

Artículo de Investigación

Cambio de timón, cambio de rumbo: Rotación directiva y su huella en la calidad educativa

Change of Helm, Change of Course: Leadership Turnover and Its Impact on Educational Quality

Mudança de leme, mudança de rumo: Rotação diretiva e seu impacto na qualidade educativa



Néstor Fabián Gutiérrez¹  , Arnol Joan Monroy Beltrán¹  

¹ Fundación Universitaria Juan de Castellanos, Colombia

Recibido: 2025-10-15 / Aceptado: 2026-03-20 / Publicado: 2026-04-01

RESUMEN

El propósito central de esta investigación fue comprender cómo la rotación directiva influyó en la calidad educativa del Colegio Salesiano Maldonado de Tunja durante el periodo 2015–2025. Para ello se trabajó con un enfoque mixto que combinó la revisión de documentos institucionales y normativos, el análisis de resultados académicos, y la aplicación de entrevistas, encuestas y grupos focales a distintos actores de la comunidad. Los datos cuantitativos se procesaron con herramientas estadísticas sencillas, mientras que los testimonios se organizaron en categorías temáticas que permitieron contrastar experiencias y percepciones. Los hallazgos revelaron que los cambios frecuentes en la dirección provocaron rupturas en los proyectos y cierta sensación de inestabilidad, reflejada tanto en el rendimiento académico como en el clima escolar. Sin embargo, también se encontraron momentos en los que un liderazgo más cercano y constante generó cohesión comunitaria y avances en los aprendizajes, evidenciados en mejores resultados en las Pruebas Saber y en la convivencia escolar. En conclusión, la investigación mostró que la calidad educativa no depende solo de la permanencia de los directivos, sino de la manera en que estos logran sostener procesos, fortalecer el liderazgo pedagógico y dar continuidad a las iniciativas colectivas.

Palabras clave: rotación directiva, calidad educativa, liderazgo escolar, rendimiento académico, clima escolar, convivencia escolar

ABSTRACT

The central purpose of this research was to understand how leadership turnover influenced the educational quality of Colegio Salesiano Maldonado de Tunja during the period 2015–2025. To this end, a mixed-methods approach was employed, combining the review of institutional and regulatory documents, the analysis of academic results, and the application of interviews, surveys, and focus groups with different members of the educational community. Quantitative data were processed using basic statistical tools, while testimonies were organized into thematic categories that allowed for the comparison of experiences and perceptions. The findings revealed that frequent changes in leadership caused disruptions in projects and a certain sense of instability, reflected both in academic performance and in the school climate. However, moments were also identified in which closer and more consistent leadership fostered community cohesion and improvements in learning outcomes, evidenced by better results in the Saber Tests and in school coexistence. In conclusion, the research showed that educational quality does not depend solely on the permanence of school leaders, but on how they sustain processes, strengthen pedagogical leadership, and ensure continuity in collective initiatives.

Keywords: leadership turnover, educational quality, school leadership, academic performance, school climate, school coexistence

RESUMO

O propósito central desta pesquisa foi compreender como a rotatividade diretiva influenciou a qualidade educativa do Colégio Salesiano Maldonado de Tunja durante o período de 2015–2025. Para isso, foi adotada uma abordagem de métodos mistos que combinou a revisão de documentos institucionais e normativos, a análise de resultados acadêmicos e a aplicação de entrevistas, questionários e grupos focais com diferentes atores da comunidade educativa. Os dados quantitativos foram processados com ferramentas estatísticas simples, enquanto os depoimentos foram organizados em categorias temáticas que permitiram contrastar experiências e percepções. Os resultados revelaram que as mudanças frequentes na direção provocaram rupturas nos projetos e uma certa sensação de instabilidade, refletida tanto no desempenho acadêmico quanto no clima escolar. No entanto, também foram identificados momentos em que uma liderança mais próxima e constante gerou coesão comunitária e avanços na aprendizagem, evidenciados por melhores resultados nas Provas Saber e na convivência escolar. Em conclusão, a pesquisa demonstrou que a qualidade educativa não depende apenas da permanência dos gestores, mas da forma como conseguem sustentar processos, fortalecer a liderança pedagógica e dar continuidade às iniciativas coletivas.

Palavras-chave: rotatividade diretiva, qualidade educativa, liderança escolar, desempenho acadêmico, clima escolar, convivência escolar

Forma sugerida de citar (APA):

Gutiérrez, N. F., & Monroy Beltrán, A. J. (2026). Cambio de timón, cambio de rumbo: Rotación directiva y su huella en la calidad educativa. *SAGA: Revista Científica Multidisciplinar*, 3(2), 24-32. <https://doi.org/10.63415/saga.v3i2.293>



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0

INTRODUCCIÓN

Durante la última década, el Colegio Salesiano Maldonado de Tunja ha enfrentado una dinámica particular marcada por la constante rotación de sus directivos. Esta situación, se puede considerar como un hecho administrativo de rutina, pero puede incidir en aspectos más profundos de la vida escolar: la continuidad de los proyectos institucionales, el rendimiento académico de los estudiantes y el clima de convivencia. La alternancia frecuente en la rectoría ha dejado entrever tensión entre la necesidad de mantener procesos pedagógicos estables y la realidad de adaptarse una y otra vez a estilos de liderazgo distintos.

Las investigaciones acerca del liderazgo escolar, han mostrado que la estabilidad directiva es un factor decisivo para sostener políticas de mejora a largo plazo. Autores como Fullan y Leithwood comparten que la conducción pedagógica de un centro educativo requiere no solo capacidad técnica, sino también permanencia suficiente para consolidar las visiones compartidas y los proyectos colectivos. En la región, Murillo y Román han destacado cómo la discontinuidad en la gestión genera fragmentación en la

cultura institucional, debilitando la cohesión del profesorado y afectando la motivación estudiantil.

En el caso del colegio objeto de estudio, la rotación directiva ha implicado la reconfiguración constante de planes de mejora, ajustes en la aplicación del Proyecto Educativo Pastoral Salesiano y cambios en la forma de abordar la evaluación de la calidad educativa. A ello se suma que la comunidad educativa considera estas transiciones con sentimientos ambivalentes, por un lado, como oportunidades de renovación; por otro, como fuentes de incertidumbre.

El presente artículo tiene como propósito analizar el impacto de dicha rotación sobre la calidad educativa entre 2015 y 2025, tomando como referencia las dimensiones clave como el ejercicio del liderazgo institucional, el rendimiento académico de los estudiantes, el clima escolar y las dinámicas de convivencia. Para ello, se asume un enfoque teórico sustentado en aportes de Bolívar, Gairín-Sallán y Hargreaves & Fink, quienes subrayan la importancia de llevar la dirección escolar como un proceso colectivo que trasciende la figura del rector. Asimismo, se retoman

lineamientos normativos nacionales y orientaciones internacionales de la UNESCO que insisten en el derecho a una educación con continuidad de calidad. De este modo, la investigación se inscribe en un debate amplio sobre la gestión escolar y busca aportar evidencia desde la experiencia salesiana, en la que la misión educativa y pastoral se entrelaza con los retos de la administración moderna y las exigencias de la política educativa colombiana.

MÉTODO

Se desarrolló un estudio con enfoque mixto y alcance descriptivo–correlacional, bajo el diseño de estudio de caso, centrado en el Colegio Salesiano Maldonado de Tunja en el periodo 2015–2025. Esta estrategia permitió articular tendencias cuantitativas con narrativas cualitativas, favoreciendo una comprensión integral del impacto de la rotación directiva.

Participantes

La muestra estuvo conformada por docentes, padres de familia y estudiantes que cumplieron un criterio específico: contar con 10 o más años de vínculo con la institución. Este requisito garantizó que los informantes hubieran vivido de manera directa y sostenida los cambios en la rectoría y sus efectos en las dinámicas escolares. La selección fue intencional, priorizando diversidad de roles y trayectorias.

Herramientas

El instrumento central fue un cuestionario digital de carácter mixto, que incluyó:

- Ítems cerrados en escala Likert para recoger tendencias cuantificables.
- Preguntas abiertas de justificación, donde los participantes explicaron el sentido de sus respuestas.

De esta manera, la misma herramienta produjo información cuantitativa y cualitativa de manera simultánea. Además, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a docentes y padres seleccionados, y se analizaron registros

institucionales (actas, planes de mejoramiento, resultados de las Pruebas Saber 11°).

Procedimiento

Diseño y validación de instrumentos: construcción del cuestionario mixto y guías de entrevista con base en las categorías del estudio, revisadas por expertos internos.

Recolección de información: aplicación del cuestionario a los tres grupos de participantes y realización de entrevistas semiestructuradas; consolidación de los resultados Saber 11°.

Análisis

- Cuantitativo: estadística descriptiva y análisis de tendencias en los resultados académicos.
- Cualitativo: codificación temática de las justificaciones y entrevistas, orientada por las cuatro categorías centrales de la investigación.
- Triangulación: integración de hallazgos cuanti y cuali para fortalecer validez y consistencia.

En todo el proceso se garantizó la confidencialidad de la información, el consentimiento informado y el respeto a los lineamientos éticos establecidos por la legislación educativa colombiana y el Sistema Preventivo salesiano.

RESULTADOS

El análisis de la información recolectada mediante encuestas y revisión documental evidenció que la rotación directiva en el Colegio Salesiano Maldonado de Tunja no puede entenderse solo como un cambio administrativo, sino como un fenómeno que impacta estructuralmente la gestión educativa en sus dimensiones administrativa, académica y convivencial. La combinación de datos cuantitativos, testimonios cualitativos y fuentes documentales permitió identificar tensiones profundas entre el mandato congregacional salesiano de rotar periódicamente a sus directivos y las exigencias de continuidad y sostenibilidad propias de la política educativa nacional (Ley 115 de 1994; Decreto 1075 de 2015).

Resultados de las encuestas

Tabla 1

Resultados de las encuestas

Grupo encuestado	Percepción general durante el periodo	% Respuestas afirmativas
Docentes	Identificaron cambios constantes en los estilos de liderazgo directivo, lo que afectó la coherencia del PEI y la estabilidad de los procesos.	78%
Padres de familia	Señalaron dificultades de continuidad en las estrategias pedagógicas y convivenciales, generando incertidumbre en las familias.	65%
Estudiantes	Percibieron ajustes frecuentes en las normas disciplinarias y en la forma de abordar los conflictos escolares.	70%

Nota. Los datos corresponden a la sistematización de encuestas aplicadas a docentes, padres de familia y estudiantes con más de diez años de permanencia en el Colegio Salesiano Maldonado de Tunja, en el marco de la investigación sobre rotación directiva (2015–2025).

En el componente cuantitativo, un 78% de los docentes señaló que cada directivo introdujo estilos de liderazgo distintos que afectaron la coherencia del Proyecto Educativo Institucional (PEI). El 65% de los padres de familia consideró que la rotación debilitó la continuidad de procesos pedagógicos y convivenciales, mientras que el 70% de los estudiantes manifestó haber percibido inestabilidad en las normas y en el ambiente escolar. Estos porcentajes, más allá de describir percepciones, revelan la dificultad de armonizar dos lógicas opuestas: la nacional, que exige proyectos acumulativos y consistentes (Murillo & Román, 2011), y la salesiana, que privilegia la renovación y la obediencia congregacional.

En el plano cualitativo, los testimonios recogidos profundizan este contraste. Los docentes señalaron que las innovaciones introducidas por cada rector rara vez se consolidaron debido al corto tiempo de permanencia en el cargo. Esta situación confirma lo señalado por Fullan (2002), para quien los procesos de cambio educativo requieren estabilidad en el liderazgo para

generar transformaciones sostenibles. Los padres, por su parte, advirtieron que la comunicación institucional variaba con cada directivo, lo que evidencia en clave de Bolívar (2010) una ruptura en la construcción de confianza y legitimidad, elementos esenciales para la gestión escolar. Finalmente, los estudiantes identificaron que las normas disciplinarias y las dinámicas de convivencia cambiaban con frecuencia, lo cual no solo generaba confusión, sino que debilitaba la función formativa del Manual de Convivencia. Esta percepción coincide con Ortega-Ruiz (2010), quien advierte que la convivencia escolar requiere continuidad pedagógica para construir una cultura preventiva sólida.

Resultados del análisis documental

El análisis de actas institucionales y testimonios permitió identificar que durante el periodo de estudio se presentaron múltiples relevos en la rectoría y equipos directivos. Este registro evidencia la magnitud de la rotación y constituye un insumo clave para comprender su incidencia en la gestión académica, administrativa y convivencial.

Tabla 2*Rectoría y equipos directivos*

Año/Gestión	Rector/Equipo Directivo	Duración aproximada	Motivo del relevo*
2014–2017	P. Jesús Díaz Pérez	3 años	Retiro de la congregación
2017	P. Fabián Riveros Pérez	7 meses	Ordenamiento de la congregación
2017-2018	Mg. Miguel Mendoza González	1 año	Reestructuración interna
2018–2019	Mg. Joaquín Mesa Cubides	1 año y 6 meses	Renuncia voluntaria
2019–2022	Mg. Diego Pulgarín Mendoza	4 años	Conflictos administrativos
2022	Mg. Hernando Mendivelso A.	4 meses	Rector encargado
2023-actualidad	P. Deogracias Veloza Fonseca	3 años	En gestión

Nota: Los motivos de relevo corresponden a la información registrada en actas y complementada con testimonios de docentes y directivos entrevistados.

Este panorama confirma lo señalado por Hargreaves y Fink (2008), quienes advierten que los cambios frecuentes en el liderazgo tienden a fragmentar los procesos institucionales y afectan la consolidación de proyectos de largo plazo.

El análisis documental permitió corroborar y profundizar estas percepciones. En la gestión administrativa se encontraron planes de mejoramiento y estrategias de articulación con la política educativa nacional; sin embargo, el PEI no fue actualizado de manera sistemática durante el periodo analizado, lo que limita su

vigencia frente a nuevas normativas. Esta falta de actualización no es anecdótica: es un síntoma de la tensión estructural entre los cambios impulsados desde el MEN y la rigidez de los procesos internos de renovación congregacional. En el ámbito académico, los resultados de las Pruebas Saber 11° mostraron oscilaciones que reflejan tanto los intentos de innovación pedagógica como la imposibilidad de sostener dichas estrategias en el tiempo. Aquí se confirma lo planteado por Leithwood (2009), quien resalta que la eficacia escolar está directamente ligada a la estabilidad del liderazgo.

Tabla 3*Evolución de la gestión institucional en función de la rotación directiva*

Periodo institucional	Gestión administrativa	Gestión académica	Gestión convivencial
Etapas de ajuste inicial	Se formularon planes de mejoramiento y procesos de articulación con la normativa nacional, aunque la alta rotación limitó su continuidad.	Se introdujeron refuerzos académicos y cambios curriculares orientados a mejorar resultados en pruebas externas.	Se activaron rutas de atención y se implementaron medidas reactivas frente a problemáticas de disciplina.
Etapas de consolidación	Se revisaron manuales de convivencia y se fortaleció la articulación interinstitucional con entidades como ICBF y Policía.	Se promovieron talleres pedagógicos y académicos más estructurados.	Se impulsó la actualización participativa del manual de convivencia y una mayor corresponsabilidad de la comunidad.

Etapas de transformación	Se implementaron cambios administrativos orientados al desarrollo humano integral y la sostenibilidad de los proyectos.	Se diseñaron itinerarios formativos e innovaciones pedagógicas con énfasis en competencias ciudadanas y académicas.	Se fortalecieron proyectos preventivos en valores y ciudadanía, consolidando el enfoque salesiano del Sistema Preventivo.
--------------------------	---	---	---

Nota. La información proviene de la revisión documental realizada sobre el Proyecto Educativo Institucional, actas de convivencia, resultados ICFES y memoria institucional del Colegio Salesiano Maldonado de Tunja durante el periodo 2015–2025.

Gestión administrativa. Los registros muestran una planeación estratégica desde el PEI, la creación de planes de mejoramiento y la organización de recursos humanos y materiales. Sin embargo, se evidencia que, a pesar de los cambios normativos, el PEI no fue actualizado de manera sistemática, lo que limitó la respuesta a nuevas demandas legales y contextuales. Entre 2015 y 2025, la rotación de rectores, inspectores y párrocos determinada por las disposiciones de la Congregación Salesiana buscó garantizar transparencia y continuidad misional, pero también generó rupturas en la ejecución de los planes.

Gestión académica. Los resultados de las Pruebas Saber 11° muestran oscilaciones a lo largo de la década, lo que refleja los impactos de la discontinuidad directiva. Si bien en algunos periodos se implementaron itinerarios formativos, innovaciones pedagógicas y articulaciones con universidades, otros momentos estuvieron marcados por proyectos que no lograron consolidarse dentro del PEI. El ingreso de rectores laicos fortaleció la participación académica y pastoral, garantizando cierta continuidad, aunque los cambios frecuentes dificultaron la memoria institucional.

Gestión convivencial. Reflejó de manera particular la tensión entre continuidad y renovación. Los documentos institucionales muestran que, aunque se fortaleció la aplicación del Sistema Preventivo de Don Bosco y se atendieron problemáticas emergentes (como el sexting durante la pandemia), las estrategias variaron según el estilo de cada directivo. Este hallazgo coincide con lo planteado por Vecchi y Braido (2013),

quienes advierten que la fidelidad al carisma salesiano requiere adaptación contextual, pero también continuidad en la pedagogía preventiva. En el colegio, la rotación introdujo matices distintos, lo que generó avances en algunos periodos y retrocesos en otros.

Integración de hallazgos

En síntesis, la triangulación de encuestas y análisis documental muestra que la rotación directiva, aunque introduce innovaciones y garantiza transparencia en la gestión, también limita la consolidación de procesos educativos sostenibles. La comunidad educativa percibe esta dinámica no solo como una serie de cambios administrativos, sino como un factor que impacta directamente la calidad educativa en términos de rendimiento académico, clima escolar y confianza institucional. Este hallazgo coincide con lo señalado por Fullan (2002), quien subraya que el cambio requiere estabilidad para ser efectivo; con Leithwood (2009), que vincula directamente el liderazgo sostenido con la mejora del aprendizaje; y con Bolívar (2010), que advierte sobre los riesgos de fragmentación institucional ante la discontinuidad de los proyectos. En el plano regional, Murillo y Román (2011) muestran que la eficacia escolar en América Latina se ve debilitada por la falta de continuidad en la gestión. En concordancia con estos aportes, la afirmación de Hargreaves y Fink (2008) resulta pertinente al mencionar que la mejora escolar depende en menor medida de proyectos aislados que de liderazgos sostenibles y capaces de garantizar continuidad y coherencia en el tiempo.

Estos hallazgos permiten afirmar que el liderazgo de forma estable es un factor clave

para consolidar mejoras sostenidas en la institución, tal como lo señalan Fullan (2002) y Hargreaves & Fink (2006), quienes subrayan la importancia de la continuidad y la sostenibilidad del cambio educativo.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio permitió comprender que la rotación directiva, representa una tensión estructural que incide en la calidad educativa del Colegio Salesiano Maldonado de Tunja. La recolección de evidencia, muestra que la comunidad educativa percibe efectos directos en la coherencia del Proyecto Educativo Institucional, la continuidad pedagógica y la estabilidad del clima escolar. Estas percepciones no sólo se consideran opiniones, sino que se inscriben en un debate más amplio sobre la sostenibilidad del cambio educativo. Mientras Fullan (2002) y Leithwood (2009) advierten que el liderazgo estable es fundamental para consolidar visiones compartidas y procesos duraderos. Desde la práctica salesiana, la rotación periódica de directivos interrumpe la posibilidad de un proyecto de largo alcance, lo cual se refleja en oscilaciones tanto en el rendimiento académico como en la gestión convivencial. Esto coincide con lo señalado por Weinstein y Muñoz (2014), quienes resaltan que la permanencia de los directores es un factor decisivo para la consolidación de políticas escolares eficaces.

Desde la perspectiva administrativa, la discontinuidad en los planes de mejoramiento y en la articulación con la política educativa nacional confirma lo planteado por Bolívar (2010), para quien los relevos constantes fragmentan la gestión institucional. Gairín-Sallán (2017) complementa esta visión al advertir que los procesos de cambio requieren estructuras de liderazgo distribuidas que no se interrumpan con cada reemplazo. A nivel académico, los altibajos en los resultados de las pruebas externas evidencian cómo la falta de continuidad en las estrategias pedagógicas impidió sostener mejoras acumulativas, en línea con Murillo y Román (2011), quienes destacan la importancia de la consistencia en el liderazgo pedagógico para la mejora de los aprendizajes. En el ámbito de la política

pública, Quintana-Torres (2015) subraya que la calidad educativa en el territorio colombiano, se ha visto limitada por la ruptura de los proyectos institucionales y la falta de continuidad en las directrices de gestión.

En la dimensión convivencial, el tránsito de medidas reactivas hacia proyectos preventivos con base en el Sistema Preventivo confirma, por un lado, su vigencia como referente pedagógico (Ortega-Ruiz, 2010; Vecchi & Braido, 2013), pero al mismo tiempo revela cómo cada directivo imprimió matices distintos, generando avances y retrocesos que cuestionan la sostenibilidad del modelo. Pereira Pérez (2017) genera una mirada complementaria al indicar que el liderazgo cambiante en instituciones de carácter confesional debe equilibrar fidelidad carismática con continuidad estratégica, una tensión evidente en este caso.

En el contexto local, significan estos hallazgos que la comunidad educativa se ha visto obligada a ejecutar estrategias de adaptación y resistencia, construyendo mecanismos informales de continuidad. Hernández-Sampieri, Fernández y Mendoza (2014) resaltan que estas estrategias emergen como respuesta a dificultades estructurales de la gestión directiva, pero no reemplazan la necesidad de políticas estables. En ese sentido, la confianza institucional y la cohesión no se puede depender de esfuerzos improvisados. Como plantean Hargreaves y Fink (2008), se requieren liderazgos sostenibles que garanticen coherencia y visión a largo plazo, más allá de la permanencia de un individuo en el cargo. Este reto plantea la necesidad de evaluar la lógica de rotación propia por parte de la Congregación Salesiana, con las exigencias de continuidad establecidas en el marco normativo colombiano (Ley 115 de 1994; Decreto 1075 de 2015).

En cuanto a sus alcances, este estudio ofrece un valor agregado combinando encuestas y análisis documental, metodología que Johnson y Onwuegbuzie (2004) quienes definen como necesario analizar la complejidad de los fenómenos educativos. La triangulación de la información permitió comprobar que las

percepciones de los actores encuentran respaldo en los registros institucionales, fortaleciendo la validez de los hallazgos. Sin embargo, también presenta limitaciones, como se circunscribe a un estudio de caso (Rodríguez Guillén, 2016) y a un horizonte marcado en el tiempo de diez años, lo que limita la extrapolación a otros contextos y deja abierta la posibilidad de variaciones en el futuro. Además, al tratarse de un colegio salesiano, el fenómeno de la rotación directiva responde a disposiciones propias de la Congregación, lo cual le otorga particularidades que no estrictamente pueden generalizarse a instituciones de otra naturaleza.

De este análisis se desprenden recomendaciones claras como, el fortalecimiento de diferentes mecanismos de gestión institucional que trascienden la figura del rector, consolidando procesos de acompañamiento pedagógico y convivencial que no dependan de cambios personales, y que articulen la identidad salesiana como un eje estable que sirva de soporte ante la rotación directiva. Finalmente, se proyectan líneas de investigación: estudios comparativos entre instituciones con distinta frecuencia de rotación, investigaciones longitudinales sobre estabilidad del liderazgo y desempeño académico, y análisis del Sistema Preventivo como factor de resiliencia en contextos de inestabilidad. Estos caminos de investigación, como señala Acosta Villada (2019), permiten vincular la reflexión sobre liderazgo escolar con la construcción de políticas más coherentes y sensibles al contexto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Villada, L. (2019). *Gestión educativa y liderazgo escolar*. Universidad del Valle.
- Amazo-Velásco, J., & Suárez-Molina, C. (2020). Liderazgo y calidad educativa en instituciones de básica y media. *Revista Colombiana de Educación*, (79), 45–68.
- Bolívar, A. (2010). *Liderazgo educativo para una escuela de calidad*. Editorial Síntesis.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Norma.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y conducción de la investigación mixta*. SAGE.
- Cuesta, L., & Moreno, M. (2020). Liderazgo pedagógico y clima escolar: Una mirada desde la investigación cualitativa. *Educación y Ciudad*, (38), 121–135.
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio: Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Akal.
- Gairín-Sallán, J. (2017). Liderazgo y gestión del cambio educativo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(3), 9–25.
- Giraldo, M., & Mera, C. (2019). La gestión directiva en instituciones educativas oficiales: Retos y oportunidades. *Revista Educación y Pedagogía*, 31(79), 85–104.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *Sostenibilidad del liderazgo educativo*. Morata.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Mendoza, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: Aportes desde la investigación*. Octaedro.
- Miranda Beltrán, S. (2021). Rotación de directivos y su impacto en la gestión escolar. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 12(2), 233–256.
- Murillo, F. J., & Román, M. (2011). La investigación sobre eficacia escolar en América Latina: Lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 3–19.
- Ortega-Ruiz, R. (2010). *Convivencia escolar: El enfoque de la educación emocional*. Graó.
- Pereira Pérez, C. (2017). Liderazgo transformacional en instituciones educativas de carácter confesional. *Perspectiva Educativa*, 56(2), 189–207.
- Quintana-Torres, A. (2015). *Calidad educativa y políticas públicas en Colombia*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Rodríguez Guillén, A. (2016). *Gestión y liderazgo en organizaciones escolares*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Vecchi, R., & Braidó, P. (2013). *Don Bosco en el siglo XXI: Lecturas sobre el Sistema Preventivo*. Editorial CCS.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2014). *¿Qué sabemos sobre los directores escolares en Chile?*

Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE-UC).

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.



DERECHOS DE AUTOR

Gutiérrez, N. F., & Monroy Beltrán, A. J. (2026)



Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0, que permite su uso sin restricciones, su distribución y reproducción por cualquier medio, siempre que no se haga con fines comerciales y el trabajo original sea fielmente citado.



El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en esta publicación es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la revista.