

Gestión participativa y descentralización educativa en Latinoamérica, avances y limitaciones: Una revisión sistemática

Participatory management and educational decentralization in Latin America: progress and limitations: A systematic review

 Svetlania Callalli Merino ¹

 Giovanna Rio Trelles ²

 Monica Chipa Serrano ³

 Jahaziel Arango Cayllahua ⁴

 Yajaira Warthon Quintanilla ⁵

Resumen

¹Universidad César Vallejo.
Abancay, Perú. Correo:
scallalli@ucvvirtual.edu.pe

²Universidad Nacional de
San Antonio Abad del
Cusco, Cusco, Perú. Correo:
214197@unsaac.edu.pe

³Universidad Nacional
Micaela Bastidas de
Apurímac, Abancay, Perú.
Correo:
mchipa@unamba.edu.pe

⁴Universidad Nacional
Micaela Bastidas de
Apurímac, Abancay, Perú.
Correo:
jarango@unamba.edu.pe

⁵Universidad Nacional
Micaela Bastidas de
Apurímac, Abancay, Perú.
Correo:
ywarthong@unamba.edu.pe

Cómo citar: Callalli Merino, S., Rio Trelles, G., Chipa Serrano, M., Arango Cayllahua, J., & Warthon Quintanilla, Y. (2026). Gestión participativa y descentralización educativa en Latinoamérica, avances y limitaciones: Una revisión sistemática. *Revista de Educación Simón Rodríguez*, 6(12), 1-18.
<https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.6i12.215>

Introducción: La gestión participativa y la descentralización educativa representan componentes fundamentales de las reformas educativas contemporáneas en América Latina. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos derivados de la distancia entre los marcos normativos y las prácticas institucionales desarrolladas en los sistemas educativos. **Objetivo:** Analizar los avances y limitaciones de la gestión participativa y la descentralización educativa en Latinoamérica mediante una revisión sistemática de la literatura científica indexada publicada entre 2020 y 2025. **Metodología:** Se realizó una revisión sistemática con enfoque cualitativo y diseño descriptivo-documental, siguiendo la declaración PRISMA 2020. La búsqueda se efectuó en las bases de datos Web of Science, Scopus, SciELO, Redalyc y Dialnet. De 156 registros identificados, se seleccionaron 20 artículos originales publicados entre 2020 y 2025, considerando criterios de pertinencia temática y calidad científica. **Resultados:** Los estudios analizados evidenciaron predominio de investigaciones cualitativas (55 %), seguidas de revisiones sistemáticas (20 %) y estudios teórico-documentales (15 %). Nueve investigaciones reportaron avances relacionados con la participación familiar, liderazgo directivo y fortalecimiento comunitario; mientras que once identificaron limitaciones asociadas al centralismo administrativo, debilidad institucional y escasa formación de actores educativos. **Conclusiones:** La gestión participativa y la descentralización educativa en Latinoamérica presentan avances heterogéneos condicionados por factores institucionales y territoriales. Se requiere fortalecer mecanismos compensatorios, capacidades de gestión y políticas educativas contextualizadas para reducir desigualdades y garantizar una participación efectiva en la toma de decisiones.

Palabras clave: Gestión educativa; Descentralización; América Latina; Participación de la comunidad; Política educacional

Abstract

Introduction: Participatory management and educational decentralization are cornerstones of contemporary educational reforms in Latin America. However, their implementation faces significant challenges arising from the disconnect between regulatory frameworks and the institutional practices

embedded within educational systems. **Objective:** This study aims to analyze the progress and constraints of participatory management and educational decentralization in Latin America through a systematic literature review of indexed scientific research published between 2020 and 2025. **Methodology:** A systematic review was conducted using a qualitative approach and a descriptive-documentary design, following the PRISMA 2020 statement. The search was performed across the Web of Science, Scopus, SciELO, Redalyc, and Dialnet databases. From an initial identification of 156 records, 20 original articles were selected based on thematic relevance and scientific quality. **Results:** The analysis revealed a predominance of qualitative research (55%), followed by systematic reviews (20%) and theoretical-documentary studies (15%). Nine studies reported advancements related to family involvement, school leadership, and community strengthening. Conversely, eleven identified limitations associated with administrative centralism, institutional weakness, and insufficient training of educational stakeholders. **Conclusions:** Findings indicate that progress in participatory management and educational decentralization in Latin America remains heterogeneous and contingent upon institutional and territorial factors. There is a critical need to strengthen compensatory mechanisms, management capacities, and contextualized educational policies to bridge inequalities and ensure effective participation in decision-making processes.

Keywords: Educational management; Decentralization; Latin America; Community participation; Educational policy

Introducción

La gestión participativa y la descentralización educativa constituyen un campo de estudio que ha adquirido creciente centralidad en las agendas políticas latinoamericanas desde finales del siglo XX. En efecto, [Almidón et al. \(2024\)](#) sostienen que la intervención política estatal ha condicionado la planificación educativa en América Latina, afectando la calidad y eficiencia de los sistemas universitarios, lo que refuerza el argumento de que las reformas se orientaron más por intereses políticos que por diagnósticos técnicos. Por otra parte, [Steiner et al. \(2024\)](#) analizan el caso islandés e identifican tres olas reformistas que evidencian cómo la adopción selectiva del paquete de autonomía escolar con mecanismos de rendición de cuentas omitió componentes clave, y al mismo tiempo aporta evidencia comparada sobre la dimensión temporal de la transferencia internacional de políticas educativas.

En el contexto latinoamericano contemporáneo, la situación de la gestión participativa presenta una compleja trama de avances, tensiones y rezagos significativos. En este sentido, [Esper \(2024\)](#) analiza la trayectoria colombiana y demuestra cómo la descentralización democrática inicial fue seguida por una contrarreforma centralizadora que instaló evaluaciones estandarizadas y estándares de aprendizaje, lo cual configuró un modelo gerencial de aseguramiento de la calidad educativa. En contraste, [Dos Santos \(2025\)](#) argumenta que la descentralización política funcionó como presupuesto democrático en la región; sin embargo, advierte que la participación no constituye un resultado automático del traspaso de competencias, puesto que factores contextuales y fallas estructurales del proceso dificultan una participación efectiva y sostenida de la sociedad civil en los asuntos educativos regionales.

En relación con los aportes previos, [Samul \(2020\)](#) alude al liderazgo, identifica seis grandes temas de investigación y documenta un desplazamiento de los enfoques duros hacia enfoques blandos, lo cual permite situar con mayor precisión el campo conceptual del liderazgo y la gestión escolar. De manera complementaria, [Améstica \(2024\)](#) examina el liderazgo escolar inclusivo como concepto ambiguo y propone tres dimensiones social y ética, institucional y educativa, y relacional y subjetiva para responder a fenómenos de exclusión, aportando una arquitectura conceptual sólida que orienta el análisis de la gestión participativa y fortalece la comprensión crítica de los procesos educativos contemporáneos en América Latina, especialmente en escenarios de desigualdad persistente y demandas sociales crecientes que condicionan la gobernanza escolar.

En esta misma dirección, [Lunar y Betancourt \(2025\)](#) operacionalizan la gerencia participativa como categoría central de la gestión escolar en un estudio cuantitativo realizado en una institución venezolana, donde evidencian avances en motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, pero también discrepancias entre directivos y docentes sobre el compromiso y la colaboración. Este hallazgo permite definir la gestión participativa como un proceso de toma de decisiones compartida que involucra a directivos, docentes, familias y estudiantes en la configuración del proyecto educativo, mientras que la descentralización educativa se concibe como la transferencia de competencias desde el nivel central hacia las instituciones y comunidades locales.

Al respecto [Tamayo et al. \(2022\)](#), aseveran que entre los factores de riesgo asociados a la gestión participativa y la descentralización educativa destaca la debilidad formativa de los directivos escolares. Además, sistematizan los debates internacionales sobre supervisión educativa y formación permanente del director escolar, identifican elementos polémicos y proponen asumir la supervisión formativa como proceso articulador de la práctica directiva. El análisis comparado disponible permite señalar que la insuficiente formación directiva y la supervisión burocrática constituyen factores que limitan la gestión participativa, pues reducen la autonomía pedagógica y concentran la energía directiva en tareas administrativas antes que, en el acompañamiento docente, debilitando la innovación institucional y la construcción democrática de proyectos educativos inclusivos, sostenibles y socialmente pertinentes.

En el marco de la reflexión inicial, la importancia de abordar este tema radica en su pertinencia social y educativa. [Pineda et al. \(2025\)](#) diagnostican necesidades pedagógicas en una escuela rural de Cuenca y aplican un enfoque de gestión participativa con docentes, directivos, estudiantes y familias; además, evidencian deficiencias en estrategias innovadoras, uso limitado de tecnologías, escasa autoevaluación docente y baja participación familiar, lo que justifica la pertinencia de la gestión participativa para mejorar la calidad educativa. Asimismo, estudiar este campo permite identificar prácticas que fortalezcan la corresponsabilidad entre escuela y comunidad y orientar políticas públicas más equitativas, inclusivas y sostenibles, favoreciendo la transformación democrática de los sistemas educativos latinoamericanos contemporáneos.

Por otro lado, pese a la existencia de múltiples estudios recientes, persisten vacíos de conocimiento relevantes. [Nordholm y Wermke \(2025\)](#), al analizar la autonomía del líder escolar, señalan que las decisiones curriculares, administrativas y presupuestarias han recibido mayor atención que aquellas vinculadas con valores, democracia y bienestar estudiantil, además de advertir la escasez de trabajos con modelado estadístico robusto. En este sentido, [Saputra y Hartati \(2024\)](#) sostienen que el éxito de la gestión escolar basada en

la escuela depende de factores contextuales y que su impacto en aprendizajes no resulta consistente, situación que justifica una revisión regional crítica y metodológicamente rigurosa. De ello surge la pregunta problémica: ¿cuáles son los principales avances y limitaciones de la gestión participativa y la descentralización educativa en Latinoamérica según la literatura científica publicada entre 2020 y 2025?

En virtud de lo expuesto, este estudio busca fortalecer la comprensión del campo y orientar la identificación de patrones regionales que caractericen el estado actual de la gestión participativa y la descentralización educativa. De esta manera, se establece una base analítica que permita formular recomendaciones pertinentes para la política educativa, con el propósito de favorecer decisiones más equitativas, inclusivas y sostenibles en beneficio de la transformación democrática de los sistemas escolares latinoamericanos. Con base en lo expuesto, el objetivo del presente artículo consiste en analizar los avances y limitaciones de la gestión participativa y la descentralización educativa en Latinoamérica mediante una revisión sistemática de la literatura científica indexada publicada entre 2020 y 2025.

Método

El presente estudio corresponde a una revisión sistemática de enfoque cualitativo, con diseño descriptivo-documental. La revisión sistemática constituye un método riguroso que permite identificar, evaluar y sintetizar de manera transparente la evidencia disponible sobre un tema específico, y minimiza los sesgos mediante procedimientos explícitos y reproducibles. El enfoque cualitativo resulta pertinente debido a que la mayor parte de la literatura sobre gestión participativa y descentralización educativa en Latinoamérica emplea metodologías cualitativas, interpretativas y críticas, las cuales exigen técnicas de síntesis narrativa y análisis de contenido.

Criterios de selección

Se definieron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la calidad y pertinencia de los estudios. Los criterios de inclusión fueron: a) investigaciones empíricas o revisiones sistemáticas publicadas en artículos de revistas científicas indexadas; b) estudios publicados entre 2020 y 2025; c) textos disponibles en español, inglés o portugués; d) trabajos con acceso libre al texto completo; e) investigaciones centradas en gestión participativa, descentralización educativa, autonomía escolar, liderazgo directivo o participación comunitaria en contextos latinoamericanos. Los criterios de exclusión fueron: a) textos que no correspondieran a investigaciones empíricas o revisiones sistemáticas; b) literatura no indexada y ponencias de eventos académicos sin arbitraje; c) estudios publicados en idiomas diferentes al español, inglés o portugués; d) trabajos sin acceso libre; e) editoriales, comentarios breves y cartas al editor sin suficiente desarrollo metodológico.

Bases de datos utilizadas

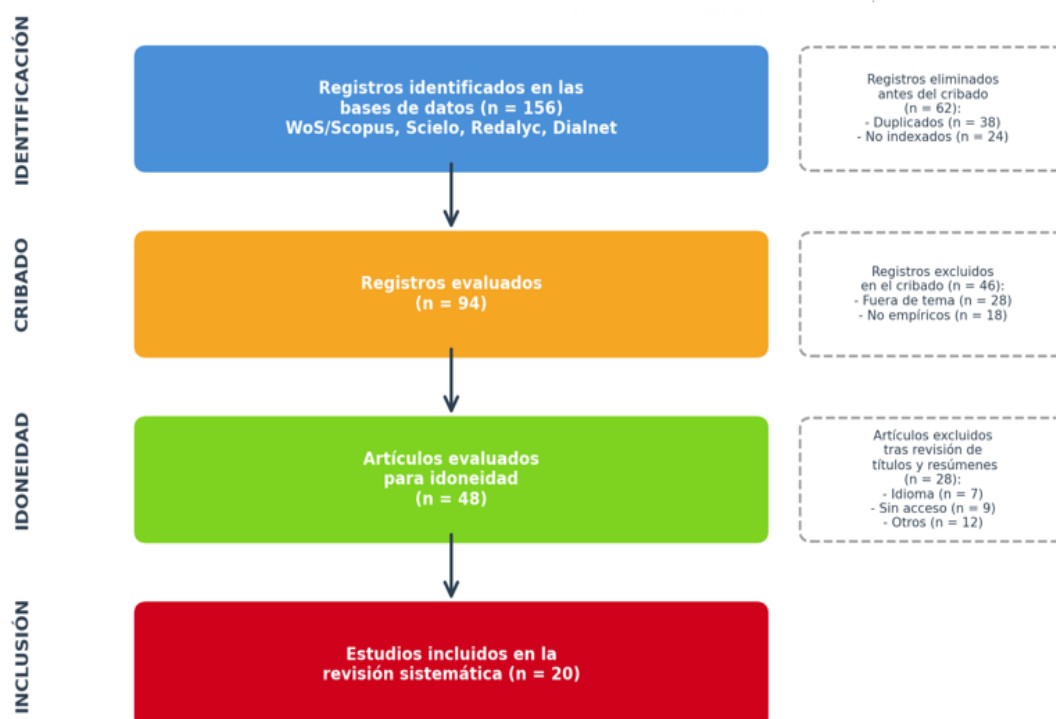
La búsqueda se realizó en cuatro bases de datos de alto reconocimiento académico: Web of Science y Scopus, que indexan revistas de alto impacto internacional; SciELO, que reúne producción iberoamericana de calidad; y Redalyc, especializada en revistas latinoamericanas. Adicionalmente, se consultó Dialnet como base complementaria para acceder a producción hispanoamericana. Esta combinación permite equilibrar la cobertura internacional con la representatividad regional, y garantiza que la revisión capte tanto las

contribuciones de centros de investigación globales como las producciones latinoamericanas que constituyen el foco del estudio.

Estrategias de búsqueda y proceso de selección

Las estrategias de búsqueda combinaron descriptores en español, portugués e inglés mediante operadores booleanos. Los términos principales fueron: «gestión participativa» OR «gestión escolar participativa» OR «gerencia participativa» AND «descentralización educativa» OR «autonomía escolar» OR «gestión democrática» AND «Latinoamérica» OR «América Latina» AND «2020-2025». El proceso de selección se desarrolló en cuatro fases: identificación, cribado, idoneidad e inclusión. Inicialmente, se identificaron 156 registros en las bases de datos consultadas, de los cuales se eliminaron 62 que no cumplían con los criterios básicos por duplicación o por no corresponder a artículos de revista. En la fase de cribado se eliminaron 46 registros por fuera de tema o por no constituir investigaciones empíricas, con lo cual quedaron 48 estudios pertinentes. En la fase de idoneidad se revisaron títulos y resúmenes, y se excluyeron 28 luego de una revisión más detallada por no cumplir criterios de idioma, acceso libre o calidad metodológica. Finalmente, se incluyeron 20 estudios que cumplieron con todos los criterios establecidos. Esta depuración rigurosa permitió mantener la coherencia temática y garantizar la representatividad de los trabajos analizados (ver Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA del proceso de selección de estudios



El estudio se ciñó a los principios éticos de la investigación científica y a las recomendaciones PRISMA 2020 para reporte de revisiones sistemáticas. Dado que se trata de una revisión de literatura publicada, no se requirió aprobación de comité de ética ni consentimiento informado. Se garantizó la atribución correcta de las fuentes mediante citación estricta en estilo APA séptima edición y se respetaron los derechos de autor al parafrasear las ideas sin reproducir texto literal. La rigurosidad científica se aseguró

mediante la triangulación de fuentes, el registro detallado del proceso de selección y la verificación de la coincidencia entre citas y referencias.

Análisis de contenido

El análisis de contenido se desarrolló mediante una matriz de categorización elaborada ad hoc, que incluyó las siguientes dimensiones: autor y año, país, revista, título, tipo de estudio, prevalencia o hallazgo principal, elementos analizados y conclusiones. Dos revisores realizaron la extracción de datos de forma independiente y las discrepancias se resolvieron por consenso. Posteriormente, se procedió a una lectura exhaustiva de los textos completos para identificar patrones temáticos, convergencias y divergencias entre los estudios. El análisis permitió agrupar los hallazgos en tres ejes: avances en gestión participativa, limitaciones de la descentralización educativa y tensiones entre la normativa y la práctica cotidiana, los cuales estructuran la presentación de resultados.

Resultados

Los 20 estudios seleccionados abordan la gestión participativa y la descentralización educativa en ocho países latinoamericanos, con énfasis en México (5 estudios), Colombia (3), Chile (3), Brasil (2), Argentina (2), Perú (2), Ecuador (1), Bolivia (1) y Venezuela (1). El 55 % de los estudios corresponde a investigaciones cualitativas, el 20 % a revisiones sistemáticas o estados del conocimiento, el 15 % a trabajos teórico-documentales y el 10 % a estudios mixtos o cuantitativos. La Tabla 1 presenta la descripción detallada de los 20 estudios según autor, año, país, revista y título.

Tabla 1. Descripción de los 20 estudios seleccionados según autor, año, país, revista y título.

Nro.	Autor (año)	País	Revista	Título
1	Marcos (2024)	México	RIDE	La gestión escolar: una oportunidad que promueve la reflexión sobre las crianzas y fortalece el vínculo entre la escuela y las familias
2	Guzmán (2024)	México	Perfiles Educativos	La participación de las familias como sostén de los bachilleratos rurales mexicanos
3	Luna (2020)	México	RLEE	Estado del conocimiento sobre resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco de los Consejos Técnicos Escolares
4	Silas (2022)	México	Páginas de Educación	Paradojas y realidades en torno a la autonomía de gestión escolar en México
5	Pérez (2023)	México	REDIE	Efectos de la supervisión escolar sobre la calidad educativa en primaria y secundaria: una revisión sistemática
6	Ariza y Ramos (2022)	Colombia	Perfiles Educativos	Gobernanza educativa en América Latina: ¿Autonomía con equidad?
7	Lara et al. (2024)	Colombia	Perfiles Educativos	Gestión del directivo docente rural tras la firma del Acuerdo de Paz en Colombia

Nro.	Autor (año)	País	Revista	Título
8	Arias (2023)	Colombia	Ciencia Latina	Gestión de la convivencia escolar desde la percepción de directivos y actores responsables de Instituciones Educativas en Valledupar-Colombia
9	Valdés et al. (2023)	Chile	Perfiles Educativos	Educación inclusiva y nueva gestión pública en las políticas de liderazgo escolar en Chile
10	Torres et al. (2024)	Chile	REDIE	Repensando la gestión educativa de la escuela en el contexto mapuche
11	Villarroel y Gallardo (2024)	Chile	Estudios Pedagógicos	Gestión educativa basada en evidencias para la mejora escolar
12	Aguirre et al. (2025)	Argentina	Perfiles Educativos	¿Volverse el error de la matrix? Un estudio crítico en torno a los discursos de liderazgo para la dirección escolar en tiempos gerenciales
13	Rodríguez (2022)	Argentina	Papeles de Trabajo	Participación de los niños en la gestión escolar: aproximaciones desde la experiencia de Carlos N. Vergara
14	Jihuallanca (2023)	Perú	Horizontes	Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática
15	Villegas (2024)	Perú	RPIIE	Estado del Arte sobre Comunidades de Aprendizaje Profesional en las prácticas de gestión escolar
16	Amaro y D'Angelo (2024)	Brasil	Educação (UFSM)	Três décadas de gestão escolar democrática no Brasil: revisão sistemática da literatura
17	Marcon y Piaia (2020)	Brasil	Educação (UFSM)	Gestão democrática de alta intensidade: análise de uma experiência escolar em construção
18	Padilla (2024)	Ecuador	Ciencia Latina	La gestión escolar en zonas rurales del Ecuador: Avances y desafíos
19	Cabezas (2021)	Bolivia	Franz Tamayo	La planificación participativa en la gestión escolar de la Unidad Educativa Madre Nazaria
20	Cevallos (2023)	Venezuela	Cuadernos UCAB	Participación de los padres de familia en la gestión escolar. Acción de mejora en el rendimiento académico

En primer lugar, los estudios mexicanos evidencian un campo dinámico pero tensionado. [Marcos Cayetano \(2024\)](#) reporta que en una primaria del Estado de México 296 madres y 35 padres participaron en sesiones de escuela para padres, y se identificaron seis momentos de gestión participativa dirigida por el director escolar con apoyo del equipo de Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular, lo que confirma el rol clave del directivo para activar la participación familiar. [Guzmán Gómez \(2024\)](#), por su parte, denuncia que en telebachilleratos comunitarios rurales las familias asumen costos y trabajo para sostener las escuelas en ausencia del Estado, lo que vulnera el derecho a una educación gratuita y configura una transferencia indebida de responsabilidades hacia las familias más pobres.

En relación con la autonomía de gestión escolar, Luna Guzmán (2020) identifica que la producción científica mexicana alcanzó su pico en 2017 tras la Reforma Educativa de 2013

y que ningún estudio articula las dimensiones de política educativa y gestión educativa, lo que configura un vacío relevante. [Silas \(2022\)](#), mediante observación participante de un año en una secundaria mexicana, sostiene que la autonomía de gestión resulta inviable bajo mecanismos de coordinación prescritos centralmente, pues los Consejos Técnicos Escolares están saturados de tareas y reportes. [Pérez Campuzano \(2023\)](#), en una revisión sistemática, concluye que la supervisión escolar contribuye a la mejora solo cuando combina apoyo técnico-pedagógico con acompañamiento, mientras que la supervisión administrativa-burocrática produce efectos nulos o contraproducentes.

Por otra parte, los estudios colombianos revelan la complejidad de la gestión participativa en contextos de posconflicto y diversidad territorial. [Ariza Dau y Ramos Ruiz \(2022\)](#), desde la economía institucional, sostienen que la autonomía escolar como modo de gobernanza presenta en América Latina una tensión entre equidad y calidad, y que los costos de transacción educativos varían subnacionalmente. [Lara Salcedo, Cuesta Moreno, Cabra Torres, González Rodríguez y Castro Robles \(2024\)](#) documentan que tras el Acuerdo de Paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia han aparecido nuevas violencias que afectan la dinámica escolar, y que la gestión directiva rural se ha reorientado hacia una gestión territorial para construir paz sin acompañamiento presupuestal estatal.

[Arias \(2023\)](#), en un estudio fenomenológico en Valledupar, conceptualiza la convivencia escolar como estado, medio y fin de la formación comunitaria, con componentes personales, interpersonales y comunitarios que vinculan factores microsociales y macrosociales. Este hallazgo evidencia que la gestión participativa en Colombia trasciende la dimensión administrativa para constituirse en núcleo de la formación ciudadana. De manera similar, los estudios chilenos aportan una mirada crítica sobre la incidencia de la Nueva Gestión Pública en el liderazgo escolar y revelan tensiones entre las exigencias gerenciales y las demandas de equidad e inclusión que enfrentan cotidianamente los equipos directivos.

[Valdés y Fardella \(2023\)](#), mediante análisis documental de 24 textos oficiales chilenos publicados entre 1980 y 2020, identifican la coexistencia de cuatro versiones sobre la educación inclusiva que interpelan a los equipos directivos bajo los principios de la Nueva Gestión Pública, lo que reconfigura el liderazgo escolar bajo una lógica gerencial. [Torres et al. \(2024\)](#), en un estudio cualitativo con 28 actores locales mapuches durante 14 meses, revelan dimensiones espirituales, territoriales y sociopolíticas que interpelan la monoculturalidad de la gestión educativa y proponen incorporar conocimientos indígenas para revertir la asimetría colonial en las relaciones de poder escolar.

[Villaruel y Gallardo \(2024\)](#), en un estudio mixto con 42 docentes y 12 equipos directivos de Concepción, evidencian prácticas heterogéneas de uso de evidencias con brechas entre la disponibilidad de datos y su utilización pedagógica. En Argentina, [Aguirre, Gil y Langer \(2025\)](#) analizan los discursos gerenciales sobre liderazgo escolar en escuelas secundarias bonaerenses y concluyen que individualizan la responsabilidad de los directores por los resultados, quienes desarrollan estrategias para eludir o reapropiarse de esos discursos. [Rodríguez Bustamante \(2022\)](#) reconstruye la experiencia de Carlos N. Vergara en Mercedes y plantea que la exclusión infantil de la gestión escolar es estructural, y constituye un desafío para las instituciones participativas actuales.

En el contexto peruano, [Jihuallanca \(2023\)](#) realiza una revisión sistemática de 46 artículos y concluye que la gestión escolar enfrenta limitaciones financieras, desigualdades de acceso, falta de formación docente, problemas de infraestructura y retención docente.

Villegas-Ochoa (2024), en un estado del arte sobre Comunidades de Aprendizaje Profesional con 30 artículos, sostiene que estas mejoran la colaboración, el desarrollo docente y la calidad de enseñanza, y requieren liderazgo directivo adaptativo y culturalmente sensible. Los estudios brasileños complementan este panorama con un análisis histórico de la gestión democrática.

Amaro y D'Angelo (2024) revisan sistemáticamente 76 artículos sobre gestión escolar democrática en Brasil publicados entre 1988 y 2022 e identifican escasez de estudios empíricos que muestren la práctica cotidiana frente a la abundancia de enfoques normativos-jurídicos. Marcon y Piaia (2020) analizan la escuela Zandoná en Río Grande do Sul y documentan la construcción desde 2001 de una gestión democrática de alta intensidad que involucra comunidad escolar y movimientos sociales, y supera la democracia como mero procedimiento formal. Esta experiencia constituye una alternativa que evidencia el potencial de la articulación entre escuela y movimientos sociales.

En cuanto a los estudios de Ecuador, Bolivia y Venezuela, los hallazgos refuerzan la heterogeneidad regional. Padilla Eras (2024) analiza la gestión escolar en zonas rurales del Ecuador y reporta que la capacitación docente constituye el avance más significativo, mientras persisten dificultades para atraer y retener docentes por incentivos poco atractivos y carencias de infraestructura básica. Cabezas Veizan (2021), mediante investigación-acción participativa en la Unidad Educativa Madre Nazaria de Bolivia, demuestra que la planificación participativa sensibiliza y dinamiza la gestión educativa al involucrar a padres y madres en la concreción de lo planificado bajo el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo.

Cevallos (2023), en una investigación empírica venezolana, confirma la relación positiva entre la participación de los padres en la gestión escolar y el rendimiento académico de los estudiantes, y señala la necesidad de estrategias institucionales que faciliten y reconozcan esa participación. En conjunto, estos 20 estudios evidencian que la gestión participativa en Latinoamérica avanza de manera heterogénea: 9 de cada 20 estudios reportan avances en participación familiar, liderazgo directivo y colaboración docente, mientras que 11 de 20 evidencian limitaciones por centralismo administrativo, debilidad formativa, transferencia de responsabilidades a las familias y tensiones entre la retórica normativa y la práctica cotidiana. La Tabla 2 sintetiza la prevalencia, los elementos y las principales conclusiones.

Tabla 2. Prevalencia, elementos y principales conclusiones según estudios revisados.

Nro.	Prevalencia	f	%	Elementos	Principales conclusiones	
1	Participación familiar activada por dirección	1	5	Gestión escolar, vínculo escuela-familia	La dirección escolar activa la participación familiar mediante sesiones estructuradas	
2	Transferencia de responsabilidades a familias	1	5	Participación familiar, educación rural	Las familias sostienen materialmente escuelas rurales en ausencia del Estado	
3	Vacío en articulación política-gestión	1	5	CTE, autonomía de gestión	Ningún estudio articula política educativa y gestión escolar	
4	Autonomía inviable bajo coordinación central	1	5	CTE, dirección escolar	La sobrecarga de tareas centralizadas vacía la autonomía de gestión	
5	Supervisión pedagógica calidad	técnica-mejora	1	5	Supervisión escolar, calidad educativa	La supervisión formativa mejora; la burocrática deteriora resultados

Nro.	Prevalencia	f	%	Elementos	Principales conclusiones
6	Autonomía sin equidad en AL	1	5	Gobernanza, equidad, costos de transacción	La autonomía escolar no garantiza equidad sin mecanismos compensatorios
7	Gestión territorial para la paz	1	5	Gestión directiva rural, posconflicto	La gestión rural se reorienta a construir paz sin apoyo presupuestal
8	Convivencia como núcleo formativo	1	5	Convivencia escolar, gestión directiva	La convivencia es estado, medio y fin de la formación comunitaria
9	Cuatro versiones de inclusión bajo NGP	1	5	NGP, liderazgo escolar, inclusión	La NGP reconfigura el liderazgo bajo lógica gerencial
10	Gestión educativa intercultural	1	5	Contexto mapuche, interculturalidad	La gestión debe incorporar conocimientos indígenas
11	Brechas en uso de evidencias	1	5	Gestión basada en evidencias, datos	Existe brecha entre disponibilidad de datos y uso pedagógico
12	Resistencia a discursos gerenciales	1	5	Liderazgo escolar, discursos gerenciales	Los directores eluden y reapropian discursos gerenciales
13	Exclusión infantil estructural	1	5	Participación infantil, poder escolar	La exclusión infantil de la gestión escolar es estructural
14	Limitaciones financieras y formativas	1	5	Gestión escolar, formación docente	Persisten limitaciones de recursos y formación docente
15	PLC mejoran colaboración docente	1	5	Comunidades de aprendizaje profesional	Las PLC requieren liderazgo adaptativo y culturalmente sensible
16	Predominio normativo sobre empírico	1	5	Gestión democrática, consejos escolares	Escasez de estudios empíricos sobre práctica cotidiana
17	Democracia de alta intensidad	1	5	Gestión democrática, movimientos sociales	La articulación con movimientos sociales supera la democracia formal
18	Avance en capacitación docente	1	5	Gestión rural, capacitación docente	Persisten problemas de infraestructura y retención docente
19	Planificación participativa dinamiza gestión	1	5	Planificación participativa, MESCP	La planificación participativa involucra a la comunidad educativa
20	Participación parental mejora rendimiento	1	5	Participación familiar, rendimiento	La participación parental mejora el rendimiento académico

En síntesis, el análisis de los 20 estudios revela que el 100 % de los trabajos aborda al menos una dimensión de la gestión participativa o la descentralización educativa, mientras que el 45 % (9 estudios) reporta avances concretos en participación familiar, liderazgo directivo o colaboración docente. El 55 % (11 estudios) evidencia limitaciones asociadas al centralismo administrativo, la debilidad formativa de los directivos, la transferencia indebida de responsabilidades a las familias y la tensión entre la retórica normativa y la práctica cotidiana. Estos hallazgos confirman la naturaleza heterogénea y tensionada de la gestión participativa en la región.

Discusión

Los resultados de esta revisión sistemática permiten interpretar la gestión participativa y la descentralización educativa en Latinoamérica como un campo heterogéneo y tensionado. Este hallazgo coincide con los resultados de [Aravena \(2020\)](#), mediante un estudio comparado de Brasil, Chile, Colombia y Perú, identifica cuatro modelos diversos de selección directiva democrático, politizado, gerencial y mixto y evidencia la ausencia de un modelo único de gestión participativa en la región. Esta heterogeneidad coincide con lo reportado por los 20 estudios analizados, donde cada país configura arreglos institucionales propios que combinan de manera distinta la legitimidad democrática con las competencias técnicas, lo que indica la necesidad de armonizar mecanismos sensibles al contexto subnacional.

En esta línea de análisis, [Palencia y Verdugo \(2023\)](#) examinan once políticas educativas en Colombia y Chile y muestran que ambos países asignan a los docentes la responsabilidad de investigar su práctica, aunque con diferencias sustantivas: Colombia detalla condiciones para incentivar la investigación docente, mientras Chile enfatiza la reflexión y la innovación pedagógica. Esta comparación evidencia cómo los modelos de gestión participativa se materializan de manera heterogénea según el marco normativo nacional y permite comprender por qué los estudios chilenos incluidos en esta revisión reflejan una mayor incidencia de la Nueva Gestión Pública, frente al caso colombiano, donde prevalece la dimensión territorial y comunitaria.

Desde una perspectiva teórica, [Weinstein \(2021\)](#) sostiene que la gestión escolar en América Latina requiere un enfoque sistémico capaz de reconocer la complejidad de los contextos locales. Advierte, además, que los marcos importados del norte global no logran capturar las especificidades institucionales latinoamericanas. Este señalamiento adquiere especial relevancia al contrastar los hallazgos de la revisión: la transferencia de modelos como la autonomía escolar con rendición de cuentas genera tensiones cuando se aplica sin adaptación a realidades rurales, indígenas o de posconflicto, como evidencian los casos de Chile, México y Colombia. De ahí la necesidad de construir teorías situadas que permitan comprender la descentralización educativa en la región y evitar interpretaciones reduccionistas.

Desde una perspectiva crítica, [Evans \(2021\)](#) propone un giro teórico en los estudios de liderazgo educativo y plantea desplazar las preguntas tradicionales hacia el cuestionamiento de si el liderazgo existe realmente. Esta postura resulta pertinente para repensar la gestión participativa como práctica distribuida de influencia más que como atributo exclusivo del director. Los hallazgos de esta revisión refuerzan dicha lectura: la resistencia de los directores argentinos a los discursos gerenciales evidencia que la gestión participativa no se concentra en un líder individual, sino en prácticas colectivas que configuran la vida escolar. De ahí la necesidad de reorientar la investigación hacia dinámicas distribuidas que problematizan las tensiones entre discursos globales y realidades locales.

En el plano de las implicaciones prácticas, [Amores y Ritacco \(2021\)](#) analizan un estudio con treinta directivos escolares en Andalucía mediante teoría fundamentada y concluyen que el liderazgo exitoso depende de condiciones institucionales, formación específica y autonomía en la toma de decisiones pedagógicas. Estos hallazgos resultan transferibles al contexto latinoamericano y dialogan con los resultados de esta revisión: la falta de

autonomía pedagógica y la sobrecarga administrativa reportadas en los estudios mexicanos confirman que, sin condiciones institucionales favorables, la gestión participativa se reduce a una aspiración normativa sin materialización práctica. De este modo, se evidencia que la ausencia de apoyos estructurales limita la innovación y restringe la construcción de culturas escolares colaborativas.

En consonancia con lo planteado por [Herrera et al. \(2024\)](#), su investigación sobre liderazgo pedagógico en Colombia demuestra que el rol directivo es complejo y enfrenta retos vinculados con el desarrollo de proyectos de mejora y la gestión de personal con bajo desempeño. Sus resultados evidencian que el liderazgo pedagógico trasciende la mejora de pruebas estandarizadas y debe orientarse hacia la formación integral de ciudadanos. Esta orientación dialoga con los hallazgos de esta revisión sobre la convivencia escolar como núcleo formativo y reafirma que la gestión participativa requiere transformar el foco supervisor en acompañamiento pedagógico antes que, en control administrativo, tal como destacan los estudios mexicanos analizados, donde se subraya además la necesidad de fortalecer culturas escolares colaborativas.

En cuanto a las limitaciones estructurales, [Leiva y Polanco \(2024\)](#) analizan un estudio con quince directores de escuelas públicas chilenas y señalan que las principales barreras para el trabajo colaborativo provienen de una cultura docente marcada por el individualismo, la competitividad y las responsabilidades profesionales, factores que responden a un modelo de rendición de cuentas de mercado. Por su parte, [Souza y Silva \(2020\)](#), en su investigación sobre gestión democrática en Brasil, destacan que los aspectos estructurantes y la necesidad de formación de actores constituyen los temas predominantes, y advierten que la implementación de la gestión democrática continúa siendo un proceso abierto con múltiples obstáculos. Ambos estudios confirman las limitaciones identificadas en esta revisión y subrayan la urgencia de fortalecer condiciones institucionales y culturales que posibiliten prácticas colaborativas sostenibles en los sistemas escolares latinoamericanos.

Respecto a las limitaciones de la descentralización educativa, [Delprato y Antequera \(2021\)](#) analizan datos del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos en América Latina y evidencian que la descentralización del servicio educativo y el crecimiento del subsector privado no han garantizado mejoras equitativas en eficiencia escolar. En la misma dirección, [Narodowski y Lenzi \(2025\)](#) documentan la relación paradójica entre gobiernos progresistas latinoamericanos y el sostenido aumento de la educación privada durante sus gestiones, lo que revela limitaciones ideológicas y estructurales para revertir la lógica descentralizadora del mercado educativo. Ambos hallazgos permiten interpretar la transferencia de responsabilidades a las familias, documentada en los estudios analizados, como expresión de una descentralización que reproduce desigualdades y profundiza tensiones entre equidad, mercado y política pública.

Sobre las futuras líneas de investigación, [García \(2024\)](#) confirma correlaciones positivas entre liderazgo pedagógico y aprendizaje escolar, además de identificar prácticas relevantes como el desarrollo profesional docente y el liderazgo distribuido. La autora subraya la necesidad de profundizar en cómo el director puede mejorar los resultados de pruebas nacionales en contextos de alta vulnerabilidad. En igual dirección, [Tintoré y Carrillo \(2022\)](#), en su estudio sobre mentoría con directores escolares, proponen un marco sistémico para incorporarla en los programas de formación. Estas agendas convergen con los vacíos detectados en la literatura sobre la autonomía del líder escolar y orientan futuras investigaciones regionales que articulen las dimensiones de política educativa, gestión

escolar y formación docente, fortaleciendo así la pertinencia de los estudios comparativos en América Latina.

En relación con el rol de los directores escolares, [Rodríguez et al. \(2020\)](#) desarrollan un estudio de caso múltiple en cuatro escuelas mexicanas de contextos vulnerables y concluyen que los directores exitosos promueven el cambio a partir de una visión corresponsable y mantienen altas expectativas sobre todos los miembros de la comunidad educativa. A su vez, [Esbrí y Durán \(2023\)](#), en una investigación mixta con directores panameños, identifican que las principales habilidades requeridas son la autoorganización, los valores personales y la comunicación efectiva. Ambos estudios coinciden en reafirmar el rol clave del director, lo que conecta con los hallazgos de esta revisión: la dirección escolar activa la participación familiar y dinamiza la colaboración docente, confirmando que la gestión participativa constituye un eje central para comprender las dinámicas educativas latinoamericanas analizadas en este estudio.

En lo concerniente a la participación de familias y comunidad, [Miano \(2025\)](#) aborda la cogestión educativa rural y sostiene que la gestión participativa en contextos rurales exige superar la lógica jerárquica tradicional para construir relaciones horizontales que integren el saber comunitario al proyecto educativo institucional. [Muñoz y Cárcamo \(2024\)](#), en un estudio de caso en Chillán con 14 informantes, develan que una buena relación comunicativa familia-escuela produce beneficios académicos y formativos, y enfatizan la necesidad de compromiso mutuo. Estos hallazgos coinciden con los de esta revisión sobre la planificación participativa y la capacitación docente como dispositivos que dinamizan la gestión escolar rural en contextos diversos.

En síntesis, sobre las reformas educativas latinoamericanas, [Sotelo \(2020\)](#) identifica distintos tipos y sostiene que los procesos de reestructuración responden a una educación tecnocrática derivada de la globalización, lo que exige fortalecer el rol político de la ciudadanía. De manera convergente, [Atencia \(2024\)](#), mediante un estudio cuantitativo con cien docentes de cinco países, reporta un coeficiente de correlación de Spearman de 0,619 entre políticas educativas y desempeño académico. Ambos estudios ponen de relieve que la calidad del diseño e implementación de las políticas públicas condiciona los resultados de aprendizaje y que la gestión participativa requiere formación docente sostenida y políticamente orientada, además de marcos institucionales capaces de compensar las desigualdades estructurales, lo cual conecta directamente con los hallazgos de esta revisión.

Conclusiones

La evidencia científica confirma que la gestión participativa avanza de manera heterogénea, con experiencias que muestran progresos en participación familiar, liderazgo directivo y colaboración docente, mientras otras evidencian limitaciones derivadas del centralismo administrativo, la debilidad formativa y la transferencia indebida de responsabilidades a las familias. En cuanto a la descentralización educativa, se observa que no garantiza equidad ni mejora de la calidad sin mecanismos institucionales compensatorios capaces de reconocer las particularidades territoriales y culturales de cada contexto.

Se identificó que el liderazgo directivo constituye un factor clave para activar la participación familiar y la colaboración docente, como muestran los estudios de México, Venezuela y Brasil. Sin embargo, la sobrecarga administrativa y la supervisión burocrática

vacían la autonomía de gestión y reducen el tiempo destinado al acompañamiento pedagógico. En este sentido, la formación permanente de los directivos y la supervisión formativa emergen como condiciones necesarias para materializar la gestión participativa en la escuela, en concordancia con la literatura internacional revisada.

Asimismo, se evidenció que la gestión participativa en contextos rurales, indígenas y de posconflicto exige superar la lógica jerárquica tradicional e incorporar el saber comunitario, las dimensiones espirituales y territoriales, y los enfoques interculturales. La transferencia de responsabilidades a las familias más vulnerables, documentada en telebachilleratos mexicanos y escuelas rurales colombianas y ecuatorianas, configura una forma de descentralización que reproduce desigualdades y vulnera el derecho a una educación gratuita, equitativa e inclusiva, lo que exige replantear el rol del Estado como garante de la educación pública.

Se recomienda que las políticas educativas latinoamericanas fortalezcan la formación inicial y permanente de los directivos escolares, institucionalicen la supervisión formativa con enfoque técnico-pedagógico y diseñen mecanismos compensatorios que reduzcan las desigualdades socioeducativas en contextos rurales e indígenas. Asimismo, se sugiere desarrollar investigaciones empíricas de longitud temporal que documenten la práctica cotidiana de la gestión participativa, superen el predominio normativo-jurídico detectado en la literatura brasilera y articulen las dimensiones de política educativa y gestión escolar, vacío persistente identificado por la literatura mexicana. Estas acciones contribuirán a construir teorías situadas que orienten la transformación de la gestión educativa en la región.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron en la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: Por tratarse de una revisión sistemática de literatura basada exclusivamente en publicaciones científicas y fuentes documentales disponibles en bases de datos académicas, el estudio no involucró la participación directa de seres humanos ni la recopilación de datos personales. En consecuencia, no requirió consentimiento informado ni aprobación por parte de un comité de ética en investigación.

Historia del artículo: Artículo recibido: 05 de junio de 2026 | Arbitrado: 25 de junio de 2026 | Aceptado: 17 de julio de 2026 | Publicado: 01 de septiembre de 2026.

Referencias

Aguirre, E., Gil, M., y Langer, E. (2025). ¿Volverse el error de la matrix? Un estudio crítico en torno a los discursos de liderazgo para la dirección escolar en tiempos gerenciales. *Revista Perfiles Educativos*, 47. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2025.47.61920>

- Almidón, C., Palomino, E., y Vargas, J. (2024). Educación en tiempos de cambios: la influencia de la política en la enseñanza universitaria y el futuro del sistema educativo. *Cuestiones Políticas*, 42(81), 39-57. <https://www.scienceopen.com/document?vid=5a65e283-432a-4d6d-bf7c-ab24d744e1c7>
- Amaro, R., y D'Angelo, M. (2024). Três décadas de gestão escolar democrática no Brasil: revisão sistemática da literatura. *Educação (UFMS)*. <https://doi.org/10.5902/1984644473660>
- Améstica, J. (2024). Liderazgo escolar inclusivo: estado del arte sobre un concepto ambiguo. *RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 8(1), 167-189. <https://doi.org/10.32541/recie.2024.v8i1.pp167-189>
- Amores, F., y Ritacco, M. (2021). Desarrollo de prácticas de "liderazgo exitoso" en la dirección escolar. *Perfiles Educativos*, 43(174). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.174.59414>
- Aravena, F. (2020). Procesos de selección de directores escolares en Latinoamérica: Brasil, Chile, Colombia y Perú. *Education Policy Analysis Archives*, 28, 171. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4666>
- Arias, O. (2023). Gestión de la convivencia escolar desde la percepción de directivos y actores responsables de Instituciones Educativas en Valledupar-Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 2359-2377. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7055
- Ariza, M., y Ramos J. (2022). Gobernanza educativa en América Latina: ¿Autonomía con equidad? *Perfiles Educativos*, 44(178), 10-31. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60596>
- Atencia, R. (2024). Políticas educativas y el desempeño académico en América Latina. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 5(10), 99-115. <https://doi.org/10.59654/mssswm43>
- Cabezas, E. (2021). La planificación participativa en la gestión escolar de la Unidad Educativa Madre Nazaria. *Franz Tamayo - Revista de Educación*, 3(6), 28-45. <https://doi.org/10.33996/franztamayo.v3i6.312>
- Cevallos, K. (2023). Participación de los padres de familia en la gestión escolar. Acción de mejora en el rendimiento académico de sus representados. *Cuadernos UCAB*, (15). <https://doi.org/10.62876/cuadernosucab.vi15.6067>
- Delprato, M., y Antequera, G. (2021). Public and private school efficiency and equity in Latin America: New evidence based on PISA for development. *International Journal of Educational Development*, 84, 102404. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102404>
- Dos Santos, S. (2025). O processo de descentralização política e a democracia participativa na América Latina. *Revista Agenda Política*, 12(2), 260-276. <https://doi.org/10.14244/agenda.2024.2.10>
- Esbrí, M., y Durán, R. (2023). Liderazgo educativo: habilidades de los buenos directores de escuelas públicas en Panamá. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 25(40), 233-249. <https://doi.org/10.19053/01227238.16940>
- Esper, T. (2024). Changing paradigms: a historical analysis of school autonomy and accountability policies in Colombia. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 10(3), 233-247. <https://doi.org/10.1080/20020317.2024.2396555>

- Evans, L. (2021). Is leadership a myth? A "new wave" critical leadership-focused research agenda for recontouring the landscape of educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 413-435. <https://doi.org/10.1177/17411432211066274>
- García, C. (2024). El liderazgo pedagógico como factor de mejora educativa. Una revisión sistemática entre los años 2015-2022. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 4950-4964. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2953>
- Guzmán, C. (2024). La participación de las familias como sostén de los bachilleratos rurales mexicanos. *Perfiles Educativos*, 46(183), 21-38. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2024.183.61306>
- Herrera, J., Ochoa, E., y Tello, J. (2024). Liderazgo pedagógico de los directores escolares en educación básica, secundaria y media en Colombia. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 15(3), 1-24. <https://doi.org/10.18175/vys16.3.2024.1>
- Jihuallanca, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 2160-2174. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>
- Lara, L., Cuesta, O., Cabra, F., González, C., y Castro, Y. (2024). Gestión del directivo docente rural tras la firma del Acuerdo de Paz en Colombia. *Perfiles Educativos*, 46(183), 8-20. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2024.183.61174>
- Leiva, M., y Polanco, M. (2024). Trabajo colaborativo, limitaciones de implementación desde la perspectiva de directores escolares. *Sophia Austral*, (30). <http://dx.doi.org/10.22352/saustral20243003>
- Luna, A. (2020). Estado del conocimiento sobre resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco de los Consejos Técnicos Escolares. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(2), 195-234. <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.2.61>
- Lunar, Y. C., y Betancourt, Y. (2025). Gerencia participativa y el trabajo en equipo para la calidad educativa en la Escuela Rómulo Gallegos. *Concordia*, 5(9), 1-15. <https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i9.33>
- Marcos, J. (2024). La gestión escolar: una oportunidad que promueve la reflexión sobre las crianzas y fortalece el vínculo entre la escuela y las familias. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29), e729. <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2085>
- Marcon, T., y Piaia, C. C. (2020). Gestão democrática de alta intensidade: análise de uma experiência escolar em construção. *Educação (UFSM)*, 45(1). <https://doi.org/10.5902/1984644436043>
- Miano, M. (2025). Families, community and school in the context of rural educational co-management. *Praxis Educativa*, 29(2), 1-19. <https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2025-290214>
- Muñoz Chávez, M., & Cárcamo Vásquez, H. (2024). Tensiones y desafíos de la relación comunicativa familias-escuela en la práctica cotidiana. *Revista UCMaule*, (66), 99-120. <https://doi.org/10.29035/ucmaule.66.99>

- Narodowski, M., y Lenzi, A. (2025). Leftist Governments and Private Education in Latin America. *Journal of School Choice*, 20(2), 286-298. <https://doi.org/10.1080/15582159.2025.2514289>
- Nordholm, D., Jarl, M., y Wermke, W. (2025). School Leader Autonomy - a Systematic Review. *Educational Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0013161x251349562>
- Padilla, D. (2024). La gestión escolar en zonas rurales del Ecuador: Avances y desafíos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 392-416. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14659
- Palencia, V., y Verdugo, A. (2023). La investigación como responsabilidad docente. Un análisis de las políticas educativas en Colombia y Chile. *Páginas de Educación*, 16(1), 28-46. <https://doi.org/10.22235/pe.v16i1.3060>
- Pérez, M. (2023). Efectos de la supervisión escolar sobre la calidad educativa en primaria y secundaria: una revisión sistemática. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 25, e16. <https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e16.4538>
- Pineda, E., Villazhañay, M., Morocho, D., y Carpio, M. (2025). La gestión participativa como estrategia para el desarrollo curricular en una escuela rural. *Sapiens in Education*, 2(9), 1-13. <https://doi.org/10.71068/d45qv25>
- Rodríguez, C., Torres, C., y Acosta, A. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educacional*, 59(2), 4-26. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1025>
- Rodríguez, L. (2022). La participación de los niños en la gestión escolar: : huellas de una historia de exclusión. Papeles De Trabajo. *Centro De Estudios Interdisciplinarios En Etnolingüística Y Antropología Socio-Cultural*, (43). <https://doi.org/10.35305/revista.vi43.206>
- Samul, J. (2020). The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 116-143. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.5036>
- Saputra, E., y Hartati, P. (2024). School-Based Management: A Literature Review of Its Implementation and Impact on School Organizational Effectiveness. *PPSPD International Journal of Education*, 3(2), 408-417. <https://pdfs.semanticscholar.org/f2b4/ab424aa4d20462861fa56fe666f31f4a5c57.pdf>
- Silas, J. (2022). Paradojas y realidades en torno a la autonomía de gestión escolar en México. *Páginas de Educación*, 15(1), 23-48. <https://doi.org/10.22235/pe.v15i1.2139>
- Sotelo, L. (2020). Reformas educativas en América Latina: contexto, tareas y desafíos. EDU REVIEW. *International Education and Learning Review*, 7(4), 217-226. <https://doi.org/10.37467/gka-revedu.v7.2326>
- Souza, K., y Silva, S. (2020). Considerações sobre a gestão democrática na educação pública: uma análise sobre a produção acadêmica no Brasil entre 2009 e 2018. *Ensaio Pedagógicos*, 4(1), 58-66. <https://doi.org/10.14244/enp.v4i1.205>
- Steiner, G., Jóhannesdóttir, K., y Magnúsdóttir, B. (2024). The school-autonomy-with-accountability reform in Iceland: looking back and making sense. *Nordic Journal*

- of Studies in Educational Policy*, 10(3), 180-198.
<https://doi.org/10.1080/20020317.2024.2375087>
- Tamayo, A., Toro, J., y Valiente, P. (2022). Supervisión educativa y formación permanente del director escolar: Acercamiento al estado del arte. *RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 6(1), 91-103.
<https://doi.org/10.32541/recie.2022.v6i1.pp91-103>
- Tintoré, M., y Carrillo, C. (2022). La mentoría en los programas de formación de directores escolares: revisión de la literatura. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 74.
<https://doi.org/10.13042/bordon.2022.90003>
- Torres, H., Quilaqueo, D., Baronnet, B., y Muñoz, G. (2024). Repensando la gestión educativa de la escuela en el contexto mapuche. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 26, e01. <https://doi.org/10.24320/redie.2024.26.e01.5528>
- Valdés, R., Campos, F., y Fardella, C. (2023). Educación inclusiva y nueva gestión pública en las políticas de liderazgo escolar en Chile. *Perfiles Educativos*, 45(179), 113-129. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2023.179.60900>
- Villegas, F. (2024). Estado del Arte sobre Comunidades de Aprendizaje Profesional en las prácticas de gestión escolar: (2020-2023). *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 4(1), e26747. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v4i1.26747>
- Villarroel, V., y Gallardo, C. (2024). Gestión educativa basada en evidencias para la mejora escolar. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 50(2), 319-341.
<https://doi.org/10.4067/s0718-07052024000200319>
- Weinstein, J. (2021). Commentary - System thinking, school leadership and complexities in Latin America. *Journal of Educational Administration*, 59(1), 138-143.
<https://doi.org/10.1108/jea-11-2020-0247>