



unesco

Informe de seguimiento de
la educación en el mundo

OEI 75

INFORME DE SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN EN EL MUNDO

ESTUDIOS TEMÁTICOS



2025

Liderazgo Distribuido
América Latina

Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Conceptualización

Este documento fue encargado por la OEI para informar el desarrollo del Informe GEM 2025 sobre liderazgo en la educación en América Latina. Su contenido no ha sido editado ni verificado por el equipo del Informe GEM. Los puntos de vista y opiniones expresados en este documento son los de su(s) autor(es) y no deben atribuirse al Informe de seguimiento de la educación en el mundo ni a la UNESCO. Los documentos pueden citarse con la siguiente referencia: "Documento encargado por la OEI para el Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2025, edición regional sobre liderazgo en la educación: Liderar para la democracia"

Para más información, póngase en contacto con
educacion@oei.int

**Renato Opertti (Presidente del Consejo Asesor de la OEI y Instituto de Educación
Universidad ORT Uruguay)**



Introducción

El marco conceptual tiene el propósito fundamental de conectar ideas, enfoques y propuestas a la luz de posicionar el liderazgo distribuido como principio y estrategia transversal de soporte de la transformación de la educación y de los sistemas educativos bajo una visión sistémica. Polisemia, elasticidad, complejidad, diversidad, fragmentación, indefinición, controversia y dinamismo son algunos de los atributos fundamentales que permean la noción y el alcance de los conceptos, las prácticas y las evidencias en torno al liderazgo distribuido desde sus orígenes aproximadamente hace dos décadas atrás (Spillane et al., 2002). Asimismo, el liderazgo distribuido es el modelo más investigado de liderazgo juntamente con los instruccionales y transformacionales (Gumus et al., 2018).

Consideramos necesario intentar aclarar sus sentidos e implicancias desde una triangulación de perspectivas globales y regionales comparadas, así como hurgando en sus finalidades últimas, dimensiones claves y abanico de estrategias requeridas para su efectiva consecución. Se trata de un concepto evolutivo en proceso de maduración, anclado en teorías y prácticas diversas que se argumentan, entran en disputa y se evidencian desde diversos posicionamientos ideológicos y programáticos que permanecen muchas veces opacados o bien no claramente explicitados.

Asimismo, el liderazgo distribuido, —inscripto en teorías y prácticas sobre el liderazgo y de teoría social—, puede fortalecerse como una vía potente de transformación de la educación desde una visión incluyente de múltiples dimensiones interconectadas y bajo la premisa que no se puede aislar su consideración de otras piezas relativas a la organización y al funcionamiento de los sistemas educativos que le confieren legitimidad y sostenibilidad.

Nos proponemos abordar el liderazgo distribuido desde cuatro perspectivas complementarias y vinculantes. En primer lugar, se trata de reconocer la necesidad de un renovado entendimiento de la educación que coadyuve a cerrar las brechas entre un mundo y un planeta disruptivos por un cúmulo de factores, y las visiones, categorías y prácticas educativas que, incluyendo la noción de liderazgo distribuido, podrían resignificarse o reinventarse a la luz de un cuadro múltiple de disrupciones. En segundo lugar, se busca mapear tendencias, temas y enfoques desde una perspectiva interregional que den cuenta de los desarrollos sobre liderazgo distribuido desde el 2010 a la fecha, así como el esbozo de una serie de temas y preguntas para informar la discusión sobre el liderazgo distribuido en la región. En tercer lugar, nos proponemos profundizar en las visiones y los desarrollos sobre liderazgo distribuido en América Latina que permitan ayudar a conformar una agenda regional de abordaje del tema bajo una perspectiva comparada mundial. En cuarto lugar, se aspira a avanzar en una visión integral del liderazgo distribuido que integre diversidad de dimensiones a tener en cuenta y en clave de simbiosis entre lo global, lo regional y lo local.

El abordaje de cada uno de los temas se sustenta en la triangulación de perspectivas, enfoques y prácticas en base a:

- a) Sugerencias realizadas por expertos¹ en el tema sobre el alcance, los desarrollos y las implicancias del liderazgo distribuido.
- b) Revisión de fuentes bibliográficas identificadas por colegas de las OEI e integrantes del Consejo Asesor de la OEI.
- c) Revisión de fuentes bibliográficas sobre tendencias y desarrollos sobre liderazgo distribuido considerando el horizonte de tiempo 2010-2024, a efectos del mapeo de tendencias y temas globales y regionales.
- d) Elaboraciones sobre la temática tomando en cuenta las producciones propias realizadas en los últimos años (Opertti, 2019; 2021; 2022; 2023).
- e) Resultados presentados en el documento *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Resultados de la encuesta a los ministerios de educación*, elaborado por José Weinstein, Javiera Peña y

¹ En este documento se procuró evitar el lenguaje sexista y discriminatorio. En aquellos casos que se utiliza el genérico masculino como término que designa a grupos de personas de ambos géneros, se agradece tener en cuenta la presente aclaración.



Francisca Maldonado– integrantes del Programa de Liderazgo Educativo, Universidad Diego Portales–, que fue elaborado en el marco de la alianza entre la OEI y el Informe de Monitoreo Global de la Educación de la Unesco. El informe da cuenta de los resultados de una consulta sobre liderazgo distribuido realizada entre los meses de febrero y mayo de 2024 en 18 países de la región: Argentina, Bolivia², Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay (OEI, 2025).

² En el caso de Bolivia, las respuestas al cuestionario se recibieron posteriormente al análisis de los datos globales, con lo que no pudieron ser incorporados en el informe de resultados elaborado por Weinstein, J., Peña, J. y Maldonado, F. (OEI, 2025)



1. De la disrupción societal a la educativa

La disrupción es moneda corriente en las vidas individuales y colectivas de personas, ciudadanos trabajadores y comunidades, así como en las relaciones, interdependencias y balances entre los humanos y con la naturaleza como parte de un mismo ecosistema. Se trata de cambios exponenciales, profundos, sistémicos, complejos e inciertos que afectan a todos los órdenes de la vida. La disrupción tiene que ver con los efectos superpuestos de:

- a) La cuarta revolución industrial (4RI) asociada a la mecanización de las tareas de baja intensidad cognitiva, así como a la jerarquización de las competencias vinculadas al pensamiento autónomo, la creatividad, la empatía, la cooperación y la solidaridad.
- b) Los desafíos poscovid que evidencian mayor receptividad a ampliar los espacios de formación en línea, que se entienden como complementarios a los presenciales de cara a expandir y democratizar oportunidades y procesos de aprendizajes.
- c) La insostenibilidad de *modus* civilizatorios y estilos de vida a la luz de formar a las nuevas generaciones para futuros mejores.
- d) La irrupción, penetración y usos experimentales de la inteligencia artificial generativa (IAG) que coadyuva a redefinir las relaciones entre educadores y alumnos como coagentes del currículo, y que impacta, asimismo, en la personalización de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación (Labate y Operti, 2023; Operti, 2023).

Cuesta enormemente a los sistemas educativos idear y ensayar respuestas sustantivas y sostenibles frente a las cuatro disrupciones mencionadas que supongan renovados contratos sociales entre la educación, la política, la ciudadanía y la sociedad en su conjunto. En particular, sus marcos de organización y funcionamiento están fundamentalmente sustentados en *modus* burocráticos verticalistas, rígidos y enfocados en controlar, —a veces rutinariamente y con bajos impactos—, más que en promover espacios de horizontalidad entre instituciones y actores educativos que faciliten la colaboración y los aprendizajes entre pares a efectos de ampliar y democratizar oportunidades y procesos de aprendizaje a todo nivel y bajo diversidad de formatos.

En este sentido, las producciones y los desarrollos sobre liderazgo distribuido han sido más bien concebidos sobre escalas de cambio no disruptivos que presuponían sistemas educativos relativamente estables en sus *modus operandi*, y que buscaban principalmente impactar en las vivencias, percepciones y bienestar de los actores educativos, así como en las relaciones entre los mismos a escala de centro educativo y finalmente, aunque no necesariamente como objetivo explícitamente perseguido, en la calidad y equidad de los aprendizajes. Cabe señalar que, durante la pandemia, se produjo una cierta revitalización de los estudios sobre liderazgo distribuido (Harris et al., 2022), que podría visualizarse como una manera de resignificar su rol de cara a sostener a los alumnos y sus procesos de aprendizaje.

Si bien los enfoques y las intervenciones sobre liderazgo distribuido abordan los niveles macro, meso y micro de los sistemas educativos, su foco principal ha venido siendo el centro educativo y no tanto las interrelaciones trabadas entre sociedad, política, educación y ciudadanía en contextos globales, regionales y locales permeados por la ubicuidad de la disrupción.

Si la aspiración de la política pública es progresar hacia abordajes más integrales, planteamos visualizar al liderazgo distribuido como un eje y una herramienta transversal, en el doble sentido de orientar y sustanciar, que coadyuve a fortalecer cinco aspectos interrelacionados:

1. Renovados modos de educar, aprender y evaluar.
2. Propósitos, contenidos y estrategias educativas transformacionales.
3. Empatías intra e intergeneracionales entre educadores, alumnos, directivos, familias y comunidades.
4. Convivencia, inclusión y ejercicio democrático.



5. Concreción de imaginarios societales y educativos. En gran medida, existe una fuerte conexión entre repensar los propósitos, contenidos y estrategias educativas, y la significación y alcance dados al rol del liderazgo distribuido en dicho repienso.

2. El liderazgo distribuido en perspectiva global

Los documentos seminales producidos por Denise Mifsud (2023) y por Alma Harris, Michelle Jones y Nashwa Ismail (2022), y las referencias bibliográficas mencionados en los mismos, ayudan a mapear los desarrollos en torno al liderazgo distribuido acaecidos en las dos últimas décadas. Por un lado, el análisis realizado por Mifsud se basa principalmente en los motores de búsqueda de Scopus, Web of Science, and Google Scholar que le permitió identificar 128 publicaciones en inglés referidas a educación primaria y secundaria entre el 2010 y el 2022. Cabe señalar, que no se incluye ninguna publicación de América Latina y el Caribe. Por otro lado, el análisis efectuado por Harris, Jones e Ismail se sustenta en la literatura seleccionada entre el 2001 y el 2021 – entre otros, 43 artículos revisados por pares que cubre el período 2011-2021–, con el objetivo de mapear tendencias y cambios basados en evidencias.

2.1. Mapeo de temas

El mapeo nos permite identificar una serie de temas que dan cuenta de la impronta y el alcance del liderazgo distribuido a escala comparada internacional, y que pueden ser un punto de referencia para el análisis a nivel regional. Estos serían:

- *Del individuo en soledad a los colectivos interactuando con sentidos y rúters compartidos*

En sus albores se entendió como una manera de superar una visión del liderazgo asociada a las limitaciones del héroe carismático (Fullan, 2005) y a los atributos personales que lo singularizaban, así como a aliviar a directores de centros y personal senior de los centros educativos de la carga de tareas. Se trataba de jerarquizar una perspectiva de impronta gerencial que implica un reacomodo de roles, delegaciones y responsabilidades con foco en los centros educativos y con la intencionalidad de impactar en mejoras de la eficiencia de los procesos educativos y sus resultados. Su alcance es más bien a nivel micro de los sistemas educativos.

Asimismo, se amplía la comprensión y las implicancias de los liderazgos al transitar de una sola persona que pretendidamente lo abarca todo, a lo que se conoce como *person plus perspective* que engloba culturas, mentalidades y prácticas orientadas a fortalecer la cercanía, colaboración y la solidaridad así como compartir experticia entre los líderes a diferentes niveles sustentadas en la interacciones interdependientes más que en las acciones individuales e independientes (Harris, 2013a; 2013b; Harris et al., 2022).

Se describe como una comunidad para la acción donde el poder fluye de un líder a otro conforme nuevos roles de liderazgo emergen y se promueven (Zepke, 2007). Se generan espacios de cohabitación y de roles compartidos por los líderes aun cuando persigan diferentes resultados que inclusive entran en conflicto (Spillane, 2005).

Las evidencias derivadas de lo que puede ser entendido como una fase inicial del liderazgo distribuido (2001-2010), dan cuenta de sus impactos en el desarrollo organizacional siempre y cuando se dieran un conjunto de condiciones estructurales y culturales (Louis et al., 2009), lo cual estaría señalado la imposibilidad de aislar o abstraer el liderazgo distribuido de las visiones y prácticas de los sistemas educativos en su conjunto.

Asimismo, las evidencias iniciales también indican que el liderazgo distribuido impacta en la organización escolar incluyendo la moral del personal, y que, por esta vía, se fortalece la motivación y el compromiso de los alumnos, así como los resultados de aprendizaje (Harris et al., 2022). Evidencias posteriores (2011-2021) no son concluyentes en cuanto al impacto del liderazgo distribuido en el cambio organizacional, ya que se trata más bien de estudios recortados en función de algunas variables y sin claros hilos teóricos o conexiones empíricas (Harris et al., 2022).

Desde otros ángulos, se cuestiona la motivación real del liderazgo distribuido al visualizarla como viejo managerialismo en un formato de apariencia contemporáneo que más bien cementa autoridad y jerarquía y que, asimismo, promueve que los líderes monitoreen el trabajo de los educadores para asegurar el cumplimiento de estándares predeterminados (Harris et al., 2022; Fitzgerald y Gunter, 2008; Hargreaves, 2009). Una de las críticas fundamentales radica en preguntarse sobre los supuestos en que se basa el liderazgo distribuido, así como su propósito (Harris et al., 2022). En definitiva, se remite a su encuadramiento en los marcos de políticas educativas en general, y escolares en particular, así como en relación a procesos de reformas –implican esencialmente ajustar y mejorar lo existente, o bien enfocarse en un conjunto acotado de objetivos y metas, o de transformaciones– supone una metamorfosis educativa, de progresar de un estadio a otro y que se sustancie en un conjunto articulado de ideas, enfoques y estrategias.

Aparte de la ya señalada, otra de las críticas fuertes al liderazgo distribuido planteada por Lumby (2016), yace en que su desarrollo se priorizan argumentos lógicos, emocionales y morales, mientras que se desvía la atención de las flagrantes desigualdades de oportunidades experimentadas por los alumnos en los centros educativos. Más allá que nada impide que un liderazgo distribuido asuma una impronta de combate a las desigualdades sociales y educativas; este tipo de crítica es indicativa de la perentoriedad de ahondar en los para qué y qué de dicho liderazgo, y en cómo se sustancia y se apropia por las comunidades educativas.

- *De un concepto paraguas y laxo a sus especificaciones en el marco de visiones educativas*

La consideración del liderazgo distribuido como incluyente de toda práctica de liderazgo compartido, colaborativo o extendido a lo que suma la confusión en torno a posicionarlo como la antítesis de un liderazgo jerárquico de arriba hacia abajo (Harris, 2013a), nos lleva a preguntar sobre sus atributos específicos. ¿Solamente basta con aseverar que el liderazgo tenga atributos asociados a la colaboración y a la coparticipación entre líderes formales e informales para que se le entienda como distribuido? (Hartley, 2010a; 2010b).

Tal cual señala Mifsud (2023), la supuesta vaguedad y elasticidad del concepto (Jarvis, 2021), abierta a disputas doctrinarias, podría llevar a inconsistencias entre los marcos de referencia y la investigación empírica y, en particular, a los tipos de evidencias que se puedan extraer de diversidad de prácticas que no comparten necesariamente un entendimiento comprehensivo sobre el liderazgo distribuido. Entre otros desafíos, los especialistas en la temática identifican la escasez de investigación en relación a los sentidos e implicancias del mismo (Storey, 2004) así como la baja teorización de los temas de identidad y poder (Crawford, 2012).

Entendemos que el liderazgo distribuido no solo hace a la coexistencia y complementariedad de diversidad de formatos de liderazgo (Bolden, 2011) en múltiples ámbitos, sino que también suponen intencionalidades y propósitos sobre como dicho liderazgo contribuye y sustancia visiones de la educación y mejora la efectividad de los sistemas educativos. Los estudios realizados permiten atestiguar su relevancia en cuanto a influir positivamente en el cambio y la mejora organizacional (Harris 2008; 2009; Hallinger y Heck, 2009; Leithwood y Mascal, 2008).

- *De entenderlo desde dimensiones recortadas a su abordaje integral*

La consideración del liderazgo distribuido desde múltiples ángulos –como foco de investigación, desarrollo del liderazgo en educación y como prácticas efectivas en escuelas (Hairon y Goh 2015; Hall, 2013; Gunter et al., 2013)–, abona en la necesidad de fortalecer una mirada más integral e interconectada. En ausencia precisamente de un enfoque más integral, el recorte que implica analizar el liderazgo distribuido en cuanto a contar parte de la historia de lo que pasa en las instituciones educativas Gronn (2015), podría llevarnos a sobreestimar sus impactos bajo el dudoso supuesto que las demás variables organizacionales se mantienen en valor constante o sin incidir significativamente. Se podría olvidar de considerar a la escuela como “organismo complejo, adaptativo y viviente” (Crawford, 2012), así como las prácticas de liderazgo distribuido marcado por las relaciones de poder en las interacciones entre las personas (Woods, 2016).

- *De practicarlo a sus impactos sostenibles en los modus operandi de los sistemas educativos*

Los aportes positivos que derivan de practicar el liderazgo distribuido –miradas teóricas sobre la exploración en torno al dinamismo del liderazgo; profundizar en la democracia; herramienta para mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional; y sostén en la construcción de capacidades humanas; (Mifsud, 2022)–, parecen indicar que sus potenciales efectos impactan en los modos de organización y funcionamiento de los sistemas educativos así como en las relaciones con actores e instituciones del sistema educativo, y de la sociedad en su conjunto.



Los liderazgos distribuidos se desarrollan, en gran medida, como resultado de una serie de factores superpuestos vinculados a los contextos, las personas y las prácticas que dan cuenta de la incidencia de los entramados de mentalidades, culturas y prácticas que pueden operar como obstáculos. En concreto, Mifsud (2022), menciona los factores de contexto asociados a ethos autoritarios; las tradiciones que no promueven la participación de educadores en los procesos de tomas de decisión en los centros educativos; la subrepresentación de las mujeres en posiciones de liderazgo; los ritmos lentos de implementación de la política educativa y el financiamiento esporádico o discontinuo para el desarrollo de programas de fortalecimiento de las capacidades del personal.

Asimismo, Harris et al. (2022) arguyen que las evidencias aportadas por estudios realizados entre el 2011 y el 2021 indican que en las estructuras más jerárquicas y con una marcada orientación hacia priorizar la rendición de cuentas, las prácticas de liderazgo distribuido son bajas en relación a las que se verifican en estructuras más democráticas.

3. El liderazgo distribuido en perspectiva regional

A efectos de mapear visiones y desarrollos sobre liderazgo distribuido en América Latina, se han considerado:

- Una serie de documentos, producidos desde el 2010 a la fecha, en atención a su alcance regional comparado, a la diversidad de fuentes institucionales englobando la academia y organismos intergubernamentales y a la autoría por referentes internacionales en el tema.
- El estudio OEI (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Resultados de la encuesta a los ministerios de educación*, elaborado por José Weinstein, Javiera Peña y Francisca Maldonado en el marco de la alianza entre la OEI y el Informe de Monitoreo Global de la Educación de la Unesco.

3.1. Sobre la emergencia y el desarrollo del liderazgo directivo y sus componentes

La aspiración al desarrollo de liderazgos distribuidos en Iberoamérica se encuentra ya plasmada en documentos producidos en la primera década del actual siglo por referentes en el tema.

En primer lugar, mencionamos el artículo *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido* producido por Javier Murillo y publicado por la Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación en el 2006. El liderazgo distribuido supone un nuevo marco conceptual y un cambio de cultura que implica que la comunidad escolar en su conjunto aúna su accionar en torno a objetivos comunes bajo la orientación y facilitación del director del centro educativo visualizado como un agente de cambio (Murillo, 2006).

Uno de los cometidos claves del director radica en entusiasmar y movilizar la experticia y las competencias de la comunidad escolar que, bajo una cultura colaborativa y de roles compartidos, permite encarar situaciones desafiantes e impactar en la mejora de los aprendizajes. El estudio (OEI, 2025) asevera que, en 16 de los 17 países cubiertos por el estudio, el rol de los directivos de los centros pone el foco en el liderazgo del proyecto educativo y en los procesos de mejora escolar que se suman a los roles más tradicionales relativos a la implementación de políticas y gestión administrativa. Asimismo, se asegura que los directivos abordan puntualmente los temas atinentes al desarrollo de capacidades, políticas educativas, currículo y pedagogía, sin que esto implique su encuadramiento en una visión de conjunto de la educación y en los procesos de mejora escolar y desarrollo curricular.

Por otro lado, el artículo *El liderazgo distribuido. Una apuesta de dirección escolar de calidad*, de la autora Claudia Cayulef y publicado en la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación en el 2007, sugiere también la idea de liderazgo distribuido que englobando a la comunidad escolar en su conjunto y crucialmente a los educadores, moviliza horizontalmente las competencias de cada de sus integrantes para potenciar los procesos de transformación y mejora del centro educativo sustentados en objetivos comunes y compartidos. Se resalta el rol del director orquesta del centro educativo para organizar y conferir unicidad al trabajo colectivo (Cayulef, 2007).

El estudio OEI (2025), explica que uno de los rasgos comunes de la escuela latinoamericana radica en “la emergencia de un núcleo gestor”, que, piloteado por el director de centro, se integra, en mayor medida, por un cargo de subdirección y de asistencia al director y, en menor medida, de otro cargo con foco en la dimensión pedagógica. Las dimensiones administrativas y pedagógicas son el sostén del directivo orquesta.

En segundo lugar, consideramos un conjunto de documentos que se produjeron alrededor de la primera mitad del siglo XXI y que son reveladores desde dónde y con qué alcance se posicionaba la discusión en torno al

liderazgo escolar, contrastada a la luz de los hallazgos del estudio OEI (2025). A continuación, mencionamos siete referencias.

La primera es relativa al estudio *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región* (2014), coordinado por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Orealc/Unesco Santiago), y que contó con la participación de referentes en el tema de Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y República Dominicana. En él se devela la ausencia de enfoques sistémicos y contextualizados en el desarrollo de políticas sobre liderazgo distribuido. En gran medida, el rol del director del establecimiento muestra desbalances entre una multiplicidad de funciones concentradas en aspectos vinculados a la conducción y al funcionamiento de los centros educativos, con alta carga administrativa y el menor grado de relevancia o desdibujamiento de los cometidos pedagógicos y atinentes al desarrollo profesional de los docentes que son, asimismo, delegados en equipos técnicos. Esta aseveración coincide con estudios realizados que evidenciaba los desbalances entre la alta incidencia de tareas burocráticas y la baja prioridad de los asuntos pedagógicos (Murillo y Romano, 2013).

Los resultados del estudio OEI (2025), van en la misma línea de lo señalado en el informe de la Unesco (2014), lo cual es indicativo de las notorias dificultades que se constatan en la región, en cuanto a conformar una red de roles especializados y complementarios que fortalezcan las capacidades institucionales de los centros educativos. Los directores/as de centros escolares, visualizados como figuras unipersonales, acumulan una multiplicidad de funciones; entre otras, al interior del centro educativo –por ejemplo, de tenor administrativo, relativas al bienestar social y emocional y convivencia, liderazgo instruccional y gestión de la mejora educativa– así como al exterior del mismo con actores educativos y comunitarios, que se refleja en la legislación y normativa, aunque no en todos los países de la región.

Por otra parte, en 12 de 17 países, se constata la existencia de docentes responsables por áreas de conocimiento y disciplinas –denominados líderes medios según la literatura especializada–, y en donde se combinan roles de dirección y de liderazgo docente (OEI, 2025). Esto podría ser indicativo de la voluntad de apuntalar el desarrollo curricular en el centro educativo, probablemente con énfasis en los cómo de mejor enseñar y aprender.

Asimismo, el estudio de la Unesco (2014) es concluyente expresando que las políticas educativas deben propender a la instalación de equipos directivos efectivos, que permitan que el liderazgo directivo se distribuya dentro de las escuelas y se haga más sostenible en el tiempo (Orealc/Unesco Santiago, 2014), que, asimismo, es reafirmado por el estudio OEI (2025).

La segunda referencia apunta al estudio *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*, coordinado por referentes en el tema de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales (Chile) y publicado en 2015 por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Orealc/Unesco Santiago). El estudio alude a una fase emergente de renovados énfasis sobre el liderazgo directivo centrados en buscar potenciar la atracción del rol directivo (incentivos mediante), redefinir las responsabilidades y atribuciones directivas (fijación de estándares de desempeño con foco en lo pedagógico) y profesionalizar los procesos de selección y reclutamiento (combate del clientelismo y la discrecionalidad (Orealc/Unesco Santiago, 2014; Weinstein et al., 2015). Se valoriza al liderazgo directivo como un factor de apuntalamiento de la calidad educativa sustentado en el rol del director como agente de transformación en lo institucional y pedagógico. También, se advierte sobre evitar la traslación de experiencias consideradas como exitosas en otras regiones sin atender las especificidades propias de América Latina.

El estudio OEI (2025) indica que, si bien la región ha avanzado en implementar una conducción colegiada que comprende el director, vice (o sub) director y/o el coordinador pedagógico (o instruccional), se sugiere que los países cuenten, al menos para sus centros escolares de mayor tamaño y complejidad institucional, con equipos directivos sólidos y competentes que faciliten que el director/a pueda desarrollar una conducción colegiada de la organización (OEI, 2025). Esto implicaría ahondar en cómo se pueden fortalecer las sinergias entre las dimensiones administrativas y pedagógicas entendidas como vinculantes, y evitar separaciones tajantes entre las mismas.

Además, es interesante remarcar que el estudio realizado por Weinstein, Hernández, Cuéllar y Flessa, en el marco de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales (Chile), no hace referencia en particular al liderazgo distribuido como una dimensión a tener en cuenta en la conceptualización de la noción de liderazgo al analizar seis casos de programas en la región que se entienden innovadores en la formación de directivos



escolares. Una de las preocupaciones fundamentales radica en cómo dichos programas, –que se sustentan en diseños curriculares robustos–, pueden enmarcarse en políticas educativas que promuevan el liderazgo distribuido.

El estudio OEI (2025) da cuenta que solamente en tres países –Colombia, México y Nicaragua–, se hace explícita referencia, en los marcos de política y normativos, al liderazgo distribuido vinculado a fortalecer el liderazgo y la gestión educativa. Aun cuando la noción de liderazgo distribuido prende muy poco en los decisores de políticas y en las políticas educativas de la región, se constatan otros perfiles de liderazgo –participativo, docente y democrático–, que pueden ser una punta de lanza para avanzar en el concepto y en las prácticas de liderazgo distribuido. Asimismo, el estudio sugiere la necesidad de argumentar ante las autoridades educativas acerca de la relevancia del liderazgo distribuido como herramienta de sostén de los procesos de transformación educativa, así como su conexión con perfiles de liderazgo similares y que se encuentra legitimados por los marcos normativos existentes.

Cabe también preguntarse sobre si la noción de liderazgo distribuido requiere ser ampliada considerando otros atributos –por ejemplo, liderazgo disruptivo y visionario– que serían necesarios para sustanciar procesos de transformación educativa a la luz de un cuadro de múltiples disrupciones mencionado en el apartado 1.

La tercera referencia versa sobre el artículo *Liderazgo educativo en América Latina: tendencias y desafíos* elaborado por Denise Vaillant en el 2015. Claramente, Vaillant argumenta sobre la escasa evidencia de los impactos del liderazgo distribuido en los aprendizajes. Los trabajos de Murillo y Román (2013), citados por Vaillant, evidencian que el liderazgo pedagógico directivo incide positivamente en los aprendizajes logrados por alumnos de primaria en matemática y lectura de once países de la región. Estos auspicios resultados contrastan con el peso administrativo y de gestión directiva que muchas veces se da en detrimento de la baja valoración e incidencia del componente pedagógico. La fragmentación y el desbalance entre la gestión institucional, más de resorte administrativa y la pedagógica, impide ver que las mismas están inequívocamente entrelazadas y son vinculantes, tal cual se ha señalado a lo largo del documento.

Asimismo, los tres estilos diferentes de liderazgo planteados por Murillo y Román (2013), y que son mencionados por Vaillant, podrían ser más bien entendidos como componentes interrelacionados de la noción de liderazgo distribuido: líderes enfocados en aspectos administrativos y organizacionales; líderes enfocados en brindar apoyo pedagógico; y líderes enfocados en generar sinergias con la comunidad educativa. Del mismo modo, el estudio OEI (2025) evidencia que, en los casos de Brasil, Chile, Cuba, Guatemala y Paraguay, las tareas vinculadas a fortalecer la participación de actores de la comunidad educativa son parte de las que cumple el director del centro educativo y que podrían indicar una visión de puertas vaivenes entre los centros educativos y las comunidades.

La conceptualización que esboza Vaillant de lo que entiende por las dimensiones estratégicas de liderazgo tienen esencialmente que ver con condiciones de trabajo, reclutamiento, gestión y formación inicial y permanente. Se enfatizan las cualidades y las cualificaciones del director con la mirada puesta en jerarquizar su rol pedagógico y con la capacidad de identificar los buenos docentes. El liderazgo distribuido no es mencionado explícitamente como un componente estratégico del liderazgo directivo.

El estudio OEI (2025) da cuenta que, si bien en 13 de los 17 países de la región se realizan concursos públicos de acceso a los cargos de directivos, las competencias vinculadas al liderazgo distribuido y la participación de la comunidad educativa no son considerados. Ahora bien, entre aquellos países, 9 de 17, que tienen dispositivos de formación en las etapas de inducción y de desarrollo profesional de los directores/as, no surge claramente que dichas competencias sean incluidas.

La cuarta referencia alude al artículo *Los directores de América Latina* escrito por Ricardo Cuenca y publicado en la revista *Ruta Maestra* (Santillana, Colombia) en el 2015. Cuenca señala el estudio de Murillo y Román (2013) quienes argumentan que, al controlar por variables socioeconómicas, el tiempo destinado por el director al liderazgo pedagógico incide en el desempeño de los alumnos. Para Cuenca la calidad del trabajo de los directores es el segundo factor intraescuela que influye en los resultados educativos (Weinstein et al., 2019).

El liderazgo distribuido aparece explícitamente mencionado por Cuenca como sostén del liderazgo pedagógico en cuanto implica procesos de construcción colectiva, involucrando equipos directivos que coadyuvan a democratizar el ejercicio del poder y de distribución de roles y responsabilidades y a través del cual el director organiza el centro a luz de facilitar dicho liderazgo. En tal sentido, Cuenca sugiere estimular la conformación de equipos directivos que permitan desarrollar un liderazgo distribuido en la doble dimensión administrativa y pedagógica.

El estudio OEI (2025), reafirma lo señalado por Cuenca en cuanto a la necesidad de fortalecer la dimensión pedagógica como un componente insoslayable de una conducción colegiada sólida y proactiva, que complemente a las otras dos dimensiones referidas a lo relacional (convivencia) y lo administrativo. No se trata solo de que se reconozca la especificidad del rol pedagógico en la conformación de la estructura nuclear de la gestión directiva, sino también ahondar en las interrelaciones vinculantes entre las tres dimensiones anotadas bajo una visión integral de transformación educativa y evitar la segmentación de roles y enfoques. Necesariamente esto implica fortalecer, entre otras cosas, el abordaje de las dimensiones curriculares y pedagógicas en los programas de formación y desarrollo profesional de los directores/as.

La quinta referencia es un documento seminal editado por José Weinstein, titulado *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas* y publicado por el Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales (Chile) en el 2016. Una de sus notas destacadas radica en mapear una serie de aspectos del liderazgo distribuido integrando perspectivas globales y regionales. Estos serían:

- La colaboración y la sinergia entre actores con o sin autoridad formal en el sistema educativo que se comprometen con el progreso institucional.
- El fortalecimiento de las capacidades transversalmente a los centros, comunidades y sistemas (capital humano).
- El foco puesto en mejorar las visiones y prácticas docentes.
- La relevancia de disponer de normas colegiadas consensuadas, así como de tiempos para intercambiar entre docentes que coadyuven a que el liderazgo distribuido se concrete.
- La presunción que los resultados educativos mejoran cuando las fuentes de liderazgo son múltiples, colaborativas y basadas en la confianza mutua y la interacción fluida entre educadores (capital social).
- El encuadramiento de la discusión sobre liderazgo distribuido en relación a cuáles serían las finalidades políticas, sociales y educativas que se persiguen.
- La simbiosis entre capital social (expectativas positivas y confianza mutua entre las personas) y capital humano (capacidades individuales de las personas) es clave para el desarrollo del liderazgo distribuido (Weinstein et al., 2016).

El estudio OEI (2025), nos permite afirmar que el conjunto de los aspectos mencionados por Weinstein J., Peña J. y Maldonado F. –que abonan un abordaje integral del liderazgo distribuido en el marco de una visión de conjunto de la educación–, constituyen, en general, asuntos pendientes en la región, y que podrían formar parte de las agendas de transformación educativa. No obstante, y teniendo en cuenta los grados diversos de avance en la región, el estudio mapea ideas fuerza y conceptos, así como marcos de políticas y normativas que podrían constituir una base sólida de referencia para avanzar en legitimar y sustanciar perfiles de liderazgo distribuido. Por ejemplo, en 8 de los 17 países, se menciona el liderazgo participativo, así como en 5 de ellos se alude respectivamente al liderazgo docente y en 3 de ellos a la gestión democrática.

La sexta referencia mapea principales desafíos en torno al liderazgo distribuido que Weinstein resume en su ponencia presentada en el marco del seminario *Colaboración docente y liderazgo distribuido. Hacia una nueva escuela*, celebrado en la región de Antofagasta (Chile) en el 2019. Estos serían:

- Facilitar la interacción entre todos los docentes y reforzar las actividades grupales.
- La puesta a disposición de los docentes de una serie de herramientas que transforme la intencionalidad de colaborar en una práctica real, –por ejemplo, la codocencia, compartir las herramientas de aprendizaje, compartir las planificaciones, indagar en conjunto, crear comunidades de aprendizaje–.
- La capacidad de movilizar “el uso efectivo del tiempo de directivos y docentes, así como de sus capacidades y experiencias” y, a la vez, fortalecer la confianza docente que permita encarar la respuesta a problemas asumiendo responsabilidades compartidas.
- El liderazgo distribuido puede impactar en los aprendizajes sustentado en una acción planificada.

El estudio OEI (2025) da cuenta de instancias de participación de los docentes en los centros educativos donde se abordan temáticas pedagógicas, de convivencia y administrativas, así como vinculadas a la comunidad educativa. Asimismo, es interesante destacar que en los centros educativos se aborda la mejora escolar vinculada a metas y estrategias de aprendizaje, lo cual puede ser indicativo de procesos de transformación apropiados por las comunidades educativas locales.



La séptima referencia vincula al documento *Liderazgo escolar y formación directiva: reflexiones desde América Latina*, elaborado por Margarita Poggi y publicado como parte del libro *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*, editado por José Weinstein y Gonzalo Muñoz, publicado por el Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (Cedle) de la Universidad Diego Portales en el 2018. Poggi pone el acento en el liderazgo distribuido como procesos colectivos y dinámicos de construcción democrática en los centros educativos, que implica el reconocimiento de la diversidad de intereses de grupos y personas en las instituciones y la búsqueda de acuerdos comunes. Además, Poggi reafirma la relevancia del liderazgo distribuido haciendo mención a las propuestas realizadas por Weinstein y otros colegas y, en particular, referidas a potenciar las capacidades del personal de los centros educativos (Weinstein et al., 2016).

En definitiva, el liderazgo distribuido en América Latina se ha ido desarrollando principalmente a partir de la segunda década del siglo XXI como una renovada manera de concebir y de gestionar más democrática, participativa y colaborativamente los centros educativos a la luz de generar dinámicas organizacionales y relacionales que coadyuven a:

- a) Mayores niveles de compromiso y bienestar, así como de involucramiento de los equipos directivos y docentes en liderar y gestionar procesos de transformación educativa de puertas vaivenes entre los centros educativos y las comunidades.
- b) Fortalecer roles de liderazgo de directores/as en torno a objetivos y metas que enfatizen procesos de mejora escolar y fortaleciendo las sinergias entre los aspectos vinculados a la organización y funcionamiento de los centros educativos, a la localización y apropiación de las propuestas curriculares y pedagógicas, a la convivencia y aprender a vivir con las diferencias y los diferentes, y a promover el involucramiento de las comunidades como aliados y cogestores de los centros educativos.
- c) Afinar la mirada acerca de las oportunidades y los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, y en cómo se pueden apuntalar a través de gestiones directivas visionarias, aspiracionales y futuristas, que ayuden a mejorar e impactar en los resultados de aprendizaje en su conjunto y en particular entre los grupos y las personas más vulnerables.

3.2. Sobre el liderazgo distribuido en tiempos de poscovid

En líneas generales, el abordaje de los desafíos generados en torno a la sostenibilidad de los alumnos y la continuidad de sus aprendizajes durante la pandemia se ha transformado en un punto de inflexión de la educación y de los sistemas educativos en la era poscovid (Consejo Asesor de la OEI, 2020; Reimers y Opertti, 2021). Surge como perentorio repensar los propósitos y contenidos de la educación a la luz de cementar la formación de las nuevas generaciones para futuros mejores y más sostenibles (Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación, 2020; 2021), que puedan ser parte de renovados ciclos de políticas públicas en educación, así como de forjar contratos sociales de amplia base entre la educación, la política, la sociedad civil, sectores productivos y la ciudadanía.

En el marco de este repienso, la discusión sobre el liderazgo distribuido adquiere otra fuerza, contenido programático, proyección e implicancias en la era pospandémica. En particular, el libro seminal *Liderazgo educativo en tiempos de crisis. Aprendizajes para la escuela post-covid*, coordinado por Antonio Bolívar, Gonzalo Muñoz, José Weinstein y Jesús Domingo, y publicado por la Universidad de Granada en el 2022, nos da pistas relevantes sobre el renovado encuadramiento y propósito del liderazgo distribuido. A continuación, expondremos algunas de estas pistas.

En primer lugar, los autores arguyen que el repienso de la escuela del futuro, en el marco de una visión transformacional, implica preguntarse, entre otras cosas, sobre cuánto y cómo desafiará el liderazgo escolar. El dilema parecería estar en reforzar la escuela prepandemia, o transformarla de cara a forjar futuros que debieran ser mejores, más sostenibles, justos e inclusivos que el presente.

En segundo lugar, se expone la necesidad de darle un renovado impulso al liderazgo escolar que, a la vez de impactar en la profesionalidad del profesorado y generar un sentido de ethos organizacional, se abra a una relación más abierta y fluida con los entornos. Ciertamente, el encare de la pandemia desencadenó nuevas confianzas, relacionamientos y empatías entre los centros educativos, las familias y las comunidades que bien

pueden ser una de las puntas de lanza para posicionar el liderazgo distribuido en las agendas de transformación de la educación.

En tercer lugar, el liderazgo distribuido configura, según los mismos autores, una perspectiva útil, entre otras mencionadas, para reimaginar los futuros de la educación. Nos preguntamos cómo dicho liderazgo se potencia mutuamente con otros tales como el liderazgo positivo o de cuidado, el liderazgo para la justicia social o liderazgos disruptivos a la luz de cambios planetarios precisamente disruptivos. Bien podríamos estar avanzando hacia una visión más integral del liderazgo donde el distribuido sea un componente necesario juntamente con otros atributos que figuran en los marcos de política y normativas –por ejemplo, liderazgos participativos, democráticos y docentes, y que puedan devenir en un renovado concepto de liderazgo–.

En cuarto lugar, la hondura de las respuestas que tienen que generarse desde los sistemas educativos para abordar los problemas de baja calidad e inequidad de los aprendizajes que impactan severamente en la región (Banco Mundial et al., 2022a; 2022b), implica contar, según los mismos autores, con líderes educativos flexibles y versátiles sostenidos por procesos formativos y trayectorias profesionales atractivas e incrementos en los recursos financieros y pedagógicos. Asimismo, se pone el acento en profundizar en los mecanismos de colaboración entre “centros de investigación de liderazgo, centros educativos y política educacional”, en torno a triangular evidencias sobre prácticas efectivas y que de pie a renovados diálogos, sinergias y construcciones colectivas entre actores e instituciones. Por otra parte, los autores sugieren dos temas, a saber, “la recuperación de aprendizajes o el bienestar socioemocional de las comunidades” como foco de la acción de los líderes educativos (Bolívar et al., 2022).

En quinto lugar, Javier Murillo y Guillermina Belavi, en el artículo *Una dirección escolar para tiempos complejos: liderazgo democrático para la Justicia Social*, vinculan el liderazgo distribuido al democrático, así como al involucramiento y sentido de pertenencia de la comunidad educativa en su conjunto. Interesante de remarcar que, al resumir las prácticas de liderazgo democrático para la justicia social, Murillo y Belavi incluyen “trabajar por tener un liderazgo distribuido y compartido” dentro de la dimensión de “gobernanza escolar democrática”. Esencialmente esto implicaría entender al liderazgo distribuido como una estrategia de soporte de un modo de organización más democrático y colaborativo de los centros educativos (Murillo y Belavi, 2022).

En sexto lugar, Cecilia Azorín, Alma Harris y Michelle Jones, en el artículo *Liderazgo distribuido y trabajo en red: Explorando la evidencia*, plantean que el liderazgo distribuido se ha transformado en la forma de operar a través de redes que son crecientemente relevantes a partir de la pandemia y que, asimismo, se sustentan en la coordinación de tareas y trabajo compartido en aras de lograr los objetivos de mejora de la escuela. Por otra parte, los autores aseveran, en base al análisis de bibliografía seleccionada, que la naturaleza, el tipo y la calidad de la distribución del liderazgo son aspectos claves para sostener un trabajo efectivo y con impacto a través de las redes (Azorín et al., 2020).

El liderazgo distribuido puede potenciar la coordinación horizontal entre centros educativos y sus equipos compartiendo experticia y fortaleciendo la capacidad de respuesta frente a desafíos comunes. Cabría preguntarse sobre si dicho liderazgo se fortalecería aún más en el marco de comunidades de prácticas profesionales con alto sentido de pertenencia y de valoración del trabajo conjunto. El estudio OEI (2025) sugiere que la participación de los docentes en el centro educativo pueda ser fortalecida a través de comunidades de aprendizaje profesional, que promuevan el trabajo colaborativo y la innovación pedagógica con foco en la mejora de la calidad de los aprendizajes académico y socioemocional de los estudiantes, y que simultáneamente sirvan como espacios de desarrollo profesional y de ejercicio del liderazgo docente.

En séptimo lugar, Claudia Romero, en el artículo *La tragedia de las aulas vacías en América Latina: aprendizajes para un liderazgo educativo post- heroico*, arguye también sobre la relevancia que viene adquiriendo el liderazgo distribuido en tiempos de crisis. Lo define como “ejercido por default” en virtud de la necesidad que se generó desde la pandemia, por fortalecer el trabajo en redes. Esta extendida horizontalidad, que se mueve de abajo hacia arriba, plantea la necesidad de un nuevo orden de relacionamiento entre los niveles centrales y la autonomía de los centros educativos, y de repensar los marcos de organización y de funcionamiento de los sistemas educativos (Romero, 2022).

En octavo lugar, Isabel Román y Dagoberto Murillo, en el artículo *Cambios, inercias y aprendizajes del liderazgo educativo en Costa Rica para la escuela post-COVID*, aseveran que a la luz de forjar la escuela poscovid, el radio de acción del liderazgo distribuido tendrá que reforzar sus improntas sociales y comunitarias –fortalecer la equidad y ahondar en el relacionamiento con la familia y la comunidad–, así como apuntalar a mejorar los aprendizajes de los alumnos y encarar los desafíos de la gestión escolar (Román y Murillo, 2022).

Igualmente, Mónica Meza, Claudia Ortega y José Cobela, realizaron un mapeo de las tendencias en la producción científica sobre liderazgo y dirección escolar que comprende los países de habla hispana en el período 2006-2021. El estudio, publicado en la revista Fuentes (Universidad de Sevilla) en el 2022, permite constatar que solamente 3 de 35 investigaciones identificadas incluyen la referencia a liderazgo distribuido en sus títulos; que los países con mayores niveles de producción son respectivamente España y Chile; y que los estudios son más bien de corte cualitativo y con foco en registrar las vivencias de los actores. Se sugiere la necesidad de ampliar la mirada desde la investigación, a efectos de abarcar aspectos relativos a la incidencia que tienen las políticas y los marcos normativos en el ejercicio del liderazgo, así como la compatibilización e integración de las dimensiones administrativas y pedagógicas en la gestión directiva (Meza et al., 2020).

Por otra parte, José Cifuentes, José González y Alexandra González, en el estudio *Efectos del liderazgo escolar*, publicado por la Revista Panorama (Politécnico Grancolombiano, Colombia) en el 2020, aseveran, en base al análisis de una serie de investigaciones, que el liderazgo distribuido incide significativamente en los procesos de mejoramiento escolar, conjuntamente con otras variables, y su mayor impacto en el desempeño académico de los estudiantes se alcanza por medio de fortalecer las capacidades de los educadores.

Asimismo, el estudio OEI (2025) señala los cambios introducidos en el *modus vivendi* y organizativo de los centros educativos a la luz de enfrentar el desafío de sostener a los alumnos y sus procesos de aprendizaje durante la pandemia. Entre otros, se mencionan un conjunto de cambios relacionados a las formas en que se procesaron y tomaron decisiones sobre el desarrollo de capacidades y formación, el uso de recursos materiales, la implementación de las políticas educativas, el currículo y la pedagogía dentro del centro educativo. Cabe preguntarse si estos cambios se circunscribieron a la coyuntura de la pandemia, o quizás son el punto de referencia para avanzar en un currículo y una pedagogía transformacional, y en procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación potenciando los modos híbridos –complementariedad entre presencialidad y virtualidad– y respondiendo en mejor forma a la diversidad de expectativas y necesidades de todas las alumnas y todos los alumnos por igual (Cuenca, 2023; Labate y Operti, 2023).

En definitiva, la construcción educativa en tiempos pospandémicos es una ventana de oportunidades para reposicionar el liderazgo distribuido como una estrategia clave que permita avanzar en un nuevo modo de organización y gestión del centro educativo, y de un perfil de liderazgo más democrático, colaborativo, solidario, inclusivo y disruptivo, de clara impronta socioeducativa y comunitaria, y asumiendo relaciones de puertas vaivenes con los contextos, las comunidades y las familias. Además, el liderazgo distribuido puede constituir una manera potente y sostenible de promover el desarrollo de redes y comunidades de prácticas a la luz de responder a la diversidad de perfiles de alumnos y alumnas, y de contribuir a mejorar la equidad y calidad de los aprendizajes fundacionales, transformacionales y ciudadanos para todas y todos por igual.

4. Temas y preguntas para informar una visión integral sobre el liderazgo distribuido

Tomando como punto de referencia perspectivas globales y de la región latinoamericana en particular, proponemos un conjunto de siete temas con sus respectivas preguntas con el objetivo que puedan informar una visión integral sobre el liderazgo distribuido en clave de diálogos con otras conceptualizaciones y prácticas de liderazgo, y a la luz de contribuir a formar a las nuevas generaciones para futuros mejores y más sostenibles.

Tema 1. Sobre sociedad, visiones y políticas educativas

¿La profundización en la noción e implicancias del liderazgo distribuido lleva a repensar los *modus operandi* y de organización de los sistemas educativos anclados en visiones e imaginarios sociales y educativos, de fortalecimiento de la democracia y de la justicia social? ¿El liderazgo tiene un trasfondo ideológico y programático asociado a los para qué y qué de la educación y de los aprendizajes? ¿Puede el liderazgo distribuido desarrollarse bajo diversidad de posturas ideológicas y programáticas o responde a una visión predominantemente uniforme?

Tema 2. Sobre concepciones y prácticas de los sistemas educativos

¿Se entiende el liderazgo distribuido como maneras progresivas de tensionar positivamente los sistemas educativos a la luz de transitar hacia modelos más flexibles, menos verticalistas, menos demarcados y más empáticos? ¿Puede el liderazgo distribuido desarrollarse en sistemas educativos principalmente concebidos como estructuras verticalistas de arriba hacia abajo?

Tema 3. Sobre tipos de liderazgo

¿Se consideran los liderazgos distribuidos que son promovidos y alineados con las orientaciones de los sistemas, o también se engloban aquellos emergentes y que no pueden no estar alineados? ¿Cómo interrelacionan los liderazgos alineados y los emergentes, y cuáles podrían ser efectos combinados y superpuestos de sus impactos? ¿Pueden entenderse los liderazgos distribuidos como palancas de transformación de la educación y de respuestas frente a las disrupciones societales y educativas? ¿Cómo congenia y se integra el liderazgo distribuido al democrático, participativo, docente, disruptivo y transformacional en tiempos pospandémicos?

¿Inciden los tipos de liderazgo distribuido en el clima escolar y en la calidad docente? ¿Qué configuraciones de liderazgo impactan en las aulas, las escuelas y en los sistemas escolares? ¿Se desarrollan nuevas oportunidades para el liderazgo distribuido a través de redes y comunidades de práctica con mayores niveles de horizontalidad y de trabajo compartido?

Tema 4. Sobre enfoques educativos

¿Implica el liderazgo distribuido poner en cuestionamiento enfoques y estrategias educativas de alto grado de estandarización con poco margen para responder a la diversidad de contextos y circunstancias, así como de expectativas y necesidades de alumnos y educadores? ¿Pueden los liderazgos distribuidos congeniarse con enfoques instruccionales de alta prescripción curricular y de pedagogías frontales? ¿Si los educadores son visualizados como líderes, su rol es más de coagentes y codesarrolladores del currículo que de implementadores de prescripciones curriculares?

Tema 5. Sobre los centros educativos

¿Puede el liderazgo distribuido incomodar a la burocracia formal de los centros educativos? ¿Implica el liderazgo distribuido empoderar y conferir autonomía a los centros educativos? ¿En qué y cómo cambia el rol de los directivos conforme el liderazgo es más compartido en la institución? ¿Cómo impacta el liderazgo distribuido en las relaciones de poder, autoridad, roles, responsabilidades y sinergias entre educadores y alumnos?



Tema 6. Sobre abordajes metodológicos e investigación

¿Implica la impronta marcadamente cualitativa de los estudios de liderazgo, principalmente de estudios de casos, sesgos en su comprensión, así como en la demarcación y el desarrollo de políticas y programas? La emergencia de estudios etnográficos, a través de la triangulación en el uso de técnicas tales como entrevistas semi estructuradas, grupos focales y observación, ¿permite abrigar una visión más comprehensiva del liderazgo distribuido que no quede circunscripto a líderes directivos y educadores? ¿Un entendimiento y uso más extendido de técnicas cuantitativas, podría reflejarse en disponer de evidencia acumulable y sostenida en el tiempo sobre potenciales y deseables impactos del liderazgo distribuido en las oportunidades, los procesos y resultados de aprendizajes?

¿Cómo diversificar los marcos metodológicos para entender el liderazgo distribuido en las interrelaciones entre los niveles macro, meso y micro? ¿Puede suponerse que existe una suerte de división de “aguas” entre estudios cualitativos más orientados a roles y responsabilidades del liderazgo distribuido, a fortalecer el compromiso organizacional y a contribuir a la reforma o transformación de políticas, mientras que los cuantitativos están más enfocados en precisar las relaciones entre el liderazgo distribuido y el mejoramiento de la escuela, la satisfacción de los educadores con su trabajo y el clima escolar? ¿Puede construirse una base sólida de conocimientos sobre liderazgo distribuido sustentado en el uso acumulado de instrumentos válidos y confiables inscriptos en estudios longitudinales, de larga escala y en base a la triangulación de enfoques y datos, y que no se basen solamente en el análisis de las percepciones o valoraciones de los actores?

¿Se requiere fortalecer la investigación sobre liderazgo distribuido en temas relacionados a las percepciones sobre el mismo, a su relación con las políticas educativas, al bienestar y al liderazgo femenino, así como a las culturas requeridas para que puedan desarrollarse?

Tema 7. Sobre procesos y resultados educativos

¿Torna desafiante la amplitud y laxitud de la noción de liderazgo distribuido precisar sus potenciales contribuciones a los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como sus resultados? ¿Cuán estimulador y efectivo puede ser el liderazgo distribuido en fortalecer el compromiso afectivo de los educadores; las percepciones de los educadores sobre las prácticas de liderazgo distribuido y los indicadores de eficacia escolar; el optimismo académico de los educadores y su compromiso organizacional? ¿De qué manera y en qué sentido el liderazgo distribuido contribuye a los logros de los estudiantes y a responder a los bajos niveles de aprendizaje y a la alta inequidad social?

5. Un apunte final sobre discusiones pendientes

La perspectiva comparada global y regional sobre las nociones, contenidos y desarrollos acerca del liderazgo distribuido nos permite plantear cuatro órdenes de discusión entrelazadas a la luz de repensar su sentido y significación de cara a la aspiración de idear e implementar una nueva generación de políticas públicas educativas en América Latina.

La primera discusión tiene que ver con ahondar en la relevancia del liderazgo distribuido como principio y estrategia transversal que sirva a efectos de contribuir a:

- a) Sustanciar renovados modos de educar, aprender y evaluar.
- b) Repensar propósitos, contenidos y estrategias educativas.
- c) Fortalecer las empatías intra e intergeneracionales entre educadores, alumnos, directivos, familias y comunidades.
- d) Forjar convivencia, inclusión y ejercicio democrático.
- e) Concretar imaginarios societales y educativos.

A la luz de fortalecer su relevancia, el liderazgo distribuido tiene que evidenciar su valor agregado en responder proactiva y propositivamente frente a un cuadro de múltiples disrupciones globales, regionales y locales permeados por la cuarta revolución industrial (4RI), la era poscovid, la sostenibilidad y la inteligencia artificial generativa (IAG). Si bien, el liderazgo distribuido puede potenciarse e integrarse a otros perfiles de liderazgo – por ejemplo, transformacionales, democráticos, docentes y participativos–, se tiene que tomar nota que el mismo fue concebido en contextos no disruptivos, y que la disrupción es moneda corriente en las vidas presente y futuro de las personas y de las comunidades.

Una segunda discusión refiere a mapear cuatro temas que dan cuenta de la impronta y el alcance del liderazgo distribuido a escala global, y que puede servir a efectos de profundizar en los tipos de desafíos que dicho liderazgo puede enfrentar a la luz de constituir un soporte sólido de la transformación de la educación y de los sistemas educativos en la región latinoamericana. Estos son:

- a) Fortalecer a las comunidades educativas localizadas en los centros educativos en torno a sentidos y rúters compartidos.
- b) Argumentar y evidenciar cómo el liderazgo distribuido contribuye a y sustancia visiones de la educación y mejora la efectividad de los sistemas educativos.
- c) Abonar una mirada integral del liderazgo distribuido conectadas con sentido y sostenidamente con las piezas y los componentes del sistema educativo.
- d) Precisar, fundado en evidencia, acerca de los efectos del liderazgo distribuido en los *modus vivendi* y *operandi* de los sistemas educativos y viceversa.

La tercera discusión alude a la posibilidad de visualizar el liderazgo distribuido como una ventana de oportunidades para sustanciar una renovada manera de concebir y de gestionar más democrática, participativa y colaborativamente los centros educativos a la luz de repensar sus dinámicas organizacionales. Esto supondría:

- a) Estimular espacios para que se generen relaciones de puertas vaivenes entre los centros educativos y las comunidades.
- b) Fortalecer roles de liderazgo de directores/as con foco en conectar las piezas institucionales, docentes, curriculares, pedagógicas y comunitarias a efectos de cementar procesos sostenibles y evidenciables de mejora escolar.
- c) Ahondar en visiones, estrategias y prácticas que coadyuven a aprendizajes más efectivos y relevantes, y a cerrar las brechas culturales y sociales entre grupos y personas.



Se trataría de reposicionar el liderazgo distribuido en el cerno del repertorio de estrategias educativas transformacionales que permita avanzar en un nuevo modo de organización y gestión de la educación y de centros educativos más horizontales en sus relaciones, más flexibles y versátiles en las capacidades de responder a múltiples desafíos, y más dialoguistas a su interior y exterior. Ciertamente, un centro educativo de tales características se potencia con liderazgos distribuidos que congenien con perfiles democráticos, colaborativos, solidarios, inclusivos y disruptivos.

Una cuarta discusión alude a desarrollar una visión integral del liderazgo distribuido para la región, a la luz de una visión comparada internacional y con el objetivo de contribuir a formar a las nuevas generaciones para futuros mejores y más sostenibles. Dicha visión implicaría el abordaje de siete temas interconectados para encuadrar y transversalizar el liderazgo distribuido en la educación y en los sistemas educativos, a saber:

1. Sociedad, visiones y políticas educativas.
2. Concepciones y prácticas de los sistemas educativos.
3. Tipos de liderazgo.
4. Enfoques educativos.
5. Centros educativos.
6. Abordajes metodológicos e investigación.
7. Procesos y resultados educativos.

Referencias

- Azorín, C., Harris, A. & Jones, M. (2022). Liderazgo distribuido y trabajo en red: Explorando la evidencia. En A. Bolívar, G. Muñoz, J. Weinstein y J. Domingo. *Liderazgo educativo en tiempos de crisis: aprendizajes para la escuela post-covid* (pp. 131-148). Universidad de Granada.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8439578>
- Banco Mundial, the Bill & Melinda Gates Foundation, FCDO, UNESCO, UNICEF, y USAID.cayu (2022a). *The State of Global Learning Poverty: 2022 Update*. <https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/state-of-global-learning-poverty>
- Banco Mundial, the Bill & Melinda Gates Foundation, FCDO, UNESCO, UNICEF, y USAID. (2022b). *Guía para la Recuperación y Aceleración de los Aprendizajes*.
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/f97022e739dbda353412b3d588f6f362-0200022022/related/Spanish-Exec-Summary-Guide-for-Learning-Recovery-and-Acceleration-July-7.pdf>
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews* 13 (3), 251-269. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x?src=getftr>
- Bolívar, A., Muñoz, G., Weinstein, J. & Domingo, J. (2022). *Aprendizajes y desafíos para el liderazgo en la escuela post pandemia* (pp. 19-39). https://editorial.ugr.es/libro/liderazgo-educativo-en-tiempos-de-crisis_139182/
- Bush, T., Robinson, V., Spillane, J., Ortiz, M., Ryan, J., Gies, D., Cuéllar, C., Sun, J., Fink, D., Lambert, L. y Oplatka, I. (2016). En J. Weinstein (Ed). *Liderazgo educativo en las escuelas: nueve miradas*.
<https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela.-Nueve-miradas.pdf>
- Cayulef, C. P. (2007). El liderazgo distribuido. Una apuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5), 144-148.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55121025021.pdf>
- Cifuentes, J., González, J. & González, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14 1 (26), 78-93. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación. (2020). *La educación en un mundo tras la COVID: Nueve ideas para la acción pública*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717_spa
- Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros. Un nuevo contrato social para la educación*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381_spa
- Consejo Asesor de la OEI. (2020). *¿La educación del mañana? ¿Inercia o transformación?* Madrid. OEI.
<https://oei.int/publicaciones/la-educacion-del-manana-inercia-o-transformacion>
- Crawford, M. (2012). Solo and Distributed Leadership: Definitions and Dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership* 40 (5). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143212451175>
- Cuenca, R. (2015). Los directores de América Latina. *Ruta Maestra*, 13.
<https://rutamaestra.santillana.com.co/los-directores-de-america-latina/>
- Cuenca, R. (2023). *Desde el terreno. La diversidad de los modelos de educación híbrida en la región*.
<https://oei.int/publicaciones/desde-el-terreno-ladiversidad-de-los-modelos-de-educacionhibrida-en-la-region-2>
- Fullan, M. (2005). *Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action*. Thousand Oaks, CA. Corwin Press.
- Hall, D. (2013). The Strange Case of the Emergence of Distributed Leadership in Schools in England. *Educational Review* 65, 467-487. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00131911.2012.718257>
- Hairon, S., & J. W. Goh. (2015). Pursuing the Elusive Construct of Distributed Leadership: Is the Search Over? *Educational Management Administration & Leadership* 43 (5), 693-718.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143214535745>

- Hargreaves, A. (2009). Sustainable leadership. *The essentials of school leadership*, 183-202.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 172-188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>
- Harris, A. (2009). Distributed leadership: What we know. *Distributed leadership: Different perspectives*, 11-21. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4020-9737-9_2
- Harris, A. (2013a). Distributed Leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration and Leadership* 41 (5), 545-554. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143213497635>
- Harris, A. (2013b). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. USA: Corwin Press.
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership and Management*, 42(5): <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Hartley, D. (2010a). Paradigms: How far Does Research in Distributed Leadership 'Stretch'? *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (3), 271-285. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143209359716>
- Hartley, D. (2010b). The Management of Education and the Social Theory of the Firm: From Distributed Leadership to Collaborative Community. *Journal of Educational Administration and History*, 42 (4), 345-361. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00220620.2010.492958>
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689. <https://doi.org/10.3102/0002831209340042>
- Fitzgerald, T., & Gunter, H. M. (2008). Contesting the orthodoxy of teacher leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), 331-340. <https://doi.org/10.1080/13603120802317883>
- Jarvis, A. (2021). Untangling Collegiality and Distributed Leadership: Equality Versus Utility. A Perspective Piece. *Management in Education*, 38 (3), 138-142. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08920206211057980>
- Gronn, P. (2015). The view from inside leadership configurations. *Human Relations*, 68 (4), 545-560. <https://doi.org/10.1177/0018726714563811>
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
- Hall, D., Gunter, H. M., & Bragg, J. (2011). The discursive performance of leadership in schools. *Management in Education*, 25(1), 32-36. <https://doi.org/10.1177/0892020610387756>
- Labate, H. & R. Opertti. (2023). *Políticas para una educación híbrida*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386999>
- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44, 529-561. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321221>
- Louis, K.S., Mayrowetz, D., Smiley, M., Murphy, J. (2009). The Role of Sensemaking and Trust in Developing Distributed Leadership. In Harris, A. (Eds.). *Distributed Leadership. Studies in Educational Leadership*, vol 7. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9737-9_9
- Lumby, J. (2016). Distributed Leadership as Fashion or fad. *Management in Education*, 30 (4). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0892020616665065>
- Meza Mejía, M. del C., Ortega Barba, C. F., & Cobela Vargas, J. F. (2022). Tendencias investigativas sobre liderazgo y dirección escolar. Revisión sistemática de la producción científica. *Revista Fuentes*, 24(2), 234-247. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2022.19797>
- Mifsud, D. (2023). A systematic review of school distributed leadership: exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 56(2), 154-179. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>

- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 4 (4), 11-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469>
- Murillo, J. y Bela, G. (2022). *Una dirección escolar para tiempos complejos: liderazgo democrático para la Justicia Social*, pp. 93-110. https://editorial.ugr.es/libro/liderazgo-educativo-en-tiempos-de-crisis_139182/
- Murillo, F.J. y Román, M. (2013). La distribución del tiempo de los directores y directas de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación* 361, 141-170. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/661086>
- OEI (2025). Weinstein, J., Peña, J. y Maldonado, F. (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Resultados de la encuesta a los ministerios de educación*. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Opertti, R. (2019). *Miradas educativas desde la comarca y el mundo*. Montevideo. UCU. <https://liberi.ucu.edu.uy/xmlui/handle/10895/1355>
- Opertti, R. (2021). *La educación en tiempos de repienso planetario*. Montevideo. EDUY21-Fundación Itaú, pp. 190-194. <https://liberi>.
- Opertti, R. (2022). *El currículo en modo transformación*. Montevideo. Unesco-UCU, pp. 75-92. <https://liberi.ucu.edu.uy/xmlui/handle/10895/1790>
- Opertti, R. (2023). *Conectando ideas y sensibilidades en educación*. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/publicaciones/conectando-ideas-y-sensibilidades-en-educacion-un-viaje-por-la-educacion-en-tiempos-de-transformacion>
- Orealc/Unesco Santiago. (2014). *El Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>
- Poggi, M. (2018). *Liderazgo escolar y formación directiva: reflexiones desde América Latina. Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales, pp. 109-135. https://huelladigital.cbachilleres.edu.mx/secciones/docs/formacion-actualizacion-profesores/Material-super-director/Como-cultivar-el-liderazgo-educativo_cap-Margarita-Poggi.pdf
- Reimers, F., y Opertti, R. (2021). *Aprender a reconstruir mejores futuros para la educación. Lecciones de la innovación educativa durante la pandemia de COVID-19*. Unesco. Ginebra. http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/resources/aprender_a_reconstruir_un_mejor_futuro_de_la_educacion.pdf
- Román, I. y Murillo, D. (2022). Cambios, inercias y aprendizajes del liderazgo educativo en Costa Rica para la escuela post-COVID. En A. Bolívar, G. Muñoz, J. Weinstein y J. Domingo. *Liderazgo educativo en tiempos de crisis: aprendizajes para la escuela post-covid* (pp. 169-188). Universidad de Granada. https://editorial.ugr.es/libro/liderazgo-educativo-en-tiempos-de-crisis_139182/
- Romero, C. (2022). La tragedia de las aulas vacías en América Latina: aprendizajes para un liderazgo educativo post-heroico. En A. Bolívar, G. Muñoz, J. Weinstein y J. Domingo. *Liderazgo educativo en tiempos de crisis: aprendizajes para la escuela post-covid* (pp. 151-168). Universidad de Granada. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8439589>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum* 69 (2), 143-150. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00131720508984678>
- Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Reimer, T. (2002). Policy implementation and cognition: Reframing and refocusing implementation research. *Review of Educational Research*, 72, 387-431. <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/00346543072003387>
- Storey, A. 2004. The Problem of Distributed Leadership in Schools. *School Leadership & Management. Formerly School Organisation*, 24 (3), 249-226. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1363243042000266918>
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo educativo en América latina: tendencias y desafíos*. *Red AGE Uruguay* 1-2, 31-35. <https://ojs.cfe.edu.uy/index.php/gestionarte/article/view/154>
- Weinstein, J. (2019, 17 de octubre). Con las herramientas adecuadas y colaboración entre docentes, el liderazgo distribuido se transforma en realidad [seminario]. *Colaboración docente y liderazgo distribuido. Hacia una*



nueva escuela. (Chile). <https://fme.cl/2019/10/17/jose-weinstein-con-las-herramientas-adecuadas-y-colaboracion-entre-docentes-el-liderazgo-distribuido-se-transforma-en-realidad/>

Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C., Flessa, J. (2015). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Unesco.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>

Weinstein, J., Muñoz, G., y Flessa, J. (2019). Liderazgo directivo para la calidad de la educación: aprendizajes desde un campo de investigación emergente. *Calidad en la educación*, (51), 10-14.

<https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.793>

Woods, P. A. (2016). Authority, power and distributed leadership. *Management in Education*, 30(4), 155-160.

<https://doi.org/10.1177/0892020616665779>

Zepke, N. (2007). Leadership, Power and Activity Systems in a Higher Education Context: Will Distributive Leadership Serve in an Accountability Driven World? *International Journal of Leadership in Education*, 10 (3), 301-314. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603120601181514>