

América Latina

Liderar para la democracia

Crédito: © UNESCO GEM Report / Rooftop



Desarrollada en colaboración con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), la edición regional sobre América Latina se centra en el liderazgo escolar distribuido. Vinculada al enfoque del Informe de seguimiento de la educación en el mundo (GEM) 2024/5 sobre el liderazgo en la educación, esta edición regional se basa en casos prácticos en seis países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y Honduras), perfiles de países en materia de liderazgo escolar del sitio web PEER del Informe GEM y documentos temáticos. También incorpora los resultados de una encuesta a los ministerios de educación de la región, realizada por la OEI con el apoyo de sus oficinas nacionales.

El concepto de liderazgo distribuido no está universalmente reconocido en la política educativa latinoamericana. El liderazgo distribuido es un enfoque colaborativo para determinar el propósito de la educación y el aprendizaje dentro de una visión de fortalecimiento de la participación, la democracia y la justicia social. En América Latina, el concepto surgió por primera vez en trabajos de investigación a mediados de la década de 2000, pero aún no se ha sistematizado plenamente en políticas. Un estudio de las normas y políticas de los ministerios de educación de 17 países muestra que sólo Colombia, México y Nicaragua se refieren explícitamente al liderazgo distribuido en las leyes, reglamentos o políticas. El liderazgo participativo se menciona explícitamente en ocho países, el liderazgo docente en cinco países y la gestión democrática en cinco países. En Chile, una serie de reformas políticas promovieron la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, fomentaron las redes escolares y alentaron la participación de la comunidad local. Las Normas Indicativas de Desempeño 2021 y 2023 orientaron a los directores y sus equipos a crear una visión compartida. En el estado brasileño de Ceará, el Director de Programa de Turma fomentó una relación más estrecha entre las escuelas y las familias.

El liderazgo distribuido puede fomentar valores democráticos en las escuelas y fuera de ellas. El liderazgo distribuido es una forma de diseñar los centros escolares de manera más democrática y participativa. Facilita una cultura de colaboración que fomenta el sentido de propiedad y agencia entre los miembros de la comunidad escolar. Tras el fin de los regímenes autoritarios a finales del siglo XX, la educación ha sido la piedra angular para construir sociedades democráticas resilientes. Sin embargo, dos encuestas de opinión pública indican que el apoyo a la democracia cayó en América Latina a mediados de la década de 2010 y no se ha recuperado desde entonces. En contraste con las estructuras escolares jerárquicas, que pueden desalentar la participación democrática, el liderazgo distribuido es una de las formas de aprender *sobre y a través de* la vida institucional democrática. El Estudio Internacional sobre Educación Cívica y Ciudadana de 2016, realizado en Chile, Colombia, México, Perú y República Dominicana, mostró que los estudiantes expuestos al diálogo abierto, el debate y el pensamiento crítico tenían mayores niveles de conocimiento cívico y eran más propensos a valorar la participación democrática.

El liderazgo distribuido es más fácil cuando el poder se delega en las escuelas. Se facilita el liderazgo distribuido cuando las escuelas gozan de autonomía y cuando

el poder se delega del director a otros actores de la escuela. En América Latina, el poder de decisión se delega principalmente en el caso de la elaboración de planes de mejora escolar y, en cierta medida, en las decisiones sobre desarrollo profesional, disciplina, currículo y pedagogía, pero no en la gestión del personal. En el desarrollo profesional, los profesores participan en las decisiones sobre su formación en Guatemala y Uruguay. En cuanto al uso de los recursos escolares, participa la comunidad educativa en Colombia y Paraguay; los equipos directivos en Argentina, Nicaragua y Panamá; y los directores en Brasil, Costa Rica y Uruguay. En general, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú y República Dominicana son los países que conceden menos autonomía a las escuelas. Otros países conceden mayor autonomía al empoderar a actores como los directores (Brasil y Costa Rica), los equipos directivos (Argentina y Chile), los profesores (México) y los órganos de la comunidad escolar (Colombia, Cuba y Ecuador).

Buenas prácticas de contratación y formación pueden apoyar el liderazgo distribuido. El análisis de los perfiles nacionales PEER muestra que 13 de los 17 países tienen concursos abiertos para la contratación de directores, aunque en Brasil, Chile, Ecuador, Honduras y Perú estos concursos conviven con concursos y nombramientos cerrados. La contratación abierta puede atraer a candidatos externos cualificados y los sistemas basados en el mérito pueden aumentar la legitimidad. En Brasil, los directores elegidos por concurso tienen mejores características de gestión que los nombrados por equipos técnicos o políticos. Todos los países, a excepción de El Salvador, Paraguay y Perú, tienen procesos de formación obligatorios para los directores. En cuanto a los contenidos, sólo Chile, Colombia y Nicaragua incluyen el liderazgo distribuido o enfoques similares en la formación de directores. Las oportunidades de desarrollo profesional continuo son limitadas y la participación es mayoritariamente voluntaria. Existe un proceso estandarizado de evaluación de directores en 10 de los 17 países, aunque sólo 6 países alientan a los directores a involucrar a las partes interesadas de la escuela en este proceso, y pocos se centran en la evaluación.

Los profesores con funciones directivas necesitan apoyo. Todos los países han organizado estructuras para la participación de los profesores. Los profesores participan formalmente, sobre todo a través de los equipos de dirección de los centros. Los profesores con funciones directivas están bien situados para comprender las necesidades de otros profesores y tienen más poder para participar en la toma de decisiones, basándose en su experiencia. Pero los profesores necesitan el apoyo de sus directores para tener éxito en sus funciones de liderazgo. Según el Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE) de 2019, una evaluación transnacional, el 66% de los directores de centros de primaria afirmaron haber "creado oportunidades para que los profesores colaboren entre sí en el desarrollo de nuevas prácticas en el aula". Sin embargo, los profesores no siempre sienten que se valoren sus puntos de vista. En Brasil, el 59% de los profesores

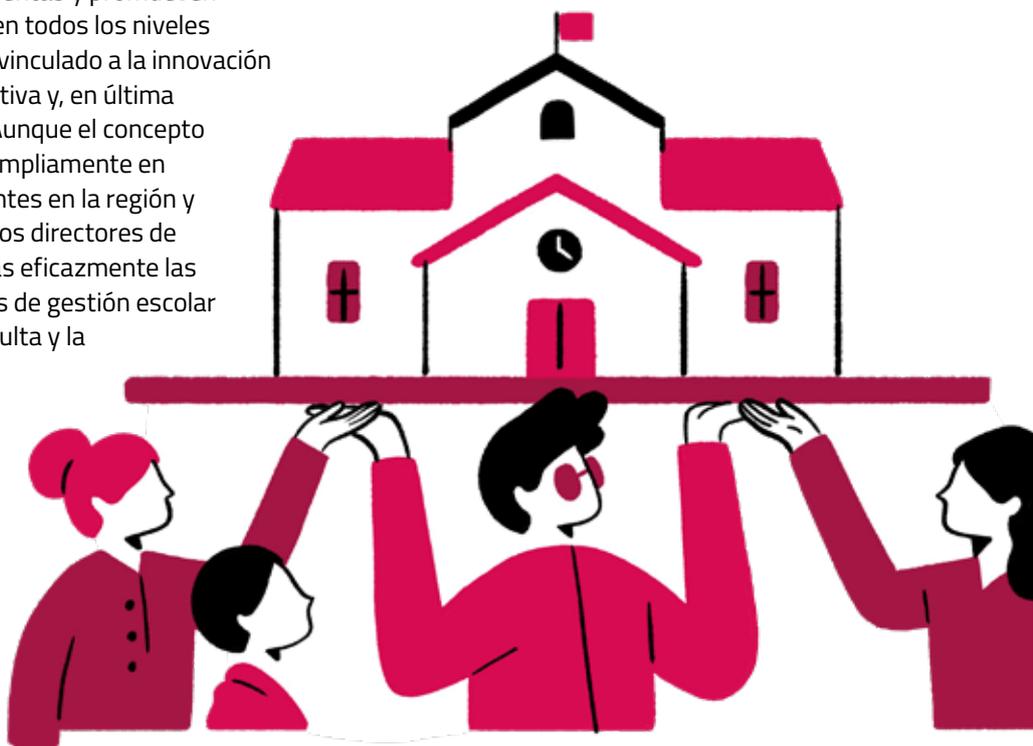
creen que puede influir en las políticas, pero sólo el 7% considera que sus opiniones son valoradas por los responsables políticos. Las tecnologías de la información y la comunicación pueden servir al liderazgo distribuido permitiendo la colaboración y facilitando el desarrollo profesional a través de la formación, la creación de redes y la tutoría. En México, las funciones y obligaciones de la administración escolar se han redefinido para incluir la comunicación con las familias y la adaptación de los planes de estudio.

El liderazgo distribuido se manifiesta a través de la implicación de alumnos, padres y comunidades. Todos los países han establecido estructuras organizadas para la participación de la comunidad escolar, incluidas redes de directores de centros escolares y la implicación de alumnos, padres y comunidades. Los estudiantes ejercen el liderazgo formalmente a través de su participación en comités de gestión escolar y consejos estudiantiles. El análisis de los perfiles nacionales PEER muestra que el 70% de los países latinoamericanos cuentan con normas para la inclusión de los estudiantes en los consejos escolares. En Colombia, los directores informan del nivel más alto de participación estudiantil en los equipos de gestión escolar (97%) entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). El liderazgo estudiantil también puede tener lugar de manera informal a través de reuniones periódicas, foros abiertos y consultas. Los padres pueden participar en el gobierno de los centros a través de comités de gestión escolar y asociaciones de padres y profesores. La participación de los padres en la gobernanza escolar es alta en América Latina. Según los perfiles nacionales PEER, el 83% de los países tienen políticas o normas para que los padres y tutores participen en los comités de gestión escolar y el 62% para los miembros de la comunidad. Sin embargo, aunque las escuelas ofrecen oportunidades, los padres no siempre participan. En México, donde el 82% de las escuelas ofrecían a los padres la oportunidad de participar, sólo el 23% de los padres participaban en las actividades escolares.

El liderazgo distribuido puede afectar a las prácticas y los resultados educativos. La motivación de los profesores se beneficia del liderazgo distribuido. Cuando los profesores participan activamente en la toma de decisiones, un ejemplo típico de liderazgo distribuido, experimentan una mayor satisfacción laboral. Se ha comprobado que los alumnos obtienen mejores resultados cuando los profesores están motivados y cuentan con el apoyo de los líderes escolares. En Chile, un estudio de 69 escuelas mostró que la participación en la toma de decisiones y la cooperación de los equipos directivos tenían un efecto significativo en los resultados de aprendizaje de los alumnos en matemáticas, medidos por el SIMCE, la evaluación nacional. También se observó una mayor incidencia de la colaboración entre profesores en los centros de enseñanza secundaria con mejores resultados.

El liderazgo distribuido puede promover los valores democráticos en las escuelas y fuera de ellas. Las relaciones de colaboración refuerzan la gobernanza, potencian la toma de decisiones, mejoran la rendición de cuentas y promueven la inclusión, y es necesario fomentarlas en todos los niveles educativos. El liderazgo distribuido está vinculado a la innovación pedagógica, la inclusión, la mejora educativa y, en última instancia, la transformación educativa. Aunque el concepto de liderazgo distribuido no se entiende ampliamente en América Latina, existen prácticas relevantes en la región y los gobiernos pueden basarse en ellas. Los directores de escuela necesitan apoyo para utilizar más eficazmente las estructuras existentes, como los equipos de gestión escolar y los consejos estudiantiles, para la consulta y la participación.

Las siguientes recomendaciones pretenden promover el liderazgo distribuido en los sistemas educativos latinoamericanos no sólo como un fin en sí mismo, sino como una estrategia fundamental para fortalecer la participación y promover los valores democráticos en las comunidades escolares y fuera de ellas.



RECOMENDACIÓN 1.

Reconocer y promover la importancia del liderazgo escolar distribuido y democrático en las políticas y normas educativas nacionales y subnacionales.

RECOMENDACIÓN 2.

Describir claramente las funciones que deben desempeñar todos los agentes en un modelo de liderazgo distribuido en todo el sistema: no sólo dentro de las escuelas, sino también en las redes escolares y fuera de las escuelas, a nivel local y central.

RECOMENDACIÓN 3.

Dotar a los directores de escuela de suficiente autonomía, especialmente en las decisiones sobre recursos financieros y humanos.

RECOMENDACIÓN 4.

Desarrollar una agenda de investigación que sistematice las experiencias locales, subnacionales o nacionales de promoción del liderazgo distribuido para informar mejor el desarrollo de políticas y normas.

RECOMENDACIÓN 5.

Garantizar que los criterios profesionales para el liderazgo escolar mencionen explícitamente la participación y la capacitación y se utilicen como base para la contratación, la formación y la evaluación de los directores escolares.

RECOMENDACIÓN 6.

Desarrollar estrategias de desarrollo profesional inicial y continuo que promuevan las habilidades esenciales para ejercer un liderazgo participativo y colaborativo, incluso mediante el uso de la tecnología.

RECOMENDACIÓN 7.

A medida que más países mejoren sus políticas y marcos normativos, invertir en desarrollar la concienciación, la preparación y la voluntad de las comunidades escolares para trabajar juntas.

Recursos relacionados

Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024/5, Liderazgo en la educación: Liderar para el aprendizaje

- Estudios de caso nacionales sobre liderazgo distribuido en educación en América Latina:
 - Argentina
 - Brasil – Ceará
 - Brasil – Santa Catarina, Mato Grosso do Sul y Piauí
 - Chile
 - Colombia
 - Costa Rica
 - Honduras
- Documentos temáticos sobre liderazgo distribuido en educación en América Latina:
 - Gobernanza
 - Tecnología
 - Seguimiento y evaluación
 - Conceptualización
 - Desarrollo profesional
 - Resultados de la encuesta a los ministerios de educación

Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2020 – América Latina y el Caribe – Inclusión y educación: todos y todas sin excepción

Otras publicaciones del ciclo de informes GEM 2024/5 sobre liderazgo

- Edición sobre género
- Edición para jóvenes
- Otras ediciones regionales:
 - Europa Central y Oriental, el Cáucaso y Asia Central sobre el liderazgo para la inclusión
 - Asia Oriental, a la vanguardia de la transformación digital
 - Spotlight en África: liderazgo pedagógico



Los *Profiles Enhancing Education Reviews* (PEER) ofrecen datos cualitativos comparables sobre políticas y leyes educativas a escala nacional, que abarcan la inclusión, la financiación para la equidad, la educación sobre el cambio climático, la regulación de los proveedores no estatales de educación, la educación sexual integral, la tecnología y el liderazgo. Los nuevos perfiles PEER sobre liderazgo para 211 sistemas educativos analizan la legislación y las políticas sobre selección, preparación y condiciones de trabajo de los directores.

www.education-profiles.org

<https://doi.org/10.54676/JUEV4559>

ED/GEMR/MRT/2025/LA/S/1

#LiderarparaLaDemocracia

www.unesco.org/gem-report

Informe de seguimiento de la educación en el mundo: informando la acción educativa desde el 2002.

