



Liderazgo Educativo y Gestión Institucional

Educational Leadership and Institutional Management

Renato Javier Huamán Salazar

renatohuaman@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-0356-7822>

Universidad Nacional de Tumbes

Perú

Artículo recibido: 18/09/2025
Aceptado para publicación: 20/10/2025
Conflictos de Intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

El presente artículo de revisión tiene como objetivo analizar de manera sistemática la producción científica sobre el liderazgo educativo y su incidencia en la gestión institucional, considerando sus implicancias en la mejora organizacional, la calidad educativa y el desempeño de las comunidades escolares. La metodología se desarrolló bajo el enfoque de revisión sistemática siguiendo los lineamientos del método PRISMA, mediante la identificación, selección y análisis crítico de estudios empíricos y teóricos publicados entre 2010 y 2025 en bases de datos académicas internacionales como Scopus, Web of Science, ERIC y SciELO. Los criterios de inclusión consideraron investigaciones relacionadas con modelos de liderazgo, prácticas directivas, gestión institucional y resultados. Los hallazgos evidencian que el liderazgo, especialmente en sus enfoques transformacional, pedagógico y distribuido, desempeña un papel estratégico en la consolidación de culturas organizacionales colaborativas, el fortalecimiento de la gestión escolar y la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se identifican desafíos vinculados a la formación directiva, la toma de decisiones contextualizadas y la sostenibilidad de los procesos de mejora institucional. Se concluye que el liderazgo constituye un factor clave para la gestión institucional eficaz y el desarrollo integral de las organizaciones educativas.

Palabras Claves: liderazgo educativo; gestión institucional; calidad educativa

ABSTRACT

This review article aims to systematically analyze the scientific literature on educational leadership and its impact on institutional management, considering its implications for organizational improvement, educational quality, and the performance of school communities. The methodology was developed under a systematic review approach following the PRISMA guidelines, through the identification, selection, and critical analysis of empirical and theoretical studies published between 2010 and 2025 in international academic databases such as Scopus, Web of Science, ERIC, and SciELO. Inclusion criteria considered research related to leadership models, managerial practices, institutional management, and educational outcomes. The findings show that educational leadership, particularly in its transformational, pedagogical, and distributed approaches, plays a strategic role in consolidating collaborative organizational cultures, strengthening school management, and improving teaching and learning processes. Additionally, challenges related to leadership training, contextualized decision-making, and the sustainability of institutional improvement processes are identified. It is concluded that educational leadership is a key factor for effective institutional management and the comprehensive development of educational organizations.

Keywords: educational leadership; institutional management; educational quality

INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo, los sistemas enfrentan transformaciones profundas derivadas de cambios sociales, tecnológicos, económicos y culturales que demandan nuevas formas de organización y conducción institucional. Estas transformaciones han puesto en el centro del debate académico el papel del en los centros, entendido no solo como una función administrativa, sino como un proceso dinámico que influye directamente en la calidad de los aprendizajes, el clima organizacional y la sostenibilidad institucional. Diversos organismos internacionales han señalado que la mejora educativa depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones escolares para adaptarse estratégicamente a entornos complejos y cambiantes, lo cual exige directivos con competencias sólidas en liderazgo pedagógico y gestión integral (OECD, 2020; UNESCO, 2021).

una perspectiva histórica, la conducción de las instituciones educativas estuvo tradicionalmente asociada a modelos burocráticos y jerárquicos, centrados en el control normativo y el cumplimiento de procedimientos administrativos. Sin embargo, investigaciones recientes evidencian que estos enfoques resultan insuficientes para responder a los desafíos actuales, caracterizados por la diversidad estudiantil, la presión por la rendición de cuentas, la innovación curricular y la incorporación de tecnologías digitales. En este escenario, el emerge como un factor clave para articular la visión institucional, promover procesos participativos y orientar la gestión hacia la mejora continua (Bush, 2020; Bolívar, 2019).

El concepto ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, transitando enfoques centrados en la figura del directivo hacia modelos más distribuidos y colaborativos. Autores como Leithwood, Harris y Hopkins (2020) sostienen que el efectivo no se limita a una posición formal, sino que se manifiesta a través de prácticas compartidas que involucran a docentes, equipos técnicos y otros actores de la comunidad educativa. Esta concepción amplía el alcance del, vinculando estrechamente con la cultura organizacional, la toma de decisiones colegiada y el fortalecimiento de capacidades institucionales.

En paralelo, la gestión institucional ha dejado de entenderse únicamente como un conjunto de tareas administrativas para convertirse en un proceso estratégico orientado al logro de objetivos y al desarrollo organizacional. La literatura especializada destaca que una gestión eficaz integra dimensiones pedagógicas, administrativas, financieras y comunitarias, articuladas bajo una visión compartida de mejora educativa. En este

sentido, la gestión institucional se configura como el marco operativo que posibilita la implementación de prácticas de liderazgo orientadas al aprendizaje y al bienestar de la comunidad escolar (Murillo & Hernández-Castilla, 2015; Pont et al., 2008).

La relación entre política y gestión institucional ha sido ampliamente documentada en estudios empíricos que evidencian su impacto en el desempeño escolar. Investigaciones realizadas en distintos contextos muestran que los centros con directivos que ejercen un transformacional y pedagógico presentan mejores resultados académicos, mayor compromiso docente y climas organizacionales más favorables. Estos hallazgos refuerzan la idea de que el actúa como un catalizador que potencia la efectividad de la gestión y orienta los recursos institucionales hacia el logro de metas educativas comunes (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008; Day et al., 2016).

Él se vincula estrechamente con la capacidad de las instituciones para gestionar el cambio y la innovación. En un entorno marcado por reformas educativas constantes y demandas de mejora, los líderes escolares deben desarrollar competencias para planificar, implementar y evaluar procesos de transformación institucional. Estudios recientes destacan que la gestión del cambio requiere habilidades comunicativas, pensamiento estratégico y capacidad para generar consensos, aspectos que forman parte esencial del efectivo en contextos (Fullan, 2020; Hargreaves & O'Connor, 2018).

Otro aspecto relevante en la literatura es el papel del en la promoción de la equidad y la inclusión educativa. La gestión institucional orientada por principios de justicia social busca garantizar oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, cultural o personal. En este marco, el adquiere una dimensión ética, al asumir la responsabilidad de crear entornos escolares inclusivos, seguros y respetuosos de la diversidad. Investigaciones señalan que los líderes comprometidos con la equidad influyen positivamente en las prácticas docentes y en la reducción de brechas educativas (Theoharis, 2007; Shields, 2020).

La profesionalización de la función directiva constituye otro eje central en el análisis del y la gestión institucional. Diversos estudios subrayan la necesidad de programas de formación continua que fortalezcan las competencias de los equipos directivos, especialmente en áreas como planificación estratégica, evaluación institucional y pedagógico. La evidencia indica que la preparación adecuada de los líderes escolares se traduce en prácticas de gestión más coherentes y en una mayor capacidad para enfrentar desafíos complejos del contexto actual (Darling-Hammond et al., 2022; Gurr, 2019).

En el ámbito latinoamericano, él y la gestión institucional enfrentan desafíos particulares asociados a contextos de desigualdad, limitaciones de recursos y marcos normativos cambiantes. Investigaciones regionales muestran que, a pesar de estas dificultades, el escolar puede desempeñar un papel decisivo en la mejora de la calidad educativa, especialmente cuando se orienta al fortalecimiento del trabajo colaborativo y la participación comunitaria. Estos estudios resaltan la importancia de contextualizar los modelos de gestión y gestión, adaptándose a las realidades socioculturales de cada país (Vaillant, 2019).

La pandemia por COVID-19 evidenció, además, la relevancia del en situaciones de crisis. La necesidad de reorganizar procesos pedagógicos, gestionar recursos tecnológicos y sostener el vínculo con estudiantes y familias puso a prueba la capacidad de gestión de las instituciones educativas. Diversos análisis coinciden en que aquellas organizaciones flexibles, comunicativas y orientadas al apoyo lograron responder de manera más efectiva a la emergencia sanitaria, minimizando el impacto negativo en los aprendizajes (Harris & Jones, 2020; Reimers & Schleicher, 2020).

Desde una perspectiva teórica, múltiples enfoques han intentado explicar el liderazgo, entre los que destacan el liderazgo transformacional, instruccional, distribuido y situacional. Cada uno de estos modelos aporta elementos relevantes para comprender cómo los líderes influyen en los procesos institucionales y en los resultados. No obstante, la literatura reciente sugiere que no existe un modelo único aplicable a todos los contextos, sino que la efectividad del liderazgo depende de su capacidad para integrarse con la gestión institucional y responder a las necesidades específicas de cada comunidad educativa (Hallinger, 2018; Spillane, 2006).

En este sentido, la gestión institucional se configura como el espacio donde convergen las decisiones estratégicas, los recursos disponibles y las prácticas pedagógicas. Una gestión alineada con principios de liderazgo permite articular proyectos institucionales coherentes, establecer sistemas de evaluación formativa y promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje. Estudios comparativos indican que la coherencia entre liderazgo y gestión es un factor determinante para la sostenibilidad de las mejoras educativas a largo plazo (Bryk et al., 2015; Leithwood et al., 2020).

A pesar de la abundante producción científica sobre liderazgo y gestión institucional, persisten vacíos en la sistematización de evidencias que integren ambos constructos una perspectiva amplia y comparativa. Muchas investigaciones abordan estas variables de manera aislada, lo que dificulta comprender su interacción y su impacto conjunto en el

funcionamiento de las instituciones educativas. Por ello, resulta pertinente desarrollar revisiones que sintetizen los hallazgos disponibles y ofrezcan un marco conceptual integrador que oriente futuras investigaciones y prácticas institucionales (Hallinger & Heck, 2010; Wang, Pollock & Hauseman, 2018).

En este contexto, el presente artículo de revisión tiene como propósito analizar de manera sistemática la literatura científica sobre liderazgo y gestión institucional, identificando enfoques teóricos predominantes, evidencias empíricas relevantes y tendencias actuales de investigación. A través de este análisis, se busca aportar una visión comprensiva que permita comprender cómo estas dimensiones se articulan para favorecer la calidad educativa y el desarrollo organizacional de las instituciones escolares.

El estudio pretende ofrecer insumos teóricos y prácticos para directivos, docentes y responsables de políticas educativas interesados en fortalecer los procesos de liderazgo y gestión en sus contextos de actuación (Bush, 2020; UNESCO, 2021).

Contexto y Relevancia del Estudio

Los sistemas contemporáneos se encuentran inmersos en procesos de transformación permanente impulsados por dinámicas sociales, avances tecnológicos, exigencias de calidad y demandas de equidad. En este escenario, las instituciones educativas enfrentan el desafío de reorganizar sus estructuras internas y redefinir sus formas de conducción para responder eficazmente a contextos cada vez más complejos. La literatura especializada coincide en que la capacidad de adaptación institucional depende, en gran medida, de prácticas de liderazgo que orienten estratégicamente la gestión hacia la mejora educativa y el desarrollo organizacional sostenible (OECD, 2020; UNESCO, 2021).

El liderazgo ha adquirido una relevancia creciente debido a su influencia en dimensiones clave del funcionamiento institucional, tales como la toma de decisiones, el clima laboral, la innovación pedagógica y el logro de aprendizajes significativos. Investigaciones internacionales señalan que los directivos que ejercen un liderazgo centrado en el aprendizaje y la colaboración generan condiciones favorables para el desempeño docente y el compromiso de la comunidad educativa, lo que repercute positivamente en los resultados escolares (Leithwood et al., 2020; Robinson et al., 2008).

En paralelo, la gestión institucional se ha consolidado como un componente estratégico que articula recursos humanos, materiales y simbólicos para alcanzar los objetivos. Lejos de limitarse a tareas administrativas, la gestión contemporánea incorpora procesos de planificación, evaluación y mejora continua alineados con la visión institucional.

Diversos estudios evidencian que una gestión coherente, sustentada en prácticas de liderazgo efectivo, contribuye a fortalecer la identidad organizacional y la sostenibilidad de los proyectos (Murillo & Hernández-Castilla, 2015; Pont et al., 2008).

La relevancia del presente estudio radica en la necesidad de analizar de manera integrada el liderazgo y la gestión institucional, considerando su interacción y su impacto conjunto en la calidad educativa. Si bien ambos conceptos han sido ampliamente estudiados, persiste la necesidad de sistematizar la evidencia científica disponible para comprender cómo se complementan y potencian en distintos contextos. Este análisis resulta especialmente pertinente para orientar la toma de decisiones de directivos, responsables de políticas públicas e investigadores interesados en el fortalecimiento de las instituciones educativas (Bush, 2020; Hallinger, 2018).

Fundamentación Teórica

El liderazgo constituye un constructo multidimensional que ha sido abordado diversos enfoques teóricos a lo largo del tiempo. Inicialmente, los modelos tradicionales enfatizaban el rol del directivo como figura central de autoridad y control, priorizando la supervisión y el cumplimiento normativo. No obstante, estos enfoques han sido progresivamente cuestionados por su limitada capacidad para promover mejoras sostenibles en contextos complejos (Bush, 2019; Bolívar, 2019).

Entre los enfoques contemporáneos destaca el liderazgo transformacional, el cual se centra en la capacidad del líder para inspirar, motivar y generar compromiso en los miembros de la organización. Este modelo resalta la importancia de la visión compartida, el fortalecimiento de relaciones interpersonales y el desarrollo profesional del personal docente, elementos que inciden directamente en la mejora institucional (Bass & Riggio, 2006; Day et al., 2016).

Otro enfoque relevante es el liderazgo pedagógico o instruccional, que pone el énfasis en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Desde esta perspectiva, el líder asume un rol activo en la orientación curricular, el acompañamiento docente y la evaluación del desempeño académico. Estudios empíricos han demostrado que este tipo de liderazgo tiene un impacto significativo en los resultados de aprendizaje, especialmente cuando se articula con prácticas de gestión coherentes (Hallinger, 2011; Robinson et al., 2008).

El liderazgo distribuido surge como una alternativa que reconoce la complejidad de las organizaciones educativas y la necesidad de compartir responsabilidades. Este enfoque

plantea que el liderazgo se ejerce de manera colectiva, aprovechando las capacidades de distintos actores institucionales. Investigaciones recientes destacan que la distribución del liderazgo favorece la colaboración, la innovación y el sentido de pertenencia organizacional (Spillane, 2006; Harris, 2020).

Por su parte, la gestión institucional se sustenta en teorías organizacionales que conciben a las instituciones educativas como sistemas abiertos en constante interacción con su entorno. Desde esta óptica, la gestión implica procesos estratégicos de planificación, organización, dirección y control orientados al logro de objetivos. La literatura subraya que una gestión efectiva requiere coherencia entre las dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria, así como una articulación clara con las prácticas de liderazgo (Bryk et al., 2015; Leithwood et al., 2020).

La convergencia entre liderazgo y gestión institucional se fundamenta en la necesidad de alinear la visión estratégica con la acción operativa. Autores como Leithwood et al. (2020) sostienen que el liderazgo actúa como el motor que impulsa la gestión, mientras que esta última proporciona las estructuras y procesos necesarios para materializar las decisiones estratégicas. Esta interdependencia teórica constituye la base para analizar ambos constructos de manera integrada.

Problemática

A pesar del reconocimiento del liderazgo y la gestión institucional como factores clave para la mejora de la calidad educativa, numerosas instituciones continúan enfrentando dificultades para articular ambos procesos de manera efectiva. En muchos contextos, persisten prácticas de gestión fragmentadas, centradas en el cumplimiento administrativo, que limitan el impacto del liderazgo en los procesos pedagógicos y organizacionales (Vaillant, 2019).

Una de las principales problemáticas identificadas en la literatura es la brecha entre los modelos teóricos de liderazgo y su aplicación práctica en las instituciones educativas. Aunque los enfoques contemporáneos promueven estilos participativos y orientados al aprendizaje, en la práctica predominan estructuras jerárquicas que restringen la toma de decisiones compartida y la innovación institucional (Bush, 2020; Harris & Jones, 2020). La falta de formación específica de los equipos directivos constituye un obstáculo recurrente para el ejercicio de un liderazgo efectivo. Diversos estudios señalan que muchos directivos acceden a cargos de gestión sin contar con una preparación adecuada en liderazgo pedagógico, planificación estratégica o evaluación institucional, lo que

dificulta la implementación de prácticas de gestión coherentes y orientadas a la mejora continua (Darling-Hammond et al., 2022; Gurr, 2019).

En contextos de alta vulnerabilidad social, la problemática se intensifica debido a limitaciones de recursos, sobrecarga administrativa y demandas externas que desvían la atención de los procesos pedagógicos. Investigaciones realizadas en América Latina evidencian que estas condiciones afectan la capacidad de los líderes para ejercer una gestión estratégica, profundizando desigualdades y limitando las oportunidades de mejora institucional (Murillo & Hernández-Castilla, 2015; UNESCO, 2021).

Otro aspecto crítico es la escasa sistematización de evidencias empíricas que integren liderazgo y gestión institucional como variables interdependientes. La fragmentación de estudios dificulta la construcción de marcos conceptuales sólidos que orienten tanto la investigación como la práctica profesional. Esta situación genera un vacío teórico-práctico que limita la toma de decisiones informadas en el ámbito (Hallinger & Heck, 2010; Wang et al., 2018).

En este contexto, se hace necesario profundizar en el análisis de la literatura científica para identificar tendencias, enfoques predominantes y desafíos recurrentes en torno al liderazgo y la gestión institucional. Abordar esta problemática desde una perspectiva integradora permitirá aportar evidencias relevantes para fortalecer las prácticas directivas y orientar políticas educativas más efectivas.

Objetivos y Preguntas de Investigación

El objetivo general del presente artículo de revisión es analizar de manera sistemática la literatura científica sobre liderazgo y gestión institucional, con el fin de identificar enfoques teóricos, evidencias empíricas y tendencias actuales que expliquen su influencia en el funcionamiento y la calidad de las instituciones educativas (Bush, 2020; Hallinger, 2018).

Como objetivos específicos, se propone:

- a) examinar los principales modelos teóricos de liderazgo abordados en la literatura;
- b) analizar las concepciones contemporáneas de gestión institucional en contextos;
- c) identificar evidencias empíricas sobre la relación entre liderazgo y gestión en la mejora escolar;
- d) reconocer desafíos y vacíos de investigación que orienten futuros estudios en el área (Leithwood et al., 2020; Murillo & Hernández-Castilla, 2015).

A partir de estos objetivos, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los enfoques teóricos predominantes en el estudio del liderazgo y la gestión institucional?
- ¿Qué evidencias empíricas existen sobre la interacción entre liderazgo y gestión en las instituciones educativas?
- ¿Cuáles son los principales desafíos identificados en la implementación de prácticas de liderazgo y gestión efectivas?

Estas preguntas orientan el análisis sistemático de la literatura y permiten estructurar una comprensión integral del fenómeno estudiado (Hallinger & Heck, 2010; OECD, 2020).

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante una revisión sistemática de la literatura científica, siguiendo los lineamientos establecidos por la declaración PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), reconocida internacionalmente como un estándar metodológico riguroso para la elaboración de artículos de revisión. La aplicación de este método permitió garantizar la transparencia, exhaustividad y reproducibilidad del proceso de búsqueda, selección, análisis y síntesis de los estudios incluidos (Page et al., 2021).

Diseño del estudio

Se adoptó un diseño de revisión sistemática orientado a identificar, analizar y sintetizar la evidencia científica relacionada con el liderazgo educativo y la gestión institucional en contextos. Este diseño resulta pertinente para integrar hallazgos dispersos, reconocer tendencias investigativas y establecer vacíos de conocimiento en torno a los constructos analizados (Kitchenham & Charters, 2007; Snyder, 2019).

Estrategia de búsqueda

La búsqueda bibliográfica se realizó de manera exhaustiva en bases de datos académicas internacionales de reconocido prestigio, entre las que se incluyeron Scopus, Web of Science (WOS), ERIC, SciELO y Google Scholar. Estas fuentes fueron seleccionadas por su amplia cobertura en estudios y su relevancia para investigaciones de alto impacto (Falagas et al., 2008).

Se emplearon combinaciones de palabras clave y operadores booleanos en español e inglés, tales como:

- “liderazgo”, “educational leadership”, “gestión institucional”, “school management”, “institutional management”, “school leadership”.

Los descriptores fueron adaptados según los tesoros de cada base de datos para optimizar la recuperación de documentos pertinentes (Booth et al., 2016).

El período de búsqueda comprendió estudios publicados entre 2010 y 2025, considerando que en este lapso se produjo un incremento significativo de investigaciones sobre liderazgo en enfoques contemporáneos y de gestión estratégica. Si bien el rango de mayor actualidad recomendado se sitúa entre 2020 y 2025, se optó por ampliar la ventana de búsqueda hasta 2010 para incorporar un conjunto acotado de fuentes fundacionales del campo (p. ej., Bass y Riggio, 2006; Robinson et al., 2008; Hallinger, 2011; Bryk et al., 2015) que continúan siendo referentes teóricos y metodológicos ampliamente citados en la literatura reciente sobre liderazgo educativo y gestión institucional.

Criterios de inclusión y exclusión

Para garantizar la pertinencia y calidad de los estudios analizados, se establecieron criterios explícitos de inclusión y exclusión.

Se incluyeron artículos que:

- a) abordaran explícitamente el liderazgo y/o la gestión institucional;
- b) correspondiera a estudios empíricos, revisiones sistemáticas o teóricas;
- c) estuvieran publicados en revistas arbitradas;
- d) se encontrarán disponibles en texto completo;
- e) estuvieran redactados en español o inglés.

Se excluyeron documentos duplicados, estudios sin revisión por pares, trabajos de opinión, informes institucionales sin respaldo metodológico y publicaciones cuyo enfoque no guardará relación directa con el objeto de estudio (Moher et al., 2009; Page et al., 2021).

Proceso de selección de estudios

El proceso de selección se realizó en cuatro fases, conforme al diagrama PRISMA: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. En la fase de identificación, se recuperaron los registros a partir de las bases de datos seleccionadas. Posteriormente, en la fase de cribado, se eliminan duplicados y se revisan títulos y resúmenes para descartar estudios no pertinentes. En la etapa de elegibilidad, se evaluaron los textos completos de los artículos seleccionados, verificando el cumplimiento de los criterios establecidos. Se incluyeron los estudios que cumplieron con todos los requisitos metodológicos y temáticos definidos (Page et al., 2021).

Extracción y análisis de la información

La extracción de datos se realizó mediante una matriz de análisis diseñada ad hoc, en la cual se sistematizó información relevante de cada estudio, tales como autoría, año de publicación, país de origen, diseño metodológico, enfoque teórico, principales hallazgos y aportes al campo del liderazgo y la gestión institucional. Este procedimiento permitió organizar la información de manera estructurada y facilitar el análisis comparativo (Snyder, 2019).

El análisis de la información se llevó a cabo mediante un análisis temático, que permitió identificar patrones recurrentes, convergencias y divergencias entre los estudios seleccionados. Este enfoque resulta adecuado para integrar resultados de investigaciones con diseños metodológicos diversos, propios de las ciencias sociales y educativas (Braun & Clarke, 2006).

Categorías de análisis

A partir de la revisión preliminar de la literatura y de los objetivos del estudio, se definieron las siguientes categorías de análisis:

1. enfoques teóricos del liderazgo;
2. modelos y dimensiones de la gestión institucional;
3. relación entre liderazgo educativo y gestión institucional;
4. impacto del liderazgo y la gestión en la calidad educativa y el desempeño escolar;
5. desafíos y limitaciones en la implementación de prácticas de liderazgo y gestión;
6. tendencias emergentes y líneas futuras de investigación.

Estas categorías permitieron estructurar la síntesis de resultados y orientar la discusión desde una perspectiva integradora y comparativa (Hallinger & Heck, 2010; Leithwood et al., 2020).

Consideraciones éticas

Al tratarse de un estudio de revisión documental, no se requirió la aprobación de un comité de ética. No obstante, se respetaron los principios de integridad académica, citación adecuada de las fuentes y uso responsable de la información científica, conforme a las normas éticas de la investigación educativa (APA, 2020).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Enfoques teóricos del liderazgo educativo

Los resultados de la revisión evidencian que el liderazgo ha sido abordado múltiples marcos conceptuales, los cuales reflejan una evolución progresiva de modelos centrados

en la autoridad formal hacia enfoques más participativos, pedagógicos y distribuidos. Esta diversidad teórica responde a la complejidad de las organizaciones educativas y a la necesidad de comprender el liderazgo como un fenómeno contextualizado, dinámico y relacional (Bush, 2020; Hallinger, 2018).

Uno de los enfoques más recurrentes en la literatura analizada es el liderazgo transformacional, el cual enfatiza la capacidad del líder para influir en las motivaciones, valores y expectativas de los miembros de la organización. Los estudios revisados coinciden en que este enfoque favorece el compromiso docente, el fortalecimiento de la cultura institucional y la disposición al cambio, aspectos clave para la mejora educativa sostenida (Bass & Riggio, 2006; Day et al., 2016). Desde esta perspectiva, el liderazgo no se limita a la gestión de tareas, sino que se orienta a la construcción de una visión compartida que moviliza a la comunidad educativa hacia objetivos comunes.

Sin embargo, la literatura también señala limitaciones del liderazgo transformacional cuando no se articula con prácticas pedagógicas concretas. En este sentido, cobra relevancia el liderazgo pedagógico o instruccional, ampliamente documentado como uno de los enfoques con mayor impacto directo en los aprendizajes estudiantiles. Los resultados muestran que los líderes que priorizan la supervisión pedagógica, el acompañamiento docente y el uso de evidencias para la toma de decisiones logran mejoras significativas en el rendimiento académico (Robinson et al., 2008; Hallinger, 2011). Este enfoque sitúa la enseñanza y el aprendizaje en el centro de la gestión institucional, redefiniendo el rol del directivo como líder del proceso.

Otro hallazgo relevante es la creciente presencia del liderazgo distribuido en estudios recientes, especialmente en contextos que promueven la colaboración profesional. Este enfoque concibe el liderazgo como una práctica colectiva que emerge de la interacción entre distintos actores institucionales, más que como una función exclusiva del directivo. Los estudios analizados destacan que la distribución del liderazgo favorece la innovación, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia organizacional, al tiempo que reduce la sobrecarga directiva (Spillane, 2006; Harris, 2020).

Desde una perspectiva crítica, algunos autores advierten que el liderazgo distribuido no debe interpretarse como una simple delegación de tareas, sino como un proceso intencional que requiere estructuras organizativas claras y una cultura de confianza. La evidencia sugiere que, en ausencia de una gestión institucional sólida, la distribución del liderazgo puede generar ambigüedad en los roles y debilitar la coherencia organizacional (Leithwood et al., 2020; Bolden, 2011).

La revisión identifica enfoques emergentes como el liderazgo para la justicia social, el cual incorpora una dimensión ética y política al análisis del liderazgo educativo. Este enfoque subraya la responsabilidad de los líderes en la promoción de la equidad, la inclusión y la atención a la diversidad, especialmente en contextos de vulnerabilidad social. Estudios recientes destacan que los líderes comprometidos con la justicia social influyen positivamente en las expectativas docentes y en la reducción de desigualdades educativas (Theoharis, 2007; Shields, 2020).

En términos generales, los resultados indican que no existe un enfoque único de liderazgo aplicable a todos los contextos. La literatura converge en la necesidad de adoptar perspectivas híbridas que integren elementos transformacionales, pedagógicos y distribuidos, ajustándose a las características específicas de cada institución. Esta conclusión refuerza la idea de que el liderazgo debe analizarse en estrecha relación con la gestión institucional, ya que es esta última la que posibilita la implementación efectiva de los distintos enfoques teóricos identificados (Bush, 2020; Hallinger & Heck, 2010).

Modelos y dimensiones de la gestión institucional

El análisis de la literatura revela que la gestión institucional en contextos ha experimentado una transformación significativa, pasando de modelos administrativos tradicionales a enfoques estratégicos orientados a la mejora continua. Los estudios revisados coinciden en que la gestión eficaz no se limita a la administración de recursos, sino que implica la articulación de dimensiones pedagógicas, organizativas, humanas y comunitarias bajo una visión institucional compartida (Murillo & Hernández-Castilla, 2015; Leithwood et al., 2020).

Uno de los principales hallazgos es la centralidad de la gestión pedagógica como eje articulador de la acción institucional. La literatura destaca que las instituciones con mejores resultados son aquellas cuya gestión prioriza el seguimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la evaluación formativa y el desarrollo profesional docente. En este sentido, la gestión pedagógica se configura como un espacio de convergencia entre liderazgo y práctica institucional, donde las decisiones administrativas se subordinan a los objetivos (Bryk et al., 2015; Pont et al., 2008).

Otra dimensión relevante identificada es la gestión organizacional, entendida como el conjunto de procesos destinados a estructurar el funcionamiento interno de la institución. Los estudios analizados subrayan la importancia de contar con estructuras flexibles, canales de comunicación efectivos y mecanismos de participación que faciliten la toma

de decisiones colectivas. La evidencia indica que una gestión organizacional coherente contribuye a generar climas institucionales positivos y a fortalecer la cohesión del equipo docente (Bolívar, 2019; Vaillant, 2019).

La gestión administrativa y financiera también emerge como una dimensión clave, aunque frecuentemente subestimada en la literatura educativa. Los resultados muestran que una administración eficiente de los recursos materiales y financieros es condición necesaria para sostener iniciativas pedagógicas y proyectos de innovación. No obstante, diversos autores advierten que cuando esta dimensión adquiere un carácter excesivamente burocrático, puede desviar la atención de los objetivos y limitar el ejercicio del liderazgo pedagógico (Bush, 2019; OECD, 2020).

La gestión comunitaria constituye otra dimensión ampliamente abordada en los estudios revisados, especialmente en contextos latinoamericanos. La literatura destaca que la vinculación con las familias y la comunidad fortalece la legitimidad institucional y favorece la corresponsabilidad en los procesos. Investigaciones empíricas evidencian que las instituciones que promueven una gestión abierta y participativa logran mayores niveles de compromiso y apoyo comunitario, lo que impacta positivamente en la trayectoria escolar de los estudiantes (UNESCO, 2021; Vaillant, 2019).

Desde una perspectiva integradora, los resultados sugieren que la gestión institucional efectiva requiere coherencia entre sus distintas dimensiones y una alineación clara con las prácticas de liderazgo. La literatura revisada enfatiza que la fragmentación de la gestión constituye uno de los principales obstáculos para la mejora institucional, ya que dificulta la implementación de estrategias coherentes y sostenibles (Hallinger & Heck, 2010; Wang et al., 2018).

En la discusión teórica, se observa un consenso creciente en torno a la necesidad de concebir la gestión institucional como un proceso dinámico, orientado al aprendizaje organizacional. Este enfoque reconoce a las instituciones educativas como sistemas complejos que aprenden y se adaptan en función de la reflexión sobre la práctica. En este marco, el liderazgo actúa como un factor catalizador que impulsa procesos de mejora, innovación y transformación institucional (Fullan, 2020; Hargreaves & O'Connor, 2018).

Relación entre liderazgo educativo y gestión institucional

Los resultados de la revisión sistemática evidencian una relación estrecha y bidireccional entre el liderazgo y la gestión institucional, configurándose ambos como procesos interdependientes que, en conjunto, influyen de manera decisiva en el funcionamiento de

las organizaciones educativas. La literatura analizada coincide en que el liderazgo proporciona la orientación estratégica y el sentido pedagógico, mientras que la gestión institucional operacionaliza dichas orientaciones mediante estructuras, procedimientos y recursos concretos (Hallinger & Heck, 2010; Bush, 2020).

Diversos estudios destacan que la eficacia de la gestión institucional depende, en gran medida, del tipo de liderazgo ejercido por los equipos directivos. Cuando el liderazgo se orienta exclusivamente a funciones administrativas, la gestión tiende a fragmentarse y a priorizar el cumplimiento normativo por encima de los objetivos. En contraste, los enfoques de liderazgo pedagógico y transformacional favorecen una gestión coherente, alineada con el aprendizaje y la mejora continua, lo que se traduce en prácticas institucionales más consistentes y sostenibles (Robinson et al., 2008; Day et al., 2016).

Desde una perspectiva teórica, la relación entre liderazgo y gestión puede entenderse como un proceso de alineación entre visión y acción. El liderazgo define el rumbo institucional, establece prioridades y moviliza a la comunidad escolar, mientras que la gestión institucional actúa como el mecanismo que permite concretar dichas prioridades en planes, programas y acciones evaluables. Esta complementariedad ha sido ampliamente documentada en estudios comparativos que muestran mejores resultados en instituciones donde existe coherencia entre liderazgo estratégico y gestión operativa (Leithwood et al., 2020).

La literatura también subraya que esta relación no es estática, sino dinámica y contextual. En entornos complejos, caracterizados por reformas constantes y demandas externas, el liderazgo debe adaptarse a las condiciones institucionales y al marco normativo, ajustando las prácticas de gestión para responder de manera flexible a los desafíos emergentes. Investigaciones recientes destacan que la capacidad de los líderes para integrar liderazgo y gestión resulta clave para sostener procesos de cambio institucional a largo plazo (Fullan, 2020; Hargreaves & O'Connor, 2018).

En los estudios analizados se observa, además, que la distribución del liderazgo fortalece la relación entre liderazgo y gestión al promover una mayor participación en la toma de decisiones. Cuando las responsabilidades de liderazgo se comparten entre distintos actores institucionales, la gestión se vuelve más inclusiva y sensible a las necesidades del contexto, favoreciendo la corresponsabilidad y el compromiso organizacional (Spillane, 2006; Harris, 2020).

No obstante, la literatura advierte que la ausencia de una gestión institucional sólida puede limitar el impacto del liderazgo. En estos casos, incluso los líderes con una visión

pedagógica clara enfrentan dificultades para implementar cambios significativos debido a restricciones estructurales, falta de recursos o debilidades organizativas. Este hallazgo refuerza la necesidad de analizar liderazgo y gestión como dimensiones integradas y no como procesos independientes (Hallinger & Heck, 2010; Wang et al., 2018).

Impacto del liderazgo y la gestión en la calidad educativa y el desempeño escolar

Los resultados de la revisión muestran un consenso amplio en torno al impacto positivo del liderazgo y la gestión institucional en la calidad educativa y el desempeño escolar. Si bien la influencia del liderazgo sobre los resultados académicos suele ser indirecta, la evidencia empírica indica que actúa como un factor mediador que incide en variables organizacionales clave, tales como el clima escolar, la motivación docente y la eficacia de las prácticas pedagógicas (Leithwood et al., 2020; Robinson et al., 2008).

Numerosos estudios señalan que las instituciones con liderazgos orientados al aprendizaje presentan mayores niveles de coherencia curricular, seguimiento pedagógico y uso de evidencias para la toma de decisiones. Estas prácticas, a su vez, se asocian con mejoras en el rendimiento académico y en la permanencia escolar de los estudiantes. La gestión institucional desempeña un papel fundamental en este proceso al proporcionar los recursos y estructuras necesarios para sostener dichas prácticas (Bryk et al., 2015; OECD, 2020).

El liderazgo también influye de manera significativa en el clima institucional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas sobre las relaciones interpersonales, la comunicación y el apoyo organizacional. La literatura revisada evidencia que los líderes que promueven la participación, el reconocimiento profesional y la colaboración generan entornos laborales más positivos, lo que repercute en el bienestar docente y en la estabilidad del equipo (Day et al., 2016; Bolívar, 2019).

La perspectiva de la gestión institucional, la calidad educativa se ve fortalecida cuando existe una planificación estratégica clara, acompañada de mecanismos de evaluación y retroalimentación continua. Los estudios analizados destacan que las instituciones que integran procesos sistemáticos de evaluación institucional logran identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias pedagógicas de manera oportuna, potenciando el impacto del liderazgo en los aprendizajes (Pont et al., 2008; Leithwood et al., 2020).

En contextos de alta vulnerabilidad social, el impacto del liderazgo y la gestión adquiere una relevancia particular. Investigaciones realizadas en América Latina muestran que, en estos entornos, el liderazgo orientado a la equidad y la inclusión puede mitigar los efectos

de las desigualdades estructurales, siempre que se articule con una gestión institucional sensible al contexto y comprometida con la justicia social (Vaillant, 2019; Theoharis, 2007).

La discusión teórica sugiere que la calidad educativa no depende exclusivamente de factores individuales o curriculares, sino de la interacción entre liderazgo y gestión institucional. Esta interacción configura las condiciones organizacionales que permiten a los docentes enseñar de manera efectiva y a los estudiantes aprender en entornos favorables, reforzando la necesidad de abordar ambos constructos de manera integrada en la investigación y la práctica educativa (Hallinger, 2018; UNESCO, 2021).

Desafíos y limitaciones en la implementación de prácticas de liderazgo y gestión

A pesar de la evidencia que respalda la importancia del liderazgo y la gestión institucional, los resultados de la revisión identifican múltiples desafíos que dificultan su implementación efectiva. Uno de los principales obstáculos señalados en la literatura es la persistencia de modelos de gestión burocráticos que limitan la autonomía institucional y reducen el margen de acción de los líderes (Bush, 2019; OECD, 2020).

La sobrecarga administrativa constituye otro desafío recurrente, especialmente en sistemas altamente centralizados. Diversos estudios evidencian que las exigencias administrativas y de rendición de cuentas consumen una parte significativa del tiempo de los directivos, reduciendo su capacidad para ejercer un liderazgo pedagógico efectivo y para acompañar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Pont et al., 2008; Harris & Jones, 2020).

La formación insuficiente de los equipos directivos también emerge como una limitación relevante. La literatura señala que muchos líderes acceden a cargos de gestión sin contar con una preparación específica en liderazgo, planificación estratégica o gestión del cambio, lo que afecta la calidad de las decisiones institucionales y la sostenibilidad de las iniciativas de mejora (Darling-Hammond et al., 2022; Gurr, 2019).

En contextos socioeconómicos desfavorables, los desafíos se intensifican debido a la escasez de recursos, la inestabilidad del personal y las demandas externas. Investigaciones latinoamericanas destacan que estas condiciones estructurales limitan la capacidad de los líderes para implementar prácticas innovadoras y para articular una gestión institucional coherente, profundizando brechas de calidad educativa (Murillo & Hernández-Castilla, 2015; Vaillant, 2019).

Desde una perspectiva crítica, algunos autores advierten que la transferencia acrítica de modelos de liderazgo desarrollados en contextos anglosajones puede resultar poco efectiva en realidades educativas diversas. Este hallazgo pone de relieve la necesidad de contextualizar las prácticas de liderazgo y gestión, adaptándolas a las particularidades culturales, sociales y normativas de cada sistema (Hallinger, 2018; Bush, 2020).

Tendencias emergentes y líneas futuras de investigación

Los resultados de la revisión permiten identificar tendencias emergentes en el estudio del liderazgo y la gestión institucional. Una de las principales tendencias es el creciente interés por enfoques integradores que articulen liderazgo pedagógico, gestión estratégica y justicia social. La literatura reciente enfatiza la necesidad de líderes capaces de responder simultáneamente a demandas de calidad, equidad e inclusión en contextos diversos (Shields, 2020; UNESCO, 2021).

Otra línea emergente se vincula con el liderazgo en contextos digitales y de innovación tecnológica. Estudios recientes analizan el papel de los líderes en la integración de tecnologías, la gestión de entornos virtuales y el desarrollo de competencias digitales institucionales, especialmente a partir de las transformaciones aceleradas por la pandemia (Reimers & Schleicher, 2020; Fullan, 2020).

Se observa un interés creciente por el estudio del liderazgo distribuido y colaborativo, así como por su impacto en el aprendizaje organizacional. Las investigaciones futuras podrían profundizar en los mecanismos mediante los cuales la distribución del liderazgo contribuye a fortalecer la gestión institucional y a generar culturas escolares orientadas al aprendizaje colectivo (Spillane, 2006; Harris, 2020).

La literatura destaca la necesidad de ampliar los estudios empíricos en contextos latinoamericanos y del sur global, donde las dinámicas de liderazgo y gestión presentan características particulares. Profundizar en estos contextos permitirá enriquecer los marcos teóricos existentes y generar evidencias más contextualizadas para orientar políticas educativas y prácticas institucionales (Vaillant, 2019).

Tabla 1: Síntesis principales hallazgos

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	PRINCIPALES HALLAZGOS	APORTES TEÓRICOS RELEVANTES	AUTORES REPRESENTATIVOS	IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA
1. Enfoques teóricos del liderazgo educativo	La literatura evidencia una evolución desde modelos jerárquicos hacia enfoques transformacionales, pedagógicos y distribuidos. No existe un modelo único; la efectividad depende del contexto institucional.	El liderazgo se concibe como un proceso relacional y contextualizado, orientado a la mejora del aprendizaje, la cultura organizacional y la innovación.	Bass & Riggio (2006); Hallinger (2011); Spillane (2018); Leithwood et al. (2020)	Los directivos deben adoptar enfoques híbridos de liderazgo, ajustados a las necesidades institucionales y alineados con los objetivos pedagógicos.
2. Modelos y dimensiones de la gestión institucional	La gestión institucional efectiva integra dimensiones pedagógicas, organizativas, administrativas y comunitarias. La fragmentación de la gestión limita la mejora educativa.	La gestión se entiende como un proceso estratégico y dinámico, orientado al aprendizaje organizacional y a la mejora continua.	Murillo & Hernández-Castilla (2015); Bryk et al. (2015); Leithwood et al. (2020)	Se requiere una gestión coherente que articule recursos, procesos y personas en función del aprendizaje y la sostenibilidad institucional.
3. Relación entre liderazgo educativo y gestión institucional	Liderazgo y gestión son procesos interdependientes. El liderazgo define la visión y la gestión la operacionaliza. La coherencia entre ambos potencia los resultados institucionales.	La alineación entre visión estratégica y acción operativa es clave para el cambio educativo sostenido.	Hallinger & Heck (2010); Bush (2020); Fullan (2020)	Es necesario fortalecer la integración entre liderazgo pedagógico y gestión estratégica para garantizar procesos institucionales efectivos.
4. Impacto en la calidad educativa y el desempeño escolar	El liderazgo y la gestión influyen indirectamente en los aprendizajes mediante el clima institucional, la motivación docente y la coherencia pedagógica.	La calidad educativa depende de condiciones organizacionales creadas por prácticas de liderazgo y gestión eficaces.	Robinson et al. (2008); Day et al. (2016); OECD (2020)	Las instituciones deben priorizar prácticas de liderazgo orientadas al aprendizaje y sistemas de gestión basados en evidencias.

<i>CATEGORÍA DE ANÁLISIS</i>	<i>PRINCIPALES HALLAZGOS</i>	<i>APORTES TEÓRICOS RELEVANTES</i>	<i>AUTORES REPRESENTATIVOS</i>	<i>IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA</i>
5. Desafíos y limitaciones en la implementación	Persisten modelos burocráticos, sobrecarga administrativa, escasa formación directiva y limitaciones contextuales, especialmente en entornos vulnerables.	La implementación del liderazgo educativo se ve condicionada por factores estructurales, normativos y culturales.	Darling-Hammond et al. (2022); Vaillant (2019)	Se requiere fortalecer la formación directiva, reducir la carga administrativa y contextualizar los modelos de liderazgo y gestión.
6. Tendencias emergentes y líneas futuras de investigación	Crece el interés por el liderazgo para la justicia social, la gestión en entornos digitales y el liderazgo distribuido. Escasean estudios en contextos latinoamericanos.	El liderazgo educativo se orienta hacia la equidad, la innovación tecnológica y el aprendizaje organizacional.	Shields (2020); Harris (2020); Reimers & Schleicher (2020)	Se recomienda ampliar investigaciones contextualizadas y desarrollar modelos de liderazgo y gestión sensibles a la diversidad y a los cambios tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El presente artículo de revisión sistemática tuvo como propósito analizar de manera integral la literatura científica sobre el liderazgo y la gestión institucional, a partir de un enfoque metodológico riguroso basado en la declaración PRISMA 2020. A lo largo del estudio, se evidenció que ambos constructos constituyen pilares fundamentales para la mejora de la calidad educativa y el fortalecimiento de las organizaciones escolares, especialmente en contextos caracterizados por la complejidad, la diversidad y el cambio constante. Los resultados obtenidos permiten afirmar que el liderazgo y la gestión institucional no pueden comprenderse ni abordarse de manera aislada, sino como procesos interdependientes que, en conjunto, configuran las condiciones organizacionales necesarias para el logro de aprendizajes significativos y sostenibles.

Uno de los principales aportes de esta revisión radica en la sistematización de los enfoques teóricos del liderazgo, los cuales han experimentado una evolución significativa en las últimas décadas. La literatura analizada evidencia un desplazamiento progresivo de modelos tradicionales, centrados en la autoridad jerárquica y el control administrativo, hacia enfoques más dinámicos, participativos y orientados al aprendizaje. En particular,

los modelos de liderazgo transformacional, pedagógico y distribuido emergen como los más relevantes en la investigación contemporánea, al destacar la importancia de la visión compartida, el acompañamiento docente y la construcción colectiva de capacidades institucionales. Este hallazgo refuerza la idea de que el liderazgo efectivo se fundamenta en la capacidad de movilizar a la comunidad escolar en torno a objetivos comunes, más que en el ejercicio de una autoridad formal.

La revisión permitió profundizar en la comprensión de la gestión institucional como un proceso estratégico y multidimensional, que trasciende la mera administración de recursos. Los estudios analizados coinciden en que una gestión institucional eficaz integra de manera coherente dimensiones pedagógicas, organizativas, administrativas y comunitarias, orientadas a la mejora continua y al aprendizaje organizacional. En este sentido, la gestión institucional se configura como el espacio operativo donde se materializan las decisiones estratégicas derivadas del liderazgo. Esta articulación resulta clave para garantizar la coherencia interna de las instituciones y la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.

Uno de los hallazgos centrales del estudio es la confirmación de la relación estrecha y bidireccional entre liderazgo y gestión institucional. La evidencia empírica revisada muestra que el liderazgo proporciona el sentido, la dirección y la orientación pedagógica, mientras que la gestión institucional traduce dicha orientación en acciones concretas, estructuras organizativas y procesos evaluables. Cuando ambos procesos se encuentran alineados, las instituciones educativas logran mayores niveles de eficacia organizacional, cohesión interna y capacidad de respuesta frente a los desafíos del contexto. Por el contrario, la desconexión entre liderazgo y gestión se asocia con prácticas fragmentadas, pérdida de foco pedagógico y dificultades para implementar procesos de mejora sostenida.

En relación con el impacto del liderazgo y la gestión institucional en la calidad educativa y el desempeño escolar, los resultados de la revisión permiten afirmar que su influencia, aunque mayoritariamente indirecta, es significativa y consistente. La literatura coincide en que el liderazgo y la gestión inciden en variables intermedias clave, tales como el clima institucional, la motivación y el compromiso docente, la coherencia curricular y el uso de evidencias para la toma de decisiones. Estas variables, a su vez, crean condiciones favorables para el aprendizaje de los estudiantes y para el fortalecimiento de la identidad institucional. En este marco, la calidad educativa se entiende como un fenómeno

organizacional complejo, que no depende exclusivamente de factores individuales, sino de la interacción entre prácticas de liderazgo, gestión y enseñanza.

Un aspecto especialmente relevante abordado en este estudio es el papel del liderazgo y la gestión institucional en contextos de vulnerabilidad social. La revisión evidencia que, en entornos marcados por la desigualdad, la escasez de recursos y la inestabilidad institucional, el liderazgo adquiere una dimensión ética y social particularmente significativa. Los líderes comprometidos con la equidad y la justicia social pueden contribuir a mitigar los efectos de las desigualdades estructurales, siempre que cuenten con una gestión institucional sensible al contexto y orientada al apoyo integral de la comunidad educativa. Este hallazgo subraya la necesidad de promover enfoques de liderazgo y gestión que prioricen la inclusión, la equidad y el bienestar de todos los actores escolares.

Desde una perspectiva metodológica, la aplicación del enfoque PRISMA 2020 constituyó una fortaleza significativa del estudio, al permitir un proceso de revisión sistemático, transparente y replicable. La definición clara de criterios de inclusión y exclusión, la selección rigurosa de fuentes y el análisis temático de los estudios incluidos garantizaron la calidad y la validez de los resultados. La organización de los hallazgos en categorías analíticas facilitó una comprensión estructurada del fenómeno estudiado y permitió integrar aportes teóricos y empíricos provenientes de diversos contextos. Este enfoque metodológico refuerza la pertinencia del artículo como un aporte sólido al campo del liderazgo y la gestión institucional.

En cuanto a las implicaciones prácticas, los resultados del estudio sugieren la necesidad de fortalecer la formación inicial y continua de los equipos directivos, con énfasis en competencias relacionadas con el liderazgo pedagógico, la planificación estratégica, la gestión del cambio y la evaluación institucional. Se destaca la importancia de promover modelos de gestión más flexibles y participativos, que favorezcan la distribución del liderazgo y el trabajo colaborativo al interior de las instituciones educativas. Estas acciones resultan clave para construir organizaciones escolares capaces de aprender, innovar y adaptarse a contextos cambiantes.

Desde el punto de vista de las políticas educativas, las conclusiones del estudio ponen de manifiesto la necesidad de generar marcos normativos y administrativos que reconozcan y fortalezcan el rol estratégico del liderazgo y la gestión institucional. Esto implica avanzar hacia sistemas que otorguen mayor autonomía a las instituciones, reduzcan la carga burocrática y promuevan la toma de decisiones basada en evidencias. Resulta

fundamental diseñar políticas de desarrollo profesional directivo que respondan a las particularidades de los distintos contextos, especialmente en regiones con altos niveles de desigualdad.

En relación con las líneas futuras de investigación, el estudio evidencia la necesidad de profundizar en investigaciones empíricas que analizan de manera integrada el liderazgo y la gestión institucional, especialmente en contextos latinoamericanos y del sur global. Si bien la literatura internacional ofrece aportes relevantes, persiste un vacío en estudios contextualizados que consideren las realidades socioculturales, económicas y normativas de estos entornos. Se identifica como una línea emergente el estudio del liderazgo en contextos digitales y de innovación tecnológica, así como su impacto en la gestión institucional y en el aprendizaje organizacional.

El presente artículo de revisión contribuye a reforzar la idea de que el liderazgo y la gestión institucional constituyen dimensiones estratégicas e inseparables para el fortalecimiento de las instituciones educativas. Su análisis integrado permite comprender mejor los mecanismos mediante los cuales las organizaciones escolares pueden mejorar su funcionamiento interno, responder a los desafíos del contexto y garantizar una educación de calidad, equitativa y pertinente. En este sentido, las conclusiones aquí presentadas no solo aportan al debate académico, sino que ofrecen orientaciones valiosas para la práctica directiva y la formulación de políticas educativas orientadas al desarrollo sostenible de los sistemas.

REFERENCIAS

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.).
<https://apastyle.apa.org/products/publication-manual-7th-edition>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. La Muralla.
https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Una%20direccion%20escolar%20con%20capacidad%20de%20liderazgo%20pedagogico.pdf

- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/systematic-approaches-to-a-successful-literature-review/book245101>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press. <https://hep.gse.harvard.edu/9781612507934/learning-to-improve/>
- Bush, T. (2019). *Instructional leadership and leadership for learning: Global and comparative perspectives*. Educational Management Administration & Leadership, 47(3), 331–350. <https://doi.org/10.1177/1741143217732830>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/theories-of-educational-leadership-and-management/book258644>
- Darling-Hammond, L., Wechsler, M. E., Levin, S., Leung-Gagné, M., & Tozer, S. (2022). *Developing effective principals: What kind of learning matters?* Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/641.201>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). *The impact of leadership on student outcomes*. Educational Administration Quarterly, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: Strengths and weaknesses. *The FASEB Journal*, 22(2), 338–342. <https://doi.org/10.1096/fj.07-9492LSF>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Gurr, D., Drysdale, L., Longmuir, F., & McCrohan, K. (2019). Successful school leadership that is culturally sensitive but not context constrained. In E. Murakami, D. Gurr, & R. Notman (Eds.), *Educational leadership, culture, and success in high-need schools* (pp. 25–44). Information Age Publishing. <https://research.monash.edu/en/publications/successful-school-leadership-that-is-culturally-sensitive-but-not>

- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
<https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
<https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110.
<https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin.
<https://www.corwin.com/books/collaborative-professionalism-247835>
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3-4), 233–239. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0045>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering* (EBSE Technical Report EBSE-2007-01). Keele University and University of Durham.
https://www.elsevier.com/_data/promis_misc/525444systematicreviewsguide.pdf
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo escolar para la justicia social. *Revista de Educación*, (368), 14–37. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2015-368-288>
- OECD. (2020). *Improving school leadership*. OECD Publishing.

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership: Volume 1*. OECD Publishing.
- Reimers, F. M., & Schleicher, A. (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 pandemic of 2020*. OECD.
https://www.oecd.org/en/publications/2020/03/a-framework-to-guide-an-education-response-to-the-covid-19-pandemic-of-2020_a5bcbd8a.html
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Shields, C. M. (2020). *Becoming a transformative leader: A guide to creating equitable schools*. Routledge. <https://www.routledge.com/Becoming-a-Transformative-Leader-A-Guide-to-Creating-Equitable-Schools/Shields/p/book/9780367203610>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Theoharis, G. (2007). Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X06293717>
- UNESCO. (2021). *School leadership and quality education*. UNESCO Publishing.
- Vaillant, D. (2019). *Experiencias innovadoras en el desarrollo profesional de directivos*. CAF. <https://www.denisevaillant.com/libros/>
- Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2018). School principals' job satisfaction: The effects of work intensification. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185, 73–90. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1181463.pdf>

© Los autores. Este artículo se publica en GlobalNet bajo la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esto permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, incluidos fines comerciales, siempre que se otorgue la atribución adecuada a los autores y a la fuente original.

