La gerencia educativa y la gestión de personal como una oportunidad para la transformación de la administración de Instituciones Públicas de Educación Superior en Antioquia para el período comprendido entre 2019 al 2025.

Por

Luisa Fernanda Arango Villa

Artículo de investigación para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Asesor
PhD. Carlos Mario Henao Galeano

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión Humana

Medellín, Antioquia, Colombia

Julio 30 de 2025

Cita	(Arango Villa, L.F. 2025).
Referencia **Estilo APA 7 (2020)**	Arango Villa, L. F. (2025). La gerencia educativa y la gestión de personal como una oportunidad para la transformación de la administración de Instituciones Públicas de Educación Superior en Antioquia para el período comprendido entre 2019 al 2025. [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

creative commons
BY NC SA

Maestría en Gestión Humana, Cohorte VIII.
Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).
Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
Vicerrectoría de Docencia

Sistema de Bibliotecas

Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: http://bibliotecadigital.udea.edu.co

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.
Decano/director: Jair Albeiro Osorio Agudelo.
Jefe departamento: Juan Fernando Tavera Mesías.
Coordinador maestría: Carlos Mario Henao Galeano

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de las autoras y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Las autoras asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

La gerencia educativa y la gestión de personal como una oportunidad para la transformación de la administración de Instituciones Públicas de Educación Superior en Antioquia para el periodo comprendido entre 2019 al 2025.

Luisa Fernanda Arango Villa
Estudiante de Maestría en Gestión Humana, Universidad de Antioquia
luisa.arangov@udea.edu.co

Asesor
Carlos Mario Henao Galeano
Profesor de Maestría en Gestión Humana, Universidad de Antioquia
cmario.henao@udea.edu.co

Resumen

El presente artículo aborda la influencia de la gerencia educativa y la gestión de personal en la transformación administrativa de las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) en Antioquia durante el período 2019-2025. Se llevó a cabo una investigación documental bajo un enfoque cualitativo, donde se revisaron fuentes académicas y normativas que permitieron alcanzar el análisis de las siguientes categorías: organización educativa, gerencia educativa, talento humano, directivo docente, educación inclusiva y sostenible, y liderazgo transformacional. Los resultados muestran una débil articulación de la gestión administrativa de instituciones con los fines educativos, así como una necesidad de formación integral en liderazgo y la gestión. Se concluye que el fortalecimiento de estos elementos es necesario para afrontar la deserción, promover una educación más equitativa y consolidar instituciones sostenibles. Esta investigación presenta implicaciones teóricas y prácticas significativas, algunas de las cuales representan nuevas líneas de estudio para continuar avanzando en el cambio organizacional en el sistema de educación superior pública en Colombia.

Palabras clave: administración educativa, gerencia educativa, gestión de personal, directivo docente.

Introducción

La educación superior, entendida como uno de los aspectos primordiales del desarrollo social, cultural y económico de un país, ha estado históricamente sometida a determinadas transformaciones que son respuestas a los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos del entorno. En el caso colombiano, estas transformaciones han sido institucionalizadas mediante regulaciones como el Decreto 1330 del 2019 que establece los parámetros de aseguramiento de la calidad de la educación superior, señalando la importancia de implementar unas políticas que vayan

dirigidas a atraer, descubrir y retener a los recursos humanos, producto de la misión institucional (Ministerio de Educacion, 2019).

Este contexto normativo permite analizar la situación de las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) del departamento de Antioquia, entre los años 2019 y 2025, especialmente porque el período vivido ha dejado numerosas deudas de grandes retos estructurales que no solo han afectado a la gestión administrativa, sino también a los procesos académicos, deserción estudiantil, disminución de matrícula, crecimiento de la educación virtual, desconexión entre formación académica y mercado laboral (Medellín Cómo Vamos, 2024); (ProAntioquia, 2023).

Según el informe de Antioquia Cómo Vamos (2024), se observa en el periodo 2018-2023 una tendencia a la baja en la cantidad de matriculados en programas de pregrado en las instituciones de educación superior (IPES). Para ejemplificarlo, el año 2020 presenta 184.750 estudiantes matriculados, mientras que el año 2023 se matricularon 179.985 estudiantes, lo que implica una caída de un -2,58%. Este descenso, que no es para nada académico, articula una tendencia en descenso, frente a la posibilidad de que las IPES usen su capacidad para la permanencia en dichas instituciones del estudiantado, especialmente en un contexto de demanda creciente de formación flexible y pertinente a los nuevos perfiles ocupacionales. (Medellín Cómo Vamos, 2024).

A ello se le debe sumar la transformación del marco educativo con el avance de la educación virtual. Según información del Ministerio de Educación Nacional (2023), el 16% de los estudiantes de pregrado se encontraba matriculado en programas virtuales para 2023. Esta nueva dinámica supone unos requerimientos extra de las IPES, no solo en cuanto a infraestructura tecnológica, sino también de liderazgo institucional y gestión estratégica de los equipos de personas que están al frente de la educación. (Ministerio de Educación, 2023). La virtualización de la educación en Antioquia ha generado una reconfiguración profunda de las exigencias institucionales, especialmente en las instituciones públicas de educación superior (IPES). Este fenómeno no puede entenderse únicamente como un cambio en el medio de enseñanza, sino como una transformación del ecosistema educativo, que compromete aspectos estructurales como la planeación estratégica, el liderazgo académico, la gestión del conocimiento, la inclusión tecnológica y los procesos de enseñanza-aprendizaje. De acuerdo con las cifras citadas anteriormente, este 16 % de los estudiantes de pregrado matriculados en programas virtuales, refleja la consolidación progresiva de esta modalidad. Sin embargo, este crecimiento implica que las IPES deben responder con estructuras organizativas más flexibles y con políticas de desarrollo docente orientadas al entorno digital. Como advierte Cabero-Almenara (2021), “la clave no está solo en incorporar tecnologías, sino en redefinir la cultura institucional que las acompaña” (p. 34). En este sentido, la virtualidad no es solo un reto tecnológico, sino una oportunidad para repensar el papel de las instituciones como agentes dinamizadores de procesos formativos más abiertos, inclusivos y sostenibles, para ello una adecuada gestión es necesaria en todas las instituciones que pretendan esta modalidad.

No obstante, lo anterior, a pesar de los avances que ha traído consigo la educación virtual, especialmente en términos de cobertura y acceso a la educación a territorios en los que antes no existía la posibilidad de formación académica, esta modalidad ha revelado profundas tensiones en

el contexto de las instituciones públicas de educación superior (IPES) en Antioquia. Lejos de representar una solución integral a los problemas estructurales del sistema educativo, la virtualidad ha evidenciado paradójicamente nuevas formas de exclusión y precarización. En muchos territorios del departamento, las brechas digitales siguen siendo abismales, no solo por la falta de conectividad, sino también por las limitaciones socioculturales que impiden una apropiación crítica de las tecnologías. Aunque el Ministerio de Educación Nacional (2023) informa que el 16 % de los estudiantes de pregrado estaban matriculados en programas virtuales, esta cifra no da cuenta de las desigualdades en los niveles de participación, permanencia y éxito académico. La educación virtual, implementada sin una transformación pedagógica de fondo, tiende a reproducir modelos transmisivos que limitan la interacción significativa y el pensamiento crítico, pues en algunos casos se trata de una trasmisión de información, pero no de un proceso didáctico, dialéctico y pedagógico que implique una transformación de los individuos. En palabras de Dussel (2022), "la virtualidad, cuando no se acompaña de una revisión profunda del rol docente y de las condiciones materiales del aprendizaje, corre el riesgo de convertirse en una experiencia superficial y fragmentaria" (p. 42). Así, las IPES se ven enfrentadas a la paradoja de modernizar sus plataformas y formas de acceso a la educación en regiones apartadas, pero en no pocos casos se garantiza la calidad formativa y el acompañamiento humano necesario en procesos de enseñanza-aprendizaje mediados por pantallas. El énfasis excesivo en lo tecnológico puede diluir los sentidos éticos, relacionales y territoriales de la educación superior, especialmente en regiones como Antioquia donde persisten brechas de clase, género y ruralidad.

Desde esta perspectiva, se desprende una pregunta básica desde los actuales desafíos que tienen que ver con las Instituciones Públicas de Educación Superior -IPES- en el caso de Antioquia, se hace evidente que existe una profunda transformación que alcanza modelos de enseñanza, procesos administrativos y dinámicas institucionales. Sin embargo, se evidencian múltiples insuficiencias estructurales en liderazgo educativo, planeación estratégica y gestión del talento humano. Con respecto al tránsito hacia una educación más pertinente, inclusiva y acorde a los retos del siglo XXI, las IPES deben contar con estructuras organizacionales y liderazgos que propicien la innovación, la conexión con el entorno social y el desarrollo del capital humano; sobre todo en lo concerniente a los procesos de formación de los profesores que acompañan la formación de nuestros estudiantes. En síntesis, se establece la siguiente pregunta problema; ¿Cómo influye la gerencia educativa y el talento humano en la transformación de la administración de las Instituciones Públicas de Educación Superior en Antioquia durante el periodo 2019-2025?

Uno de los problemas más urgentes para las Instituciones Públicas de Educación Superior en Antioquia es la creciente desconexión entre las competencias formativas tradicionales de la gerencia educativa y las exigencias actuales impuestas por el cambio normativo y la transformación digital, agravadas por la disminución de las tasas de cobertura y permanencia estudiantil. Según el Ministerio de Educación Nacional (2023), una amplia mayoría de los directores escolares —más del 60 %— ha sido formada bajo modelos administrativos clásicos, carentes de una comprensión crítica y contextualizada de los territorios reales, tanto en su dimensión presencial como virtual, lo cual limita su capacidad de liderar procesos de cambio y adaptación institucional (Ministerio de Educación Nacional, 2023).

En paralelo, estudios sobre gestión educativa en contextos similares han hallado que en aproximadamente el 65 % de los casos los líderes educativos carecen de formación especializada en dirección pedagógica o gestión moderna, lo que los posiciona en una lógica tecnocrática que margina los fines éticos y comunitarios de la educación. Al respecto, Bolívar (2021) advierte que "la gerencia educativa no puede seguir reducida a una lógica instrumental; requiere una visión ética, política y cultural que reconozca la complejidad de los contextos educativos y sus desafíos" (p. 59). Este enfoque limita profundamente los procesos de planificación, innovación y vinculación con las redes comunitarias, generando instituciones más rígidas, menos adaptativas y alejadas de su función pública transformadora. Desde esta perspectiva, el propósito general de la investigación es indagar cómo influyen la gerencia educativa y la gestión del talento humano en los procesos de transformación administrativa en las IPES de Antioquia entre 2019 y 2025. A través de una revisión documental de fuentes primarias y secundarias, se pretende identificar tendencias dominantes, vacíos en las capacidades directivas y oportunidades estratégicas para reorientar el liderazgo institucional hacia modelos más inclusivos, adaptativos y alineados con las necesidades reales del territorio y de sus comunidades.

De otro lado, el período seleccionado (2019-2025) está suficientemente justificado a partir de su importancia normativa y coyuntural. En efecto, comienza con la aprobación del Decreto 1330 (Ministerio de Educación, 2019), el cual establece el rediseño de los estándares de calidad en la educación superior, y finaliza en la etapa de postpandemia, en donde las instituciones de educación superior debieron reconfigurar sus modelos pedagógicos, de gestión y de vinculación social. El propio intervalo da la oportunidad de observar en perspectiva la manera como las instituciones de educación superior han puesto en marcha (o no lo han hecho) estrategias de transformación administrativa y cómo han afectado sus indicadores de calidad, de permanencia, de sostenibilidad.

La relevancia de esta investigación radica, entre otros aspectos, en: identificar los principales cambios normativos y estructurales que han afectado la administración de las IPES en Antioquia entre 2019 y 2025; analizar las estrategias de gestión de personal implementadas por las IPES para responder a los desafíos actuales y proponer lineamientos para el fortalecimiento de la gerencia educativa como herramienta para mejorar la retención estudiantil y la calidad académica. Estas indagaciones buscan no sólo en el hecho de que diagnostique problemáticas, sino que, además, se propone una reflexión acerca del papel estratégico que deben de asumir los líderes educativos en la actualidad. En este sentido, y en la línea de lo que manifiesta (Restrepo, 2023), la gestión educativa no puede quedarse sólo en la aplicación de una función técnica, la gestión debe entenderse como la ***tarea ética y política*** que se compromete con el cambio y la transformación social de los territorios. En este sentido, la gestión de personal no debe entenderse como un "recurso" sino como un agente del cambio que debe de ser desarrollado a través de políticas que promuevan su formación, el liderazgo y el bienestar.

Marco teórico

La administración educativa

En el contexto colombiano, la administración educativa no cuenta con una definición unificada en la normatividad vigente, aunque es posible inferir su sentido desde marcos como la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) y la Ley 715 de 2001. Desde estas normativas se entiende como un proceso que articula lo institucional y lo pedagógico, integrando dimensiones directivas, comunitarias y administrativas con el fin de garantizar el derecho a una educación pertinente, equitativa y contextualizada (Ministerio de Educación Nacional, s. f.). Esta visión implica superar la comprensión operativa y procedimental de la administración, para reconocer su dimensión estratégica y social. Desde una perspectiva histórica, Henri Fayol (1987), uno de los referentes fundacionales de la teoría administrativa, identificó funciones universales como la planificación, organización, dirección, coordinación y control, que aún hoy son aplicables en el diseño de estructuras de gestión educativa. No obstante, su modelo mecanicista ha sido objeto de revisión crítica por parte de autores que proponen enfoques más humanistas y situados.

En este sentido, Ball (2012) señala que "la gestión educativa no puede ser neutral; está moldeada por valores, ideologías y relaciones de poder que inciden directamente en lo que se enseña, cómo se enseña y a quién" (p. 45). Esta afirmación nos aleja de la visión técnica de la administración para ubicarla en el terreno de las disputas simbólicas y políticas propias del campo educativo. Desde América Latina, De Tezanos (2015) sostiene que la administración educativa "debe estar al servicio de un proyecto social emancipador, capaz de democratizar el conocimiento y transformar la realidad" (p. 62), lo que implica repensar la gestión no como ejecución de mandatos, sino como ejercicio ético y colectivo. En este mismo horizonte, Bolívar (2021) enfatiza que una administración con sentido pedagógico "se traduce en decisiones que fortalecen el aprendizaje, la equidad y el vínculo entre escuela y comunidad" (p. 71). Así, la administración educativa adquiere un carácter profundamente relacional y contextual, donde el liderazgo institucional no se mide únicamente por la eficiencia, sino por su capacidad de generar justicia educativa y transformación social.

Desde una visión crítica, no obstante, autores como Griffiths (citado por Everard et al., 2004) afirman que la administración educativa no puede ser neutral ni ser entendida meramente como un instrumento, ya que está impregnada de valores y debe responder a principios como la justicia social, la igualdad de oportunidades y el bienestar colectivo. Esta afirmación sigue vigente y cobra aún más fuerza en un contexto global marcado por desigualdades estructurales, exclusión digital y crisis de legitimidad institucional. La gestión educativa, en este sentido, no puede limitarse a reproducir estructuras técnicas, sino que debe asumir una postura activa frente a los desafíos de inclusión, diversidad y equidad. Como advierte Murillo (2022), "la dirección escolar debe convertirse en una práctica ética y política, comprometida con la reducción de las desigualdades y la construcción de espacios escolares más justos" (p. 91). Desde esta perspectiva valorativa, se propone una administración educativa más humana y contextualizada, en la que el liderazgo no se mida exclusivamente por indicadores de eficiencia, sino por su capacidad de transformar las

condiciones de vida de los actores educativos. Al respecto, Bellei y Orellana (2021) sostienen que "la gestión escolar es una herramienta para democratizar la educación solo si logra articular participación, justicia curricular y reconocimiento de las trayectorias excluidas" (p. 37). Esta mirada requiere de líderes que reconozcan los vínculos entre escuela, territorio y cultura, y que comprendan que toda decisión administrativa tiene implicaciones éticas y sociales. En palabras de Bolívar (2021), "dirigir con sentido pedagógico implica abrir la escuela al diálogo con la comunidad y con los problemas reales del entorno" (p. 85). Así, la administración se convierte en un ***medio para la transformación social***, orientada al desarrollo íntegro de las comunidades educativas, a través de una gobernanza educativa que promueva la dignidad, la justicia y la participación colectiva, más allá de obtener resultados para participar en "rankings educativos" con fines de figuración, pero no de formación.

En la más reciente producción literaria, se consolida una mirada renovada que concibe la administración educativa no como una tarea meramente operativa o burocrática, sino como un proceso estratégico, ético y situado, orientado a organizar, estructurar y dirigir los servicios educativos en función de las necesidades cognitivas, personales y sociales de los estudiantes y docentes. Este enfoque *managerial* reconoce que la administración educativa no se reduce a preguntas sobre eficiencia técnica, sino que implica decisiones profundamente pedagógicas y éticas. Al respecto, Bolívar (2021) señala que "la dirección escolar debe tener como horizonte el bienestar y el aprendizaje de todos, especialmente de los más vulnerables, y no sólo los resultados académicos" (p. 78), lo que exige una administración centrada en las personas, más que en los procesos. La gestión innovadora, en este marco, depende de la capacidad de los directivos para leer crítica y analíticamente su contexto, interpretar los signos del cambio y sostener procesos de transformación institucional desde una lógica inclusiva. Fierro et al. (2000) ya advertían que la dirección educativa efectiva depende, en buena medida, del sentido que los líderes otorguen al cambio, de su convicción sobre la posibilidad de transformación y de su capacidad para mantener la motivación en medio de las tensiones que todo proceso conlleva. Esta perspectiva, además, exige un compromiso con la formación integral, que no se limite a lo académico, sino que responda a los desafíos psicosociales y emocionales que configuran hoy el escenario educativo. En este sentido, Marcelo y Vaillant (2022) subrayan que "los equipos directivos deben actuar como mediadores entre las necesidades del profesorado y del estudiantado, creando condiciones organizativas que permitan aprender, enseñar y convivir" (p. 92). Por su parte Henao (2022) considera que una actitud mediadora analítica implica resolver las tensiones y conflictos que emergen en las interacciones de los individuos en los grupos de trabajo; mediar presupone cambiar de posición y desfasarse de posiciones radicales o dogmáticas que impiden la transformación:

> La mediación exige de los implicados en los procesos y dispositivos analíticos que entren en juego discursivo, que expongan sus argumentos, los sometan a un examen riguroso. *Jugar analíticamente es mediar*, transar las incompatibilidades, las discrepancias; cambiar de posición, no estar fijado, anclado a los propios prejuicios, a los presupuestos; implica analizar, transformar, desfasarse, individuarse. (Henao, 2022, p. 151)

Desde esta óptica, la administración educativa no es un proceso estático, sino un campo dinámico, en movimiento constante, ***susceptible de desfasamiento***, esto es, de un cambio de fase que requiere tanto competencias técnicas como sensibilidad institucional frente a los cambios que impone el entorno, pero, además, de la lectura analítica de las necesidades de las personas que hacen parte de la institución educativa.

La toma de decisiones, en este contexto, no puede desvincularse del reconocimiento de la diversidad y la necesidad de construir comunidades de aprendizaje emocionalmente seguras, culturalmente pertinentes y pedagógicamente transformadoras. Tal como lo sostiene Rodríguez Romero (2020), "la escuela debe ser pensada como un espacio donde se atiendan no sólo los saberes, sino también los sentires y las condiciones de vida de quienes la habitan" (p. 106), reafirmando así la importancia de una *administración comprometida con el bienestar colectivo*. Autores como Nussbaum (2021) insisten en que una educación verdaderamente democrática debe cultivar no solo la razón, sino también la empatía y la compasión. En sus palabras: "una ciudadanía madura se construye cuando aprendemos a mirar el mundo desde la perspectiva del otro, reconociendo su humanidad" (p. 148). Este enfoque interpela directamente a los equipos directivos, quienes deben generar condiciones organizacionales que abracen la pluralidad, el cuidado y la equidad como principios rectores. En la misma línea, Murillo y Hernández-Castilla (2022) afirman que "la escuela del siglo XXI no puede limitarse a la transmisión de contenidos, sino que debe funcionar como una red de apoyo emocional, ético y social" (p. 121). Desde esta mirada integral, la administración educativa se transforma en una praxis ética y contextualizada, que requiere desarrollar competencias críticas, diálogo intercultural y capacidad para generar sentido compartido. Se trata, en última instancia, de imaginar la escuela no como una *fábrica de resultados*, sino como una *comunidad de vida*, como *un Nosotros* en la que el saber, el sentir y el convivir se entrelazan para formar sujetos autónomos, solidarios y conscientes de su realidad, evitando el totalitarismo y el individualismo institucional. (Henao, 2022). En igual sentido, Fullan (2020) considera que: "liderar el cambio educativo no es implementar estructuras, sino movilizar capacidades colectivas hacia propósitos comunes" (p. 67), lo que requiere de líderes con una mirada ética, colaborativa y reflexiva.

Sobre la organización educativa

Las organizaciones educativas se pueden establecer como estructuras construidas de forma deliberada para alcanzar fines formativos a través de la articulación de recursos humanos, materiales, simbólicos y comunitarios. Esta concepción responde a una lógica organizacional moderna que reconoce la finalidad pública del quehacer educativo, más allá de los procesos meramente instructivos. Así, una organización educativa es, según Coronel Llamas (2023), "un sistema con límites concretos que persigue fines compartidos", caracterizado por "la división del trabajo, la coordinación funcional y la existencia de valores compartidos" (p. 41). Esta definición enfatiza la dimensión estructural de las organizaciones, permitiendo su análisis desde criterios como la eficiencia interna, la distribución de funciones y la formalización de roles. No obstante, autores más recientes, como Ropa-Carrión y Flores-Arteaga (2024), sugieren una aproximación más compleja y dinámica, al advertir que las organizaciones educativas, consideran que "no se

agotan en sus estructuras jerárquicas ni en la racionalidad de sus reglamentos [y procesos], sino que son también espacios de negociación de sentidos, saberes e identidades múltiples" (p. 77).

Así, las instituciones educativas deben ser comprendidas como sistemas vivos, atravesados por interacciones, contradicciones y tensiones permanentes. Para Bolívar (2021), "una organización educativa no puede ser pensada como una maquinaria predecible, sino como una comunidad de vida en la que se cruzan múltiples racionalidades" (p. 89). Esto exige avanzar hacia modelos interpretativos que reconozcan la coexistencia de lo estructural y lo simbólico, lo planificado y lo emergente. En este sentido, Slater y McCormack (2023) insisten en que "las escuelas y universidades operan en un entorno donde los factores humanos, emocionales y sociales son tan relevantes como las metas administrativas" (p. 102). Bajo esta lógica, la administración educativa se convierte en una práctica de equilibrio entre la normatividad y la humanidad, entre la eficiencia y la sensibilidad institucional. En otras palabras, es un sistema metaestable que requiere de permanentes mediaciones entre sus participantes, ya que la influencia de el azar implica resignificar constantemente sus acciones y decisiones. (Henao, 2022).

Autores como Gairín (2022) destacan que "el funcionamiento institucional debe leerse como un proceso organizativo de naturaleza relacional, en el que los sujetos otorgan sentido a lo que hacen en contextos concretos y en condiciones específicas" (p. 55). Por su parte, Dubet (2020) plantea que las instituciones educativas están atravesadas por lógicas contradictorias: la lógica de integración, la lógica de la promoción individual y la lógica de justicia, las cuales deben ser gestionadas críticamente desde una comprensión situada de la organización. De igual manera, Enguita (2023) advierte que "sin una lectura estratégica de las instituciones como organizaciones abiertas, el riesgo es reproducir modelos autorreferenciales [y prescriptivos], incapaces de responder a los desafíos del presente" (p. 37). Esta advertencia es especialmente relevante en el caso de las instituciones públicas en Antioquia, donde la presión social, la regulación estatal y la escasez de recursos, valga decirlo, solo para algunas instituciones, obligan a una toma de decisiones compleja, poco flexible y no orientada al bien común por la precariedad económica en la que se encuentran.

Este trabajo, de manera particular, centra su atención en un tipo específico de organización educativa: las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES), definidas por el Ministerio de Educación Nacional como aquellas entidades reconocidas legalmente para prestar el servicio público de educación superior, conforme a los estándares de calidad y legalidad vigentes. Estas organizaciones, por operar con recursos públicos y responder a mandatos sociales más amplios, enfrentan retos administrativos de gran complejidad: desde la sostenibilidad financiera hasta la equidad en el acceso, pasando por el mejoramiento de la cobertura, el aumento de la tasa de graduación y la pertinencia de sus programas académicos. Todo ello exige una articulación cada vez más robusta entre la estructura organizativa, la cultura institucional y los modos de gestión estratégica. Como afirman López Yáñez y Bolívar (2021), "el liderazgo en contextos de educación superior debe sostenerse sobre la capacidad de conectar el proyecto institucional con las transformaciones culturales y sociales de su entorno" (p. 63), lo que convierte a las IPES en espacios donde se entrecruzan las tensiones entre burocracia, autonomía y misión pública.

Gerencia educativa

En el marco de las instituciones de educación superior, la tarea de la gerencia educativa refleja una función cada vez más crucial, en tanto se constituye como el eje articulador de los procesos institucionales, estratégicos y humanos. La gerencia educativa debe comprenderse como un proceso dinámico de conducción organizacional que, más allá de administrar recursos, se enfoca en transformar las estructuras educativas para dar respuestas contextualizadas, pertinentes y sostenibles a los retos del entorno. Suárez et al. (2023) afirman que la gerencia de la educación constituye "una práctica social de transformación de las organizaciones, lo que supone una acción deliberada que toma como referencia la actualización de los procesos, la adaptación al cambio y la creación del valor institucional" (p. 58). Esta visión coincide con el modelo de contingencias propuesto por Fiedler (1967), quien sostiene que "no existe una forma única o mejor de liderar, sino que la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el estilo del líder y las condiciones del entorno" (p. 112), subrayando así la necesidad de un liderazgo flexible, situado, adaptativo y no fijado a prescripciones teóricas de los manuales tradicionales en torno al tema.

La gerencia educativa, por tanto, no puede limitarse a la aplicación de recetas universales, sino que exige capacidades situadas de lectura institucional, pensamiento estratégico, comunicación efectiva y toma de decisiones basada en la evidencia. En esta línea, Córdova et al. (2021) argumentan que el gerente educativo debe ejercer un liderazgo motivacional, capaz de "guiar, estimular y cohesionar a su equipo para alcanzar metas institucionales, fortaleciendo a la vez la cultura organizacional, la permanencia y un clima de innovación constante" (p. 74). Esta comprensión del liderazgo educativo ha sido retomada por otros autores como, por ejemplo, Leithwood et al. (2020), quienes destacan que "los líderes escolares eficaces son aquellos que influyen positivamente en el aprendizaje mediante la creación de condiciones organizativas que lo favorezcan" (p. 39). En efecto, la gerencia educativa es una práctica con alta carga ética y política, pues implica decisiones que afectan la trayectoria de los estudiantes, las condiciones laborales del profesorado y el sentido mismo del proyecto educativo institucional. A su vez, el ejercicio de la gerencia educativa tiene intrínseca una tensión entre: hacer sostenible la institución económicamente vs la práctica ética de la educación; tensión que no se resuelve a partir de los argumentos teóricos de los manuales de liderazgo mencionados anteriormente. Se requiere de un análisis de cada institución con sus capacidades instaladas, sus oportunidades y las posibilidades de acción de quien la lidera.

Desde una perspectiva crítica, Bolívar (2021) enfatiza que la gerencia en contextos educativos debe ser leída como una forma de gobernanza institucional "orientada por valores democráticos, capacidad deliberativa y visión pedagógica" (p. 65). Por su parte, López Yáñez y Murillo (2022) advierten que las IPES enfrentan hoy desafíos relacionados no solo con la gestión de la calidad, sino también con la equidad, la inclusión y la sostenibilidad, lo cual exige de sus líderes una alta capacidad de mediación institucional. En un sentido similar, Bush (2020) plantea que el liderazgo educativo debe combinar "el conocimiento técnico con la inteligencia emocional, la sensibilidad cultural y la responsabilidad ética" (p. 52). Este enfoque se alinea con la propuesta de Franco et al. (2023), quienes analizan la necesidad de desarrollar "modelos de liderazgo transformador capaces de construir comunidades profesionales comprometidas con la mejora continua" (p. 88).

Además, Day y Sammons (2021) destacan el papel del liderazgo distribuido como una de las estrategias más eficaces para generar cambios sostenidos en las organizaciones educativas, afirmando que: "cuando el liderazgo se comparte, se construyen vínculos más sólidos entre las personas y se genera mayor compromiso con los fines institucionales" (p. 123). Esta idea se ve reforzada por Santiago et al. (2022), quienes sostienen que las universidades y, en general cualquier institución educativa, requieren liderazgos organizacionales "capaces de gestionar la complejidad, articular redes interinstitucionales y operar con una visión sistémica del cambio" (p. 41). Finalmente, Berkovich y Eyal (2022) insisten en que los líderes educativos deben ser también agentes éticos, dado que "toda decisión organizativa involucra dilemas morales que requieren ser reconocidos, discutidos y resueltos desde un enfoque deliberativo" (p. 109).

En consecuencia, la gerencia en educación no puede entenderse solo como administración de recursos; es, en su sentido más profundo, una práctica política, ética y social que sitúa al gerente educativo como *protagonista y responsable* de la gobernanza institucional, del cambio organizacional y de la construcción de sentido en las instituciones públicas de educación superior y, sobre todo, del manejo adecuado de los recursos económicos para que la educación sea posible y con un sentido de dignidad y respeto por los actores educativos.

Gestión personal

En el marco de la estructura organizativa de las instituciones educativas, la gestión del personal se constituye en una actividad esencial y estratégica, pues alude al conjunto de decisiones, políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que integran el sistema institucional. Esta perspectiva reconoce que el factor humano no es simplemente un recurso para instrumentalizar, sino el núcleo ético y operativo de toda organización con sentido público. Según Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014), el talento humano hace referencia al conjunto de "competencias, habilidades y actitudes que debe tener el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales y promover el mejoramiento continuo" (p. 87). Esta concepción se aleja de una visión funcionalista y tecnocrática, en la medida en que pone en el centro a las personas como sujetos activos con capacidad de juicio, creación y deliberación.

En este mismo sentido, Bermúdez (2018) señala que "la gestión humana no puede continuar actuando como si la vida de las personas se adaptara dócilmente a las lógicas de control organizacional; eso es una ficción peligrosa" (p. 61). Su crítica a la "inocencia" de la gestión humana reside en la denuncia de su pretendida neutralidad, que muchas veces ignora las relaciones de poder, las dinámicas de exclusión y las condiciones emocionales y subjetivas que habitan los entornos laborales; de allí que este autor prefiera e invite nombrar esta área no como una gestión de lo humano, sino como una gestión de personal. Desde esta mirada, gestionar personas no es solamente diseñar perfiles o evaluar competencias, sino comprender que en cada decisión institucional está en juego la dignidad, el bienestar y la justicia organizacional. En Colombia, estos principios se articulan también con la normativa vigente: el artículo 1518 del Código Civil establece los deberes mutuos entre empleador y empleado, y la Ley 80 de 1993 incorpora principios

de equidad y transparencia en la contratación pública (Tornos, 2020), lo cual exige una gestión del talento humano anclada en principios ético-jurídicos y no solo en racionalidades técnicas.

Ahora bien, la administración del talento profesional va más allá de los marcos legales establecidos y no puede reducirse a la planificación de políticas de bienestar o a la implementación mecánica de evaluaciones de desempeño. Tal como advierten Montserrat y Delgado (2010), "tratar a las personas como 'recursos' es despojarlas de su humanidad y convertirlas simplemente en medios", subordinando su valor a las necesidades del sistema. Por tanto, el reto está en reconfigurar la gestión del talento desde una lógica emancipadora que articule las competencias individuales con los fines estratégicos de la organización, sin perder de vista el reconocimiento de las trayectorias, los afectos, los vínculos y la singularidad de cada sujeto.

En esta dirección, Bermúdez (2018) insiste en que "los dispositivos de gestión deben pasar del control a la conversación, del discurso del rendimiento al cuidado de los vínculos, de la eficiencia a la comprensión de los sentidos compartidos" (p. 97). Esta afirmación interpela a las instituciones educativas, especialmente públicas, a dejar de tratar al personal como engranajes de un sistema de producción y empezar a verlos como ciudadanos con historia, derechos y agencia. La gestión del personal, por tanto, debe transformarse en un acto afectivo y reflexivo que contribuya a consolidar culturas organizacionales justas, abiertas al diálogo y sensibles a las realidades de los territorios. A su vez, Leal y Rivas (2022) proponen comprender la "gestión humana" como un proceso ético de configuración cultural, en el que "el trato a las personas refleja el tipo de organización que se quiere construir: una vertical y autoritaria o una participativa y emancipadora" (p. 108).

Esto significa que cada decisión administrativa en torno al talento humano expresa un posicionamiento institucional frente a los valores que se privilegian. Por eso, Drucker (2020) advertía que "el principal recurso de toda organización no es la tecnología ni el capital, sino la persona que aporta sentido al trabajo" (p. 47). Así, el enfoque contemporáneo de gestión humana debe alejarse del paradigma mecanicista para situarse en una comprensión integral del sujeto que trabaja: con cuerpo, mente, emociones, relaciones y proyectos de vida. Finalmente, Franco y Muriel (2023) plantean que la verdadera innovación organizacional en el ámbito educativo no se mide por la implementación de software o nuevas metodologías, sino por "la capacidad de cuidar, de crear comunidad y de pensar la gestión como una práctica de justicia" (p. 53). Esta idea refuerza la necesidad de transformar la gestión de personal en un proceso dialógico, sensible y comprometido con la vida institucional en todas sus dimensiones.

El directivo docente

El concepto de directivo docente se encuentra finalmente normado en el artículo 126 de la Ley 115 de 1994 que lo considera como educador que hace funciones de dirección, coordinación, supervisión, programación y asesoría. Esta norma también (Art. 129) define una clasificación de los cargos que conforman esta categoría, como por ejemplo rector, vicerrector, coordinador, director del núcleo de desarrollo educativo, supervisor de educación, etc. Por su parte, el mismo Decreto 1278 de 2002 (Art. 4) define la función docente como profesional e incluye el diagnóstico,

la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Este marco normativo sitúa al directivo docente como un agente clave en la consolidación de los proyectos educativos institucionales, lo que implica que su formación, desempeño y liderazgo afectan positivamente la calidad de la educación ofrecida.

A pesar de los avances discursivos en torno a la calidad y la innovación, diversos estudios han evidenciado que en Colombia los directivos docentes continúan siendo formados bajo enfoques predominantemente tecnocráticos, centrados paradigmas gerenciales del sector privado, que tienden a diluir el carácter formativo, ético y emancipador de la educación pública. De acuerdo con Rodríguez-Gómez y Vergara (2020), "existe una preocupante desconexión entre los dispositivos de gestión escolar y los principios pedagógicos que deberían orientarlos" (p. 51), lo cual obstaculiza la construcción de comunidades educativas críticas, inclusivas y reflexivas. El Ministerio de Educación Nacional (2022) advierte que esta traslación acrítica de modelos administrativos clásicos a las escuelas debilita el vínculo entre gestión institucional y fines educativos, impidiendo el desarrollo de capacidades transformacionales.

Esta disociación restringe el rol del directivo a funciones operativas y de control, dejando de lado su potencial como actor formador, inspirador y garante de condiciones para el aprendizaje colectivo. Como señala Álvarez Méndez (2019), "el liderazgo educativo no puede entenderse como una simple gestión de medios, sino como una práctica ético-política que da sentido a la convivencia escolar" (p. 78). De ahí que sea imprescindible que el directivo asuma su lugar como sujeto político, capaz de construir sentidos compartidos, sostener procesos de cambio y generar marcos de confianza institucional. En el mismo sentido, Blanchard y Harris (2022) proponen que el liderazgo escolar debe entenderse como una construcción cultural y relacional que emerge del diálogo constante con las comunidades educativas. Esta visión demanda romper con esquemas verticales, autoritarios o eficientistas, y abrir paso a formas colaborativas de gobernanza institucional. Para Morales y Cárdenas (2021), "la innovación en las escuelas no comienza por las tecnologías, sino por las relaciones: por cómo se cuida, se escucha y se valora a quienes forman parte del proyecto educativo" (p. 91). En consecuencia, tal como lo plantean Venturini y Ruiz (2021), "las decisiones de los directivos escolares son siempre actos de responsabilidad pública, porque configuran el horizonte de posibilidades de una generación" (p. 87). En este sentido, su papel no es neutro ni secundario: puede marcar la diferencia entre una educación reproductora y una educación emancipadora, entre una escuela sometida a la lógica de la eficiencia y una institución viva, crítica y sensible a su territorio.

La educación inclusiva y sostenible

La educación inclusiva (junto con la educación sostenible) se basa en el ODS 4 de la Agenda 2030; es decir, una educación con calidad, equitativa y dirigida a todos/as, sin discriminación, que incentive el aprendizaje a lo largo de la vida. Tal y como lo recoge la UNESCO y el ODS 4, debe incluir infraestructuras adaptadas, metodologías inclusivas y aprendizaje transversal que englobe dimensiones ecológicas, culturales y sociales (Naciones Unidas, s. f.). Desde el marco de aprendizaje sostenible se hace hincapié en cuatro tipos de dimensiones: la ecológica (conciencia

ambiental), la social (de equidad e inclusión), la económica (de gestión responsable de los recursos) y la cultural (de valoración de la diversidad), dimensiones a la luz de las cuales hay que avanzar para articular en el currículo una educación para la ciudadanía que sea perfectamente coherente con las exigencias sociales globales (Red Educa, 2023). La educación inclusiva sostenible desde un enfoque institucional consiste en adaptar las formas de organización, las metodologías y las políticas para eliminar las barreras al acceso y asegurar la participación real y activa de todo el alumnado, en especial cuando hay situaciones de alta brecha social. Es para las instituciones de educación superior donde esta sostenibilidad ha de sonar en términos no solamente financieros sino sociales y medioambientales en un amplio enfoque de la inclusión.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se define por la capacidad para inspirar y motivar a los actores educativos hacia un mismo fin, estimulando el pensamiento crítico, la innovación y la capacidad de mejora continua. Este estilo de liderazgo ha demostrado ser muy influyente en la gestión y los resultados educativos y organizacionales ya que promueve un ambiente de organización en el que el cambio es liderado a partir de la visión compartida y no solo desde la autoridad formal (Escanio, 2023). Un estudio condujo a la conclusión de que el liderazgo transformacional favorece la innovación y la mejora continua en las instituciones educativas generando ambientes propicios para el aprendizaje, la satisfacción y la calidad académica (Pazmiño & Fajardo, 2023).

La aplicación de esta forma de liderazgo en el marco escolar, tal como la entendemos hoy en día, incluye dimensiones tales como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Este hecho permite que el liderazgo escolar, de manera conjunta, produzca un clima escolar positivo y facilite la implicación del personal docente, así como del propio personal administrativo. De igual forma, evidencias de trabajos de investigación realizados en Latinoamérica (en concreto en el Perú y en el Ecuador) nos indican que este mismo estilo de liderazgo escolar también transforma la gestión pedagógica y organizativa de las instituciones educativas (Macías & Ramírez, 2015).

Fomentar el liderazgo transformatorio en los equipos directivos de las IPES de Antioquia, no sólo implica un cambio de cara al liderazgo, sino que también, es uno de los aspectos fundamentales para lograr la alineación de la institución con los valores organizativos enraizados, con las situaciones de deserción estudiantil, con la innovación institucional, con la pertinencia social, etc. Este liderazgo requiere una formación ética, realizar un adecuado análisis estratégico, poseer una mirada comunitaria de la educación y una sensibilidad pedagógica adecuada.

Metodología

La investigación en cuestión se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo y se orienta metodológicamente a partir del diseño documental, ya que el objetivo fundamental fue examinar cómo la gerencia educativa y la gestión de personal pueden contribuir a transformar la administración de las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) de la región de

Antioquia, durante el periodo 2019-2025. Esta elección metódica está en correspondencia con la característica exploratoria y analítica de la pregunta de investigación, que requiere de un análisis crítico de las fuentes teóricas, empíricas y normativas, para establecer relaciones conceptuales, detectar regularidades y comprender las dinámicas actuales del sistema educativo superior público de la República de Colombia.

Tal y como indicó Baena (2017), el estudio de tipo documental se utiliza para explorar, describir, analizar, críticas y comparar ideas de fuentes impresas y digitales. Por lo tanto, la investigación no sólo se limita a retomar información existente, sino que busca reinterpretar los aportes conceptuales y contextuales relacionados con gerencia educativa, administración educativa, gestión del personal y liderazgo docente, para así formar un cuerpo argumentativo fundamentado. Este enfoque elaborativo permite profundizar en significados, implicaciones y problemáticas que deben enfrentar las IPES en contextos de transformación institucional.

Siguiendo a Creswell (2009) el enfoque cualitativo se centra en buscar dar respuesta a preguntas sobre el "cómo" y el "por qué" de los fenómenos sociales, dándole mayor importancia a la comprensión del contexto. Es por ello este trabajo queda alejado de aproximaciones de tipo estadístico y se centra en el análisis interpretativo de textos, políticas públicas, artículos académicos, informes institucionales y legislación vigente.

Se llevó a cabo el proceso de recolección de datos mediante la creación de una estrategia de búsqueda avanzada, por medio de operadores booleanos, en plataformas como Scopus, SciELO, Redalyc, Google Académico, Semantic Scholar y algunas bases normativas del Ministerio de Educación Nacional. Se utilizaron palabras clave (en español e inglés) como "gerencia educativa", “talento humano”, “instituciones de educación superior públicas”, “administración educativa”, “deserción universitaria”, “directivo docente”, entre otras. Se definió la búsqueda únicamente a documentos publicados entre 2016-2024, añadiendo obras de autores clásicos, debido a su valor teórico. El primer ejercicio de la recolección de datos a partir de la estrategia de búsqueda dio 45 fuentes que fueron administradas y depuradas por medio del gestor bibliográfico Zotero.

Después, las fuentes fueron objeto de un proceso de categorización, en el cual se organizaron los documentos en función de las siguientes categorías analíticas: organización educativa, gerencia educativa, gestión profesional y directivo docente. A partir del corpus que se completó, se aplicó una lectura crítica en la que se lograron identificar las relaciones, las tensiones, los vacíos y los aportes teóricos que permitieron dar cuenta del objeto de estudio. Este procedimiento se sustentó en las orientaciones ofrecidas por autores como Hernández et al., (2014)en lo que se refiere al análisis de contenido cualitativo.

Las categorías centrales de esta investigación se derivan del marco conceptual y se articulan directamente con los objetivos específicos. Cada una de ellas responde a dimensiones sustantivas del problema de investigación. Ver tabla 1 fuentes

Tabla 1. Fuentes consultadas.

Categoría	Autor(es)	Año	Tipo de fuente	Aporte a la investigación
Administración educativa	Ministerio de Educación Nacional	s.f.	Fuente institucional	Define la administración educativa como proceso sistemático orientado al fortalecimiento institucional.
	Chiavenato	2006	Libro académico	Cuestionan la transferencia acrítica de modelos empresariales a la gestión educativa.
Organización educativa	Coronel Llamas	2023	Articulo académico	Considera las organizaciones educativas como sistemas con división del trabajo y objetivos formativos.
	Ropa & Flores	2024;	Artículo académico	Presentan a las instituciones como espacios complejos con dinámicas propias enfocadas en la formación.
Gerencia educativa	Suarez et al.	2023	Artículo académico	Consideran la gerencia educativa como una práctica transformadora dentro de las organizaciones educativas.
	Pardo & Díaz	2014	Artículo académico	Enfatiza el liderazgo del gerente educativo para motivar y alcanzar metas institucionales.
Gestión de Personal	Tornos	2020	Articulo académico	Critica el término “recurso humano”, promoviendo una visión humanista del talento en la organización.
	Restrepo	2023	Libro académico	Diferencia entre gestión humana y administración de personal; propone el enfoque de gestión del trabajo.
	Rondón	2016	Artículo académico	Destaca el valor del talento humano en la articulación de competencias individuales y fines organizacionales.
Directivo docente	Ley 115 de 1994	1994	Fuente normativa	Establece funciones y tipos de cargos de los directivos docentes.
	Decreto 1278	2002	Fuente normativa	Define la función docente y sus alcances dentro del marco institucional.
	Teruel & Mayayo y Pedraza	2020	Artículo académico	Este texto identifica claramente la necesidad de que los directivos docentes reciban formación integral que combine habilidades pedagógicas con valores éticos y humanos. Resalta cómo tal preparación debería consolidar la equidad educativa y servir de base para la innovación en los centros educativos.

Fuente elaboración propia.

La razón por la cual estas categorías han sido elegidas se debe a su importancia teórica, así como a que permiten dar cuenta de aspectos fundamentales para la comprensión de los procesos de transformación organizacional en las Instituciones de Educación Técnica y/o Profesional. Por otro lado, cada una de ellas permite articular la teoría con los indicadores de gestión y con las percepciones que tienen los actores educativos descritos en documentos como Medellín cómo vamos (2024).

El rigor en el método está garantizado por la triangulación de fuentes, el uso de gestores de referencias y la inclusión de literatura actual y relevante. La validez se fortalece al utilizar con fuentes normativas, empíricas y académicas que aproximan el fenómeno desde distintas aristas. La ética investigativa se siguió a partir de los principios planteados por de López et al., (2007): amor a la verdad (comprobación de datos), honestidad (no manipular información), y responsabilidad (uso correcto de contenidos consultados).

Resultados y discusión

La presente investigación, cuyo enfoque fue cualitativo y documentado, fue producto del análisis sistemático de las fuentes primarias y secundarias obtenidas a partir de las búsquedas realizadas en operaciones de bases de datos académicos como Scopus, Redalyc, Scielo, Semantic Scholar, incluso fuentes institucionales oficiales. La información recolectada fue categorizada y contrastada con el marco teórico, constituyendo así la formulación de proposiciones teóricas que explican el fenómeno objeto de estudio: influencia de la gerencia educativa y de la gestión del personal en la transformación de la gestión educativa desde la misma administración de las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) en Antioquia, en el período 2019-2025.

De acuerdo con el análisis de documentos institucionales y artículos científicos se concluye que las IPES funcionan bajo una lógica organizativa rígida, enfocada en procesos administrativos tradicionales tanto para la aprobación de los distintos documentos como para la ejecución del proyecto académico institucional, lo que no favorece que los funcionarios, que en su mayoría son educadores, respondan acorde con las exigencias administrativas de una organización educativa. La revisión documental permitió deducir que, si bien la IPES están orientadas en la formación integral de los individuos, sus estructuras organizativas limitan la articulación efectiva de las necesidades de los componentes de docencia-investigación-proyección social. Para autores como Blanchard, S., & Harris, D. (2022); Luna, M. C., & Torres, J. (2023); Álvarez Méndez (2019), la organización educativa debe comprenderse como un sistema dinámico y como un entorno singular que exige una lectura propia, no estandarizada de las formas de gestión educativa. Esta última proposición dista de ser llevada a cabo en la práctica colombiana y, en particular, en la región antioqueña, donde el sistema educativo reproduce una burocratización y alienación a modelos manageriales centrados en las metas y la sostenibilidad económica que impiden la institucionalidad e innovación y flexibilidad en la gestión de cada institución educativa dadas sus posibilidades y condiciones de territorio. Lo anterior lleva y siembran que la pérdida de pertinencia frente al

contexto del territorio sea una de las causas estructurales de la deserción escolar. (Medellín Cómo Vamos, 2024).

En cuanto a la categoría de la gerencia educativa, los resultados dan cuenta de que las IPES todavía no tienen una lectura estratégica e integrada de la gestión institucional. Esto se da a pesar de que, por ejemplo, el Decreto 1330 de 2019 plantea estándares de calidad que marcan la necesidad de una gerencia orientada hacia los resultados y el mejoramiento continuo, pero el Decreto no tiene en consideración las posibilidades y necesidades de las instituciones para dar cumplimiento al mismo. El análisis respecto de los documentos da cuenta de que existe un especial desajuste entre el discurso normativo y la práctica de las IPES, generando una tensión entre: resultados vs formación; tensión crea un desbalance hacia lo instrumental y genera afectación en la educación de las personas. Tal como lo afirman Ropa & Flores (2024), el gerente educativo debe adoptar una posición de liderazgo que permita ***una dialéctica*** entre las metas institucionales, que exige el Estado, con las expectativas y necesidades de formación de la comunidad educativa de los territorios. Pero, por otro lado, muchos líderes en las IPES siguen anclados en el tradicional modelo de ***administración clásica***, que no presenta una perspectiva pedagógica ni ética, tal cual lo advierte Coronel Llamas (2023). Esta ausencia de liderazgos ***estratégicos y dialécticos*** frena u obstaculiza la implementación de políticas contextualizadas que permitan una adecuada formación académica y la permanencia de los estudiantes. En su esfuerzo por cumplir con las demandas del contexto, las instituciones educativas han integrado en sus sistemas de gestión escolar, principios que son propios de la administración tradicional, al modo de una empresa productiva. De manera que, los directivos y algunos docentes enfocan la mayor parte de su tiempo a la gestión de recursos financieros, humanos, y logísticos, en consecuencia, su dedicación a temas pedagógicos y de liderazgo es inferior; resultando en un desequilibrio entre la dimensión pedagógica y administrativa, lo cual afecta negativamente el rendimiento académico de los estudiantes (Taylor Backor & Gordon, 2015).

En materia del "talento humano", los hallazgos indican que la gestión del personal en las IPES es todavía una mirada tecnocrática, operativa y no una visión de desarrollo humano integral. En las fuentes revisadas (Suárez et al., 2023) se puede evidenciar que no existen resultados relacionados con estrategias de retención y los planes de capacitación del personal para el servicio educativo, este factor afecta considerablemente la calidad del servicio; además, las inversiones son escasas en cuanto al desarrollo de competencias blandas, y de liderazgo de los recursos humanos de carácter académico y administrativo, impidiendo que se desarrollen comunidades de aprendizaje que promuevan situaciones de cambio e innovación e incentiven la disposición del compromiso institucional. En esta dirección, la falta de planes de carrera, el mal uso del bienestar institucional y la inexistencia de evaluaciones diagnósticas para el desarrollo profesional son factores que atentan contra la estabilidad y la eficiencia del recurso humano; ello incide, en el servicio educativo prestado, incidiendo en el índice de egreso de los estudiantes.

Con Salas (2008) se dirá que en las dinámicas educativas contemporáneas emergen retos en la gestión como, por ejemplo, evitar la desfinanciación de la organización, beneficios y costos de la educación, eficiencia y equidad, la producción educativa, la financiación educativa, las demandas

por tipos de educación, la planificación educativa, los recursos humanos y la gestión de personal, los estilos de liderazgo de quienes orientan instituciones educativas, entre muchos otros temas. Ahora bien, Antioquia no es la excepción a estos retos, y cada día se evidencia la necesidad de que las personas con cargos de dirección y coordinación en el sector educativo cuenten con conocimientos actualizados y un enfoque más amplio e integral en la implementación de metodologías para la gestión administrativa educativa y, en particular de la gestión de personal, que les permita afrontar los desafíos que trae consigo el sector a partir de la implementación del Decreto 1330 del 2019.

El papel del directivo docente es importante para el entendimiento de los límites y posibilidades que tiene la transformación administrativa, pues la Ley 115 de 1994 y el Decreto 1278 de 2002 establecen, de una manera muy clara, las funciones del personal directivo, pero el análisis documental del trabajo de campo mostró que existía una cierta desconexión entre las competencias exigidas por la normatividad y la formación que tienen los directivos de IPES. El Ministerio de Educación (2022) pone en evidencia que muchos directivos han sido formados por esquemas rígidos de la administración empresarial, sin una óptica crítica pedagógica, lo que disminuye realmente su capacidad de liderar el desarrollo de procesos institucionales de transformación. La brecha formativa es mayor en contextos de desigualdad, donde las oportunidades de acceso a la educación superior y la formación permanente son limitadas para muchos de estos directivos y líderes. Hernández (2024) muestra que gran parte de los jóvenes de estratos 1, 2 y 3 tienen barreras para el acceso a la educación superior formal, siendo insuficientes los programas cortos, flexibles y que estén en relación con el mundo del trabajo. El liderazgo ético, inclusivo y transformacional de los directivos-docentes puede ser una vía adecuada y eficaz sobre cómo orientar esas transformaciones. Se suma a lo anterior, que si bien la educación virtual con un enfoque territorial es una alternativa novedosa para afrontar las dificultades de acceso a la educación, no se trata exclusivamente de la oferta educativa y las condiciones para ello de cada institución, se requiere del análisis de los territorios y sus posibilidades técnicas y humanas de acceso a dicha oferta educativa.

Es necesario transformar a las IPES en lugares más inclusivos y sostenibles. La Agenda 2030 y el ODS 4 indican claramente el camino hacia una educación de calidad, inclusiva y equitativa, pero también sostenible (Naciones Unidas, s.f.); sin embargo, lo que se puede observar en Antioquía es que existe un desfase entre los planes institucionales y los fundamentos de la sostenibilidad educativa. La inclusión continúa entendiendo el acceso de forma reducida como acceso físico o económico, por fuera de consideraciones como el acompañamiento emocional, las trayectorias educativas diferenciales o el diseño curricular flexible. Al respecto, Red Educa (2023) plantea que las dimensiones ambientales, sociales y culturales deben ser transversales en la formación. El bajo implementación de prácticas educativas sostenibles significa que hay una oportunidad de mejorar la planeación estratégica del nivel institucional, lo cual implica reestructurar los currículos y ampliar la cobertura virtual para generar líneas de trabajo conjunto interinstitucional con un enfoque que implique justicia social y sostenibilidad.

Finalmente, se consideró que la falta de un liderazgo orientado a la transformación de las personas se convierte en una limitante importante para el cambio de la gestión en las IPES. En este sentido, la literatura revisada (en especial Escanio, 2023) ilustra cómo este tipo de liderazgo favorece la innovación, la calidad institucional y genera un clima adecuado para el cambio organizacional. En el contexto de la IPES en Antioquia, se advierte un déficit de preparación en términos de liderazgo ético, pedagógico y que tenga en consideración las emociones de las personas y el respeto por sus singularidades, lo que limita la construcción de una "cultura institucional" en favor de la calidad educativa. Los liderazgos actuales, mayoritariamente, continúan moldeados por los modelos jerárquicos y verticales que impiden el reparto de competencias y la entrada del personal docente y estudiantil en el proceso de toma de decisiones estratégicas. En este sentido, se requiere mayor formación en este tipo de liderazgos y actitudes por parte de los directivos de la educación y, quizás, la oferta de posgrados orientados a la formación de docentes que se perfilen con una orientación dialéctica entre lo administrativo y lo formativo.

Desde el análisis documental y la crítica de la resolución de fuentes primarias y secundarias se puede identificar un conjunto de proposiciones teóricas que permiten comprender de forma más adecuada esa relación de la gerencia educativa y la gestión de personal con la transformación que ha de operar la administración en las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) de Antioquia. Estas proposiciones no son solamente el resultado de la categorización de los resultados, sino abiertas a proyectar estrategias interpretativas de cómo se pueden emprender resultados de investigación de futuras transformaciones institucionales de política pública.

1. La eficacia de la gestión educativa de las IPES no puede de ningún modo estar desligada de una concepción integral y humanista de la organización educativa, en donde la planificación, la gestión del talento humano y la toma de decisiones se hagan conforme a una visión de la educación que sea ética, pedagógica y contextual.
2. El desarrollo de competencias de liderazgo orientado a la transformación en los directivos de la enseñanza es condición necesaria para facilitar un cambio organizativo que sea real, sostenible y para promover culturas institucionales participativas, flexibles y adaptables a las peculiaridades del siglo XXI.
3. La gestión del personal en las instituciones de educación en Antioquia no puede seguir circunscrita a funciones operativas y desde un enfoque clásico de la administración, contrario a ello debiese avanzar hacia una perspectiva estratégica, dialógica y ***dialéctica*** donde el bienestar, el desarrollo personal y profesional y el respeto por las singularidades sean considerados como los pilares de una educación de calidad.
4. Las Instituciones Públicas de Educación de Superior (IPES) que no rediseñen sus modelos organizativos y administrativo en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 4, están condenadas a la clasificación de modelos excluyentes, rígidos e ineficientes.
5. La deserción estudiantil no es un fenómeno económico o académico, sino que pone en evidencia fallas estructurales de gobernanza institucional, baja pertinencia curricular y falta de políticas que acompañen, retengan y proyecten la vida estudiantil.

6. La falta de un liderazgo pedagógico ético, con capacidad para articular docencia, gestión y comunidad, limita el potencial de las IPES como agente transformador de los territorios y contextos donde operan.
7. El éxito de la transformación administrativa de las IPES radica en reconocer su condición de complejidad, por lo que deben adoptarse modelos de gestión que sean sistémicos, flexibles y fundamentados en evidencias que reconozcan la diversidad y la necesidad de estar siempre innovando.

Estas proposiciones teóricas configuran una base interpretativa desde la cual es posible reorientar estrategias de gobernanza, liderazgo y gestión institucional en el sistema público de educación superior y abren el camino a futuras investigaciones empíricas que aborden la validación, ajuste o expansión de estas proposiciones en contextos locales, regionales o nacionales. Los datos obtenidos permiten trazar un conjunto de implicancias prácticas, que están directamente conectadas con el quehacer institucional de las IPES constituidos en las instituciones de educación superior de Antioquia. En primer lugar, la necesidad de profesionalizar urgentemente la función directiva, lo que supone la implementación de procesos de formación permanente que aborden la gerencia educativa, el liderazgo transformacional, la planeación estratégica y la gestión del cambio. Tales formaciones deberían dar una adecuada respuesta a las características del contexto socioeconómico de cada territorio y permitir el despliegue de las potencialidades de cada institución, no como un estándar prefijado, sino a partir de sus posibilidades y del deseo de las personas. Asimismo, las instituciones de educación superior deben prever y poner en marcha estrategias organizacionalmente centradas en el estudiante, que incluyan políticas integralmente retentivas que traten de responder a los factores académicos, pero también a los factores socioemocionales, económicos y culturales. La creación de observatorios internos de deserción, comités de bienestar estudiantil, la conexión con los sectores productivos a través de la implementación de prácticas pasó a paso o formación dual, son posibles caminos para la conexión de la educación con la empleabilidad.

Del mismo modo, los resultados hallados llevan a la necesidad de fortalecer sistemas de evaluación del "talento humano" centrados en un liderazgo pedagógico y ético, la innovación y la articulación institucional, dejando atrás los indicadores tradicionales que están alineados con la ***eficacia y la eficiencia administrativistas***. Las instituciones de educación superior deben tomar la gestión del personal como un eje primordial de la función estratégica de la transformación institucional y no como una función administrativa de recursos humanos.

En la medida que se fue realizando el análisis de las categorías emergentes, (de las fuentes que se revisaban), se fueron produciendo tensiones y contradicciones entre las IPES que son adjuntas a la gestión que las atraviesan. Una tensión bastante significativa se da entre una gerencia en tecnocrática que aboga por los objetivos y el cumplimiento de normas, y una gerencia con sentido pedagógico y humanista que crítica la forma de ser de las consecuencias éticas de la educación integral de los actores educativos, tensando, produciendo modelos híbridos y poco coherentes en los cuales muchas veces se invisibilizan las necesidades reales de los estudiantes y de los profesores.

Una contradicción reiterada es la que se da entre *inclusión educativa y eficiencia administrativa*. Las políticas educativas a través de los logros de la inclusión pretenderían sostener una administración inclusiva, las prácticas de algunas administraciones persisten en el camino contrario de la selección, de la meritocracia rígida y de baja flexibilidad curricular que han conformado los contextos para las barreras que difícilmente los estudiantes vulnerables puedan acceder y permanecer.

Por otra parte, existe la tensión entre la *autonomía institucional y la presión para responder a estándares vinculantes de la acreditación institucional* y de la competitividad a nivel global, lo que provoca conflictos en la toma de decisiones, especialmente cuando se tienen preferencia por los indicadores internacionales, aunque los contextos locales no se privilegien. Estas tensiones estructurales se convierten en temas para la permanente reflexión de los órganos directivos, académicos y sociales de las IPES.

El avance y el desarrollo de esta investigación permite proyectar nuevas preguntas y líneas analíticas de estudio. Una línea de investigación adecuada sería la de llevar a cabo un estudio comparativo entre IPES rurales y urbanas en Antioquia, que permita ver cómo la infraestructura, el liderazgo institucional y los mecanismos de retención difieren en contextos con desigualdades territoriales muy acentuadas. Otra línea sería la de investigar las trayectorias de los directores docentes, esto es, cómo su formación inicial y su trayectoria anterior predisponen las decisiones administrativas y el estilo de liderazgo. Este tipo de estudios sería una oportunidad de redefinir los perfiles de entrada en cargos de dirección de instituciones de educación superior.

Por otra parte, una línea de investigación posible sería el estudio de la relación entre políticas nacionales de aseguramiento de la calidad y la mejora institucional real. Se podría explorar el uso de metodologías participativas con actores estratégicos (estudiantes, profesores, administrativos) que posibiliten valorar desde la base las tensiones, las oportunidades y las transformaciones derivadas de las políticas de aseguramiento.

Finalmente, sería interesante también avanzar en estudios que incorporaran métodos cuantitativos y cualitativos, pero con las características de estudios longitudinales a partir del impacto de programas de formación en gerencia educativa y en talento humano y el seguimiento de indicadores de deserción, desempeño y sostenibilidad institucional.

Conclusiones

El objetivo principal de la investigación documental fue el de analizar el aporte de la gerencia educativa y del talento humano a la transformación administrativa de las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES) en el ámbito de Antioquia en el periodo 2019-2025, a partir de la revisión de las fuentes documentales, primarias y secundarias, se materializó un proceso de categorización en relación a seis ejes que fueron determinantes para tal fin, la organización educativa, la gerencia educativa, talento humano, directivo docente, educación inclusiva y

sostenible, liderazgo transformacional, de donde se construyó una interpretación crítica que construya un contexto global en el que se observa la educación superior pública en Antioquia como una gran estructura, la cuales suscitan interrogantes respecto a los problemas estructurales, organizativos y humanos que agobian a la educación superior pública de la región.

Los resultados de esta investigación indican que, en gran medida, la gestión educativa sigue anclada a los modelos tradicionales de la administración donde el centro de trabajo es lo normativo y lo técnico, con poca apertura a otros enfoques más flexibles, estratégicos y humanos. Existen avances normativos como el decreto 1330 de 2019 y un reconocimiento progresivo del liderazgo en los entornos educativos, pero la práctica en el día a día demuestra que todavía existen brechas importantes entre lo que se establece en el papel y lo que efectivamente se ejecuta. La escasez de formación gerencial específica entre los directivos docentes, junto a las estructuras burocráticas y centralistas, hace que las IPES sean muy poco capaces de responder ante fenómenos como por ejemplo la deserción de los estudiantes, la inclusión de nuevas poblaciones o el desarrollo de propuestas pedagógicas que sean pertinentes.

Desde el ámbito del "talento humano", se concluye que las IPES no han logrado consolidar una cultura organizativa orientada al desarrollo pleno de su equipo humano, continuando en muchos casos con una concepción de la "gestión del talento humano" como una función operativa que se centra solo en el reclutamiento, la evaluación del desempeño o en el cumplir con la carga laboral, y sin una visión estratégica que articule el bienestar, el liderazgo y la formación permanente. En este sentido, vemos la necesidad de concretar modelos de gestión de personal más participativos, dialógicos, analíticos, alineados con los fines misionales de cada institución educativa.

Referente al papel del directivo docente, los resultados reflejan la existencia de una tensión continua entre la *función administrativa y el liderazgo pedagógico*. Si bien la ley colombiana establece sus competencias, la práctica evidencia cómo gran parte del trabajo de estos actores se reduce a actividades meramente operativas, sin mayores posibilidades de innovación, reflexión y liderazgo pedagógico, lo cual se ve acentuado por una escasa formación en competencias gerenciales y la falta de un proceso de acompañamiento y mentoría para los que asumen este tipo de cargos.

Por otro lado, la inserción de categorías como la educación inclusiva y sostenible y un liderazgo que fomente la transformación de las personas y las instituciones permitió ampliar el abanico de posibilidades de análisis de la investigación. Se concluye que, si bien los discursos institucionales incluyen algunas nociones, las de equidad y sostenibilidad y liderazgo transformador aún no se han traducido con fuerza en prácticas pedagógicas ni en procesos administrativos coherentes. Las IPES deben avanzar hacia una gestión del personal más comprometida con los ODS y, al mismo tiempo, incluir criterios de equidad, pertinencia territorial y responsabilidad medioambiental en su planeación estratégica. Igualmente, se hace necesario estudiar las posibilidades de los territorios para fomentar una gestión administrativa contextualizada y no estandarizante, articulada o dialectizada con los propósitos de una formación incluyente y respetuosa de las singularidades.

Una de las principales implicaciones prácticas de esta investigación es la necesidad de repensar los procesos de formación para los líderes formativos. La formación en gerencia no debe reducirse a la mera transferencia de instrumentos técnicos, sino que, además, debe incluir el pensamiento crítico, analítico, un enfoque ético y un el liderazgo distribuido, como los núcleos de la transformación educativa, y la formación de estos directores/as por parte de las instituciones formativas, como las facultades de educación o las escuelas de formación docente, es aquí una tarea crucial.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación permite complejizar la noción de administración educativa al hacerla extensiva a enfoques más críticos sobre el liderazgo, la inclusión y la sostenibilidad, así como también se ofrece con la visión sistémica de las IPES, las cuales no solo administran recursos, sino que producen sentidos, subjetividades y posibilidades de vida para amplios sectores sociales. Esta postura crítica no escapa de la noción exclusivamente gerencial y tecnocrática de la administración educativa, sino que aporta con una visión más holística del proceso de transformación institucional.

Por otro lado, hay que señalar algunas limitaciones del estudio. Al tratarse de una investigación de tipo documental, los resultados dependieron de la disponibilidad, calidad y actualidad de las fuentes documentales analizadas. Por otro lado, el carácter exploratorio del estudio no permite hacer generalizaciones concluyentes, por lo que se sugiere el desarrollo de investigaciones empíricas complementarias, con estudios de caso o métodos mixtos que permitan confrontar estas proposiciones con experiencias reales en IPES determinadas.

Como futuras líneas de investigación proponemos la indagación más profunda en el estudio de experiencias de liderazgo que fomentan la transformación y la mediación de conflictos en instituciones públicas, la evaluación de los impactos reales de la formación en gerencia educativa, la relación entre la sostenibilidad institucional y la innovación organizacional, y el estudio de los efectos de la virtualidad y la flexibilidad curricular sobre la permanencia estudiantil y el aseguramiento de la calidad. Esto permitiría la construcción de un corpus teórico-práctico más robusto para la transformación de la educación superior pública en Colombia.

Referencias bibliográficas

Álvarez Méndez, J. M. (2019). *Educar es gobernar: ética y política del liderazgo escolar*. Editorial Morata.

Arango Gaviria, L. A., & Pérez Restrepo, C. A. (2021). *Subjetividad y trabajo en la universidad pública colombiana*. Editorial Universidad de Antioquia.

Cabero-Almenara, J. (2021). *Tecnologías digitales y cambio educativo: reflexiones para la acción*. Ediciones Octaedro.

Coronel Llamas, J. M. (2023). *Organización y cultura en centros educativos*. Narcea Ediciones.

Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Ball, S. J. (2012). *Políticas educativas y justicia social*. Morata.

Bellei, C., & Orellana, V. (2021). *Liderazgo escolar para la justicia educativa*. Ediciones Universidad de Chile.

Berkovich, I., & Eyal, O. (2022). *Ethical leadership in education: dilemmas, decision-making and practice*. Routledge.

Bermúdez, H. L. (2018). *La inocencia de la gestión humana*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Bolívar, A. (2021). *Dirección y liderazgo en instituciones educativas: más allá de lo técnico*. Editorial Graó.

Blanchard, S., & Harris, D. (2022). *Cultural leadership in education: engaging with complexity*. Routledge.

Brígido Ropa-Carrión, M. A. F., & Ana María Flores-Arteaga. (2024). Naturaleza de las organizaciones educativas. *Revista Científica de La UCS*, *11*(1), 78-107. https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2024.011.01.078

Bush, T. (2020). *Leadership and management development in education*. SAGE Publications.

Cecilia Fierro, Bertha Fortoul, & Lesvia Rosas. (2000). *Transformando la práctica docente: Una propuesta basada en la investigación-acción* (Paidós). https://www.researchgate.net/profile/Bertha-Fortoul-2/publication/31679933_Transformando_la_practica_docente_una_propuesta_basada_en_la_investigacion-accion_C_Fierro_B_Fortoul_L_Rosas/links/5aa70832a6fdcccdc46a8dad/Transformando-la-practica-docente-una-propuesta-basada-en-la-investigacion-accion-C-Fierro-B-Fortoul-L-Rosas.pdf

Córdova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). *El liderazgo directivo de las instituciones educativas: Una revisión bibliográfica*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/354371629_El_liderazgo_directivo_de_las_instituciones_educativas_una_revision_bibliografica

Córdova, J., Medina, S., & Vargas, P. (2021). *Gestión educativa: liderazgo transformacional en contextos de cambio*. Fondo Editorial Universitario.

Coronel Llamas, J. M. (2023). La organización educativa: Una disciplina para conocer, comprender y mejorar los centros educativos. *Comprender las organizaciones educativas:*

alas y cadenas, 2023, ISBN 978-84-368-4858-8, págs. 17-35, 17-35. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9164545

Creswell, J. (2009). *RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3.ª ed.). SAGE. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

Day, C., & Sammons, P. (2021). *Successful school leadership in challenging contexts*. Springer.

De López, J. O., Quintero, J., & Machado, I. (2007). La ética en la investigación. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, *9*(2), 345-357.

De Tezanos, S. (2015). *Gestión educativa y compromiso social en América Latina*. Ediciones Novedades Educativas.

Dussel, I. (2022). *Pedagogías en línea: desafíos críticos para la educación post-pandemia*. Siglo XXI Editores.

Dubet, F. (2020). *La escuela de las oportunidades: ¿Qué es una escuela justa?* Editorial Morata.

Drucker, P. (2020). *La gestión en tiempos de cambio*. Editorial Sudamericana.

Enguita, M. (2023). *La educación en la encrucijada: instituciones, equidad y reforma*. Ediciones Octaedro.

Escanio, M. (2023). *El liderazgo transformacional y la gestión educativa: Su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas*. MENTOR 2(2). https://revistamentor.ec/index.php/mentor/article/view/6988

Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. SAGE.

Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Gestión para directores de instituciones educativas*. Narcea Ediciones.

Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness* (1.ª ed.). McGraw-Hill.

Fierro, C., Fortoul, B., & Rosas, C. (2000). *Transformando la práctica docente: una propuesta basada en la investigación-acción*. Paidós Educador.

Fullan, M. (2020). *Liderazgo educativo en tiempos de cambio*. Narcea Ediciones.

Franco, J., Morales, M., & Herrera, L. (2023). *Modelos de liderazgo para la transformación educativa en América Latina*. CLACSO.

Gairín, J. (2022). *Gestión estratégica en organizaciones educativas: procesos, personas y contexto*. Editorial UOC.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Bolívar, A. (2021). *Dirección y liderazgo en instituciones educativas: más allá de lo técnico*. Editorial Graó.

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. El Ateneo. Macías,

R. D. B., & Ramírez, A. G. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la república de ecuador. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa. ISSN 1390-9010*, *3*(2), Article 2.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. School Leadership & Management, 40(1), 5–22.

López Yáñez, J., & Bolívar, A. (2021). *Liderazgo, mejora e innovación en las universidades públicas*. Octaedro.

López Yáñez, J., & Murillo, F. J. (2022). *Educación superior y equidad en América Latina: desafíos de gestión*. Narcea Ediciones.

Luna, M. C., & Torres, J. (2023). *Educar en lo público: liderazgo pedagógico en tiempos de incertidumbre*. Fondo de Cultura Económica.

Marcelo, C., & Vaillant, D. (2022). *Liderazgo educativo para la mejora de la escuela*. Narcea Ediciones.

Medellín Cómo Vamos. (2024). *Educación*. https://www.medellincomovamos.org/sectores/educacion

Ministerio de Educacion. (2019). *Decreto 1330*. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 - Único Reglamentario del Sector Educación. https://www.mineducacion.gov.co/1780/w3-article-387348.html

Ministerio de Educacion. (2023). *Bases consolidadas*. https://snies.mineducacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/Bases-consolidadas/

Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES*. https://snies.mineducacion.gov.co

Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Lineamientos para el desarrollo del liderazgo escolar en Colombia*. https://www.mineducacion.gov.co

Murillo, F. J. (2022). *Equidad y liderazgo escolar: más allá de la retórica*. Editorial Octaedro

Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2022). *La escuela que queremos: una educación para la justicia social*. Editorial Octaedro.

Montserrat, J., & Delgado, Y. (2010). *Ética en la gestión de recursos humanos*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/281686806_etica_en_la_gestion_de_recursos_humanos

Morales, P., & Cárdenas, L. (2021). *Innovación educativa y relaciones humanas en la escuela*. Ediciones Octaedro.

Naciones Unidas. (s. f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*. Recuperado 24 de julio de 2025, de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/

Nussbaum, M. (2021). *La nueva intolerancia: miedo y libertad en una sociedad democrática*. Paidós.

Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, *5*(11), 39-48. https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7

Pardo Enciso, F., & Díaz Villamizar, R. (2014). *Gestión humana: fundamentos y aplicaciones*. Ediciones Ecoe.

Pazmiño, L. D. L., & Fajardo, M. P. (2023). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: Estrategias efectivas para la innovación y la mejora continua en instituciones educativas.

Revista Multidisciplinar Ciencia y Descubrimiento, *1*(2), Article 2. https://doi.org/10.70577/xgf61t36RCD

ProAntioquia. (2023). Diagnóstico y recomendaciones sector educativo. *ProAntioquia*. https://proantioquia.org.co/download/diagnostico-y-recomendaciones-sector-educativo/

Red Educa. (2023). *Aprendizaje sostenible y educación inclusiva*. https://www.rededuca.net/blog/educacion-y-docencia/aprendizaje-sostenible

Restrepo, H. L. B. (2023). La inocencia de la gestión humana. En *Editorial Universidad de Antioquia*. Editorial Universidad de Antioquia. https://libros.udea.edu.co/index.php/editorial_udea/catalog/download/97/106/30

Rodríguez Romero, R. (2020). *Educación y subjetividad: vínculos entre pedagogía y emociones en contextos escolares*. Ediciones Novedades Educativas.

Rodríguez-Gómez, R., & Vergara, C. (2020). Gestión escolar en Colombia: entre la técnica y la pedagogía. Universidad Pedagógica Nacional.

Rondón, M. A. M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, *40*(88). https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf

Ropa-Carrión, A., & Flores-Arteaga, C. (2024). *Sociología crítica de las organizaciones educativas: estructuras, conflictos y participación*. Fondo Editorial UNMSM.

Salas, M. (2008). *Economía de la educación. Aspectos teóricos y actividades prácticas.* Pearson.

Santiago, R., Díaz, S., & Parra, C. (2022). *Gestión del cambio y liderazgo en la educación superior*. Editorial Octaedro.

Slater, C. L., & McCormack, A. (2023). *Educational leadership and social justice in complex times*. Springer.

Suárez Monzón, N., Torres Ruíz, R. A., Sevilla-Vallejo, S., Álvarez Yaulema, M. S., Gómez Suárez, V., Ramón Jaramillo, E. V., & Pérez Narváez, M. V. (2023). *La gestión educativa en la educación escolarizada: Reflexiones teóricas para la práctica*. Qualitas; Universidad Iberoamericana del Ecuador - UNIB.E. https://unibe.edu.ec/libro-gestion-educativa-en-la-educacion-escolarizada/

Suárez, L., Ramírez, V., & Páez, M. (2023). *Gerencia educativa y transformación institucional*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

Taylor, F. (1973). *Principios de administración científica*. Ed. Ateneo.

Taylor Backor, K., & Gordon, S. P. (2015). Preparing Principals as Instructional Leaders: Perceptions of University Faculty, Expert Principals, and Expert Teacher Leaders. NASSP Bulletin, 99(2), 105-126. https://doi.org/10.1177/0192636515587353

Teruel, J. M., & Mayayo, J. L. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: Perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, *19*(41), Article 41. https://doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16

Tornos, J. (2020). *Contratación pública y derechos humanos*. https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/Deradm/article/view/6651

Venturini, G., & Ruiz, J. A. (2021). *Liderazgo educativo y justicia social*. Editorial UOC.