CAST pautas de diseño universal para el aprendizaje (versión 3.0)*. https://www.educadua.es/doc/dua/dua_pautas_intro_cv.pdf

Chaaban, Y., Badwan, K., & Arar, K. (2025). Liderazgo educativo para la justicia social: Una revisión sistemática de la evidencia empírica. *Review of Education*, 13, e70077. <https://doi.org/10.1002/rev3.70077>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Boletín técnico: Pobreza multidimensional (IPM), año 2024*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/bol-PMultidimensional-2024.pdf>

Díaz-Soler, C. J. (2021). Conviene formar al hombre si debe ser tal: La *Didáctica Magna* de Comenius y el problema de la formación. *Pedagogía y Saberes*, 54, 85–96. <https://doi.org/10.17227/pys.num54-11803>

Fundación Europea Sociedad y Educación. (2023). *Liderar una educación integral, sostenible e inclusiva: Fundamento teórico y prácticas LEI*. https://www.sociedadyededucacion.org/core/wp-content/uploads/HANDBOOK_LEI_WEB_.pdf

Galindo-Olaya, J. D. (2023). La noción de niño en *El Emilio*: Una lectura cruzada entre Rousseau y Deleuze. *Pedagogía y Saberes*, 59, 104–114. <https://doi.org/10.17227/pys.num59-18828>

Gamarra Huamanttica, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), 1897–1912. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>

Gómez Gómez, M. I., & Mercado Herazo, E. D. C. (2025). *Cohesión social y resiliencia como estrategias pedagógicas para comunidades afectadas por el conflicto armado*. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2025/08/Ed.7535-46-Mercado-y-Gomez.pdf>

Gümüş, S., Arar, K., & Oplatka, I. (2021). Percepciones de directivos escolares en centros de contextos desfavorecidos sobre el liderazgo y la organización escolar. *Journal of Educational Administration and History*, 53(1), 81–99.

Ministerio de Cultura de la Nación. (2021, 17 de septiembre). *Paulo Freire, un educador para la libertad*. Gobierno de Argentina. <https://www.cultura.gob.ar/paulo-freire-11132/>

Miras Teruel, J., & Longás Mayayo, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: Perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(41), 287–305. <https://doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16>

OCDE. (2024). *Panorama de la educación 2024: Indicadores de la OCDE*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>

OECD. (2023). *Equity and inclusion in education: Finding strength through diversity*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e9072e21-en>

Ortiz Villota, J. C., Juajinoy Villota, M. A., Marroquín Alderete, B. J., & Basante Noguera, D. G. (2024). Uso de la pedagogía afectiva en la labor docente. *Revista UNIMAR*, 42(1), 45–66. <https://doi.org/10.31948/ru.v42i1.3846>

UNESCO. (2024). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024/5: Liderazgo en educación: Liderazgo para el aprendizaje*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393786>

UNESCO. (2025). *Informe de seguimiento de la educación mundial 2025, edición regional sobre liderazgo en educación, América Latina: Liderazgo para la democracia*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393267>