
Gestión escolar en contextos rurales: Desafíos de articulación institucional desde la dimensión directiva en la subregión de Loba Sur, Colombia

School management in rural contexts: Institutional articulation challenges from the leadership dimension in the Loba Sur subregion, Colombia

Hugo Abello Jiménez

Universidad De Panamá. Panamá

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2410-9572>

Correo: hugo.abello-j@up.ac.pa

Recibido: 03 de marzo de 2026

Aceptado: 20 de junio de 2026

Publicado: 31 de julio de 2026

DOI: <https://doi.org/10.66707/tk71hn82>

Resumen

La gestión escolar en contextos rurales enfrenta desafíos particulares derivados de las condiciones territoriales, sociales e institucionales que caracterizan estos escenarios educativos. En regiones donde la dispersión geográfica, las limitaciones de infraestructura y la escasa conectividad condicionan el funcionamiento de las instituciones, el liderazgo directivo adquiere un papel determinante en la articulación de los procesos escolares. En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar los desafíos de articulación institucional que enfrenta la gestión escolar desde la dimensión directiva en instituciones educativas rurales ubicadas en la subregión de Loba Sur, en el departamento de Bolívar, Colombia.

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo de carácter interpretativo, mediante un diseño de estudio de casos múltiples que involucra siete instituciones educativas oficiales de la región. La información se recolectó a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos docentes, así como mediante el análisis documental de instrumentos de gestión institucional. El

Gestión escolar en contextos rurales: Desafíos de articulación institucional desde la dimensión directiva en la subregión de Loba Sur, Colombia

proceso analítico se orientó a identificar patrones, tensiones organizativas y dinámicas emergentes en la gestión directiva a partir de las voces de los participantes.

Los resultados permiten comprender que la gestión escolar en estos contextos se encuentra marcada por desafíos relacionados con la dispersión territorial de las sedes educativas, la sobrecarga administrativa en los equipos directivos y las tensiones en los procesos de articulación institucional. Asimismo, se observa que los directivos desarrollan estrategias de liderazgo situadas que buscan sostener el funcionamiento institucional mediante prácticas de coordinación pedagógica, gestión comunitaria y adaptación organizativa frente a las condiciones del territorio. Se concluye que el fortalecimiento de la dimensión directiva en contextos rurales requiere enfoques de gestión sensibles a las particularidades territoriales, así como políticas educativas que reconozcan las condiciones diferenciadas en las que operan las instituciones educativas rurales.

Palabras clave: gestión escolar, educación rural, liderazgo directivo, articulación institucional, territorio.

Abstract

School management in rural contexts faces particular challenges arising from the territorial, social, and institutional conditions that characterize these educational settings. In regions where geographic dispersion, infrastructure limitations, and limited connectivity constrain the functioning of institutions, managerial leadership plays a decisive role in articulating school processes. Within this context, this study aims to analyze the challenges of institutional articulation faced by school management from the managerial dimension in rural educational institutions located in the subregion of Loba Sur, in the department of Bolívar, Colombia.

The research is developed from a qualitative, interpretive approach, using a multiple case study design involving seven public educational institutions in the region. Information was collected through semi-structured interviews with administrators and teachers, as well as through documentary analysis of institutional management instruments. The analytical process aimed to identify patterns, organizational tensions, and emerging dynamics in managerial management from the participants' perspectives.

Gestión escolar en contextos rurales: Desafíos de articulación institucional desde la dimensión directiva en la subregión de Loba Sur, Colombia

The results allow us to understand that school management in these contexts is marked by challenges related to the territorial dispersion of school branches, administrative overload on management teams, and tensions in institutional articulation processes. Likewise, it is observed that administrators develop situated leadership strategies aimed at sustaining institutional functioning through practices of pedagogical coordination, community management, and organizational adaptation to the conditions of the territory.

It is concluded that strengthening the managerial dimension in rural contexts requires management approaches sensitive to territorial particularities, as well as educational policies that recognize the differentiated conditions under which rural educational institutions operate.

Keywords: school management, rural education, managerial leadership, institutional articulation, territory.

Introducción

La gestión escolar constituye uno de los factores fundamentales para el fortalecimiento de los procesos educativos y para el adecuado funcionamiento de las instituciones escolares, especialmente en contextos donde las condiciones sociales, territoriales e institucionales imponen desafíos adicionales para el desarrollo de la educación. En este sentido, la literatura especializada ha destacado que el liderazgo directivo y la capacidad de gestión de los equipos institucionales inciden de manera significativa en la organización de los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios dentro de las instituciones educativas (Leithwood et al., 2020). Desde esta perspectiva, la gestión escolar no se limita a tareas administrativas, sino que implica la articulación de múltiples dimensiones que permiten orientar el proyecto educativo institucional, coordinar el trabajo docente y promover condiciones que favorezcan el aprendizaje.

En el ámbito de la investigación educativa internacional, diversos estudios han evidenciado que las prácticas de liderazgo escolar influyen en la calidad de los procesos educativos al facilitar la coordinación entre actores institucionales, el establecimiento de metas comunes y la consolidación de culturas organizacionales orientadas al mejoramiento continuo (Hallinger, 2018).

Sin embargo, estos procesos adquieren características particulares cuando se desarrollan en contextos rurales, donde las instituciones educativas enfrentan condiciones estructurales distintas a las de los entornos urbanos. En muchos territorios rurales de América Latina persisten problemáticas relacionadas con la dispersión geográfica de las sedes escolares, las limitaciones en infraestructura educativa, la escasa conectividad y las dificultades para articular las políticas educativas con las realidades locales. Estas condiciones influyen directamente en la manera en que se desarrollan los procesos de gestión escolar y en las posibilidades de coordinación institucional dentro de las escuelas (Murillo & Hernández-Castilla, 2014).

En este contexto, la dimensión directiva adquiere un papel estratégico, ya que los directivos deben gestionar no solo los aspectos administrativos de la institución, sino también los procesos pedagógicos, comunitarios y organizativos que permiten sostener el funcionamiento de las escuelas en territorios con múltiples desafíos educativos. Desde una perspectiva de liderazgo educativo, se reconoce que la gestión escolar en contextos complejos exige prácticas directivas flexibles, capaces de adaptarse a las particularidades del territorio y de responder a las necesidades de las comunidades educativas. En este sentido, el liderazgo escolar efectivo se caracteriza por la capacidad de los directivos para movilizar recursos institucionales, promover el trabajo colaborativo entre docentes y establecer mecanismos de articulación que permitan fortalecer la coherencia de los procesos educativos (Bolívar, 2015).

No obstante, en múltiples contextos rurales persisten dificultades relacionadas con la coordinación entre sedes educativas, la sobrecarga administrativa de los equipos directivos y la limitada disponibilidad de recursos institucionales, factores que pueden afectar los procesos de articulación dentro de las instituciones escolares. En el caso colombiano, estas problemáticas se evidencian con especial intensidad en territorios rurales donde las instituciones educativas funcionan bajo condiciones de dispersión territorial y con limitaciones en infraestructura y recursos de gestión. En estas realidades, los directivos escolares enfrentan el reto de coordinar múltiples sedes educativas, gestionar procesos pedagógicos en contextos socialmente diversos y establecer vínculos con las comunidades locales, lo que complejiza los procesos de articulación institucional.

A pesar de la relevancia de estos desafíos, aún son limitados los estudios que analizan de manera específica cómo se configuran los procesos de gestión escolar desde la dimensión directiva en instituciones educativas rurales y cuáles son las tensiones organizativas que emergen en dichos escenarios. Esta situación plantea la necesidad de profundizar en la comprensión de los desafíos que enfrentan los directivos escolares para articular los diferentes niveles de la gestión institucional en contextos territoriales complejos.

En este escenario, comprender cómo se configuran los procesos de articulación institucional desde la dimensión directiva resulta fundamental para fortalecer la gestión escolar en territorios rurales. En atención a lo anterior, el presente estudio se propone analizar los desafíos de articulación institucional que enfrenta la gestión escolar desde la dimensión directiva en instituciones educativas rurales ubicadas en la subregión de Loba Sur, en el departamento de Bolívar, con el propósito de aportar elementos de análisis que contribuyan al fortalecimiento de los procesos de liderazgo y gestión educativa en contextos rurales.

Materiales y métodos

Tipo y diseño de investigación: La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter interpretativo, orientado a comprender las dinámicas de gestión escolar y los desafíos de articulación institucional que emergen en instituciones educativas rurales. Este enfoque, ampliamente reconocido en el campo de las ciencias sociales y educativas, permite analizar fenómenos complejos a partir de las experiencias, percepciones y prácticas de los actores involucrados, favoreciendo una comprensión contextualizada y profunda de las realidades organizativas presentes en las escuelas. En coherencia con este enfoque, se adoptó un diseño de estudio de casos múltiples, el cual posibilita examinar un mismo fenómeno en diferentes instituciones educativas con el propósito de identificar patrones comunes, particularidades contextuales y tensiones organizativas en los procesos de gestión escolar. Este diseño resulta especialmente pertinente para analizar la dimensión directiva en contextos rurales, donde las condiciones territoriales, sociales y organizativas influyen de manera significativa en la forma en

que se desarrollan los procesos institucionales y en las estrategias que despliegan los directivos para sostener el funcionamiento de las escuelas.

Población y muestra: La población del estudio estuvo conformada por directivos docentes de instituciones educativas oficiales ubicadas en la subregión de Loba Sur, en el departamento de Bolívar, Colombia. Esta subregión, integrada por los municipios de Municipio de Hatillo De Loba, Municipio de San Martín De Loba, Municipio de Barranco De Loba, Municipio de El Peñón, Municipio de Altos Del Rosario, La Pacha Bolívar y San Isidro Bolívar, se caracteriza por ser un territorio eminentemente rural, con una marcada dispersión geográfica de las sedes educativas y condiciones particulares que complejizan los procesos de gestión institucional. A partir de esta población, se seleccionó una muestra intencional compuesta por siete instituciones educativas rurales de carácter oficial, en las cuales participaron diecisiete directivos docentes, entre rectores y coordinadores académicos o administrativos. La selección de los participantes se realizó atendiendo a criterios de pertinencia institucional, experiencia en procesos de gestión escolar y disposición para participar en el estudio, con el propósito de obtener información rica y relevante sobre los procesos de articulación institucional en dichos contextos. La elección de una muestra intencional responde a la lógica de la investigación cualitativa, donde lo fundamental no es la representatividad estadística, sino la profundidad y significatividad de la información recogida.

Normas/estándares aplicados: El desarrollo de la investigación se realizó en estricta concordancia con los principios éticos y normativos que orientan la investigación educativa en Colombia, garantizando en todo momento el respeto por los derechos de los participantes y la integridad del proceso investigativo. En particular, se tuvieron en cuenta los lineamientos establecidos en la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, la cual establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud y clasifica los estudios sociales y educativos como investigaciones sin riesgo cuando se basan en la recolección de información mediante entrevistas, encuestas o revisión documental, siempre que no se realice intervención alguna sobre variables biológicas, fisiológicas o psicológicas de los participantes. En coherencia con esta normativa, se garantizó la participación voluntaria de los actores educativos mediante la firma del correspondiente consentimiento informado, la confidencialidad de la

información suministrada y el uso exclusivamente académico de los datos recolectados, asegurando que en ningún momento se expusiera a los participantes a situaciones que pudieran afectar su integridad personal o profesional.

De igual manera, el estudio se desarrolló considerando los principios éticos universales de la investigación científica relacionados con el respeto por las personas, la beneficencia, la no maleficencia y la justicia, así como la protección de la identidad de los participantes y el manejo responsable de la información obtenida durante el trabajo de campo. En este sentido, se adoptaron medidas para garantizar el anonimato de los directivos docentes participantes, asignando códigos alfanuméricos a cada entrevista y omitiendo cualquier información que pudiera permitir la identificación de las instituciones educativas o de las personas involucradas en el estudio. Esta protección se extiende a la totalidad de los productos derivados de la investigación, incluyendo informes, publicaciones y presentaciones en eventos académicos.

En el ámbito específico de la política educativa colombiana, también se tomaron como referencia los lineamientos de organización y gestión institucional establecidos en la Ley General de Educación – Ley 115 de 1994, así como las disposiciones relacionadas con la autonomía y funcionamiento de las instituciones educativas definidas en el Decreto 1860 de 1994, los cuales orientan los procesos de gestión escolar en el sistema educativo nacional.

Estos referentes normativos permitieron contextualizar adecuadamente el estudio dentro del marco legal vigente y comprender las condiciones institucionales en las que se desarrollan las prácticas de gestión escolar en las escuelas rurales participantes.

Adicionalmente, se consideraron los principios de la autonomía escolar consagrados en dicha normativa, lo que facilitó el diálogo respetuoso con las instituciones educativas y la adecuación de los procedimientos investigativos a las dinámicas particulares de cada contexto escolar.

Finalmente, es importante señalar que el estudio contó con la autorización expresa de las directivas de las instituciones educativas participantes, así como con el aval de las secretarías de educación municipales correspondientes, en aquellos casos donde se requirió dicho permiso.

Durante todo el proceso investigativo se mantuvo una comunicación fluida y transparente con los actores institucionales, informándoles periódicamente sobre los avances del estudio y garantizando la devolución de los resultados una vez finalizado el análisis, como parte del compromiso ético con las comunidades que abrieron sus puertas para hacer posible esta investigación.

Asimismo, se siguieron los principios éticos de la investigación científica establecidos en la Declaración de Helsinki, adaptados al ámbito de las ciencias sociales.

Técnicas de recolección de datos: Para la recolección de información se emplearon dos técnicas principales, seleccionadas en función de su pertinencia para abordar los objetivos planteados y la naturaleza del fenómeno estudiado. En primer lugar, se aplicaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a directivos docentes, con el propósito de recoger información detallada sobre las prácticas de gestión escolar, los procesos de articulación institucional y los desafíos organizativos que enfrentan las instituciones educativas rurales. Las entrevistas se realizaron de manera individual, en espacios y horarios acordados con los participantes, con una duración aproximada de entre sesenta y setenta y cinco minutos, y fueron registradas mediante grabación de audio con el consentimiento previo de los entrevistados. En segundo lugar, se realizó un análisis documental de los principales instrumentos de gestión institucional de cada establecimiento educativo, entre los cuales se incluyeron el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), actas de consejos directivos y académicos, manuales de convivencia y otros documentos relacionados con la planificación y organización escolar. Adicionalmente, se diseñó una ficha de caracterización institucional que permitió recopilar información contextual sobre las condiciones organizativas y territoriales de cada institución educativa, tales como número de sedes, condiciones de acceso, niveles de conectividad y características generales de la comunidad educativa. Esta diversidad de técnicas permitió obtener una visión integral y multidimensional de los procesos de gestión en las escuelas estudiadas.

Técnicas de análisis de datos: El análisis de la información se realizó mediante un proceso sistemático de análisis cualitativo de carácter interpretativo, orientado a descubrir el sentido y la significación de los fenómenos estudiados desde la perspectiva de los actores involucrados. En el caso de las entrevistas, se llevó a cabo un proceso de transcripción íntegra de los audios, seguido

de una lectura comprensiva y repetida de los textos, para proceder posteriormente a la codificación temática, orientada a identificar categorías analíticas relacionadas con la gestión escolar, la dimensión directiva y los procesos de articulación institucional.

Posteriormente, estas categorías fueron organizadas en matrices de análisis que permitieron identificar patrones, convergencias y tensiones en las narrativas de los participantes, así como establecer relaciones entre las distintas dimensiones del fenómeno estudiado. En cuanto al análisis documental, se empleó una matriz de registro que permitió identificar evidencias textuales relevantes en los instrumentos de gestión institucional, así como correspondencias o discrepancias entre los dispositivos formales de planificación y las prácticas organizativas observadas en las instituciones educativas. Finalmente, los resultados obtenidos a partir de las diferentes técnicas fueron integrados mediante un proceso de triangulación metodológica, lo que permitió contrastar la información proveniente de las entrevistas, los documentos institucionales, fortaleciendo así la validez y profundidad de los hallazgos.

Los instrumentos de recolección de información (guiones de entrevista y matrices de análisis documental) fueron sometidos a un riguroso proceso de validación por juicio de expertos, en el cual participaron dos investigadores con formación doctoral y amplia trayectoria en el campo de la educación y la investigación cualitativa. Este proceso permitió evaluar la pertinencia, claridad y coherencia de los instrumentos en relación con los objetivos de la investigación, así como realizar ajustes en la formulación de algunas preguntas y criterios de análisis, garantizando de esta manera su adecuación para captar la complejidad del fenómeno estudiado. De igual manera, durante el desarrollo del trabajo de campo se garantizaron en todo momento condiciones éticas para la participación de los actores educativos, asegurando la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes en la presentación de los resultados, tanto en informes parciales como en las publicaciones derivadas del estudio. Estas consideraciones éticas y metodológicas constituyen un pilar fundamental del trabajo investigativo y reflejan el compromiso con una investigación responsable y respetuosa de las personas y contextos involucrados.

Resultados

Gestión escolar en contextos rurales: Desafíos de articulación institucional desde la dimensión directiva en la subregión de Loba Sur, Colombia

Los resultados se presentan a partir de la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas a directivos docentes y el análisis documental de instrumentos de gestión institucional de las siete instituciones educativas participantes. El análisis cualitativo permitió identificar tres grandes categorías que articulan los desafíos de la gestión escolar en contextos rurales desde la perspectiva de los directivos.

Caracterización de las instituciones educativas y participantes

Las instituciones educativas participantes se ubican en los municipios de la subregión de Loba Sur, en el departamento de Bolívar. Se trata de siete instituciones educativas oficiales que presentan estructuras organizativas caracterizadas por la presencia de múltiples sedes rurales distribuidas territorialmente. En cada institución participaron el rector y al menos un coordinador académico o administrativo, sumando un total de diecisiete directivos docentes entrevistados. Las sedes educativas por institución oscilan entre tres y siete, lo que evidencia la complejidad organizativa propia de contextos rurales donde una misma institución administra varios establecimientos ubicados en diferentes zonas del territorio.

Tabla 1

Caracterización de las Instituciones Educativas y Participantes

Institución educativa	Municipio	Número de sedes	Estudiantes	Rector	Coordinadores	Total directivos entrevistados
I.E de Hatillo de Loba	Hatillo de Loba	5	827	1	1	2
IE Técnica y Minera de San Martín	San Martín de Loba	10	1606	1	3	4
IE Julio Ramón Facio Lince	Barranco de Loba	4	495	1	1	2
IE del Peñón	El Peñón	7	718	1	1	2
IE Técnica Agropecuaria Alejandro Durán Díaz	Altos Del Rosario	6	1385	1	3	4

Gestión escolar en contextos rurales: Desafíos de articulación institucional desde la dimensión directiva en la subregión de Loba Sur, Colombia

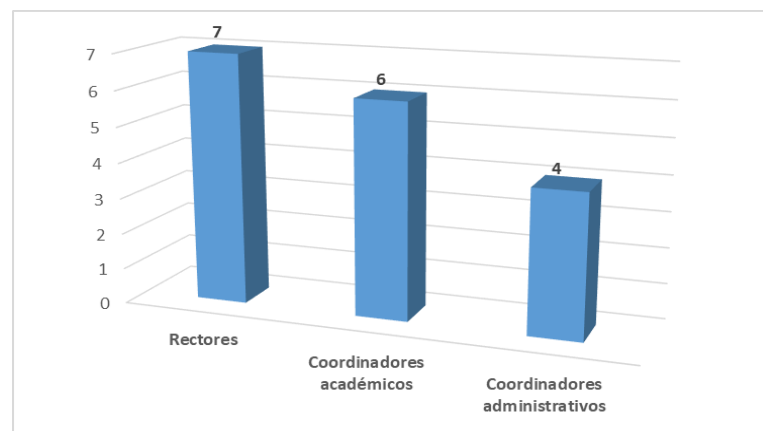
IE Sagrado Corazón de Jesús	La Pacha Bolívar	5	638	1	1	2
IE de San Isidro	San Isidro Bolívar	6	530	1	0	1

La caracterización de las instituciones educativas participantes y de los directivos docentes entrevistados se presenta en la Tabla 1. Como se observa, las siete instituciones educativas rurales incluidas en el estudio se encuentran ubicadas en diferentes municipios de la subregión de Loba Sur, en el departamento de Bolívar, y presentan estructuras organizativas compuestas por múltiples sedes educativas distribuidas territorialmente. El número de sedes por institución oscila entre tres y siete, lo que evidencia la presencia de modelos organizativos propios de contextos rurales donde una misma institución administra varios establecimientos educativos ubicados en diferentes zonas del territorio. En cuanto a la población estudiantil, las instituciones presentan rangos que varían entre 495 y 1606 estudiantes matriculados aproximadamente. En relación con los participantes del estudio, se entrevistaron diecisiete directivos docentes, incluyendo rectores y coordinadores institucionales. En cada institución participó el rector y al menos un coordinador académico o administrativo, lo que permitió recoger información proveniente de diferentes niveles de la gestión directiva dentro de las instituciones educativas analizadas.

La distribución de los participantes según el cargo directivo se presenta en la Figura 1.

Figura 1

Distribución de Participantes Según Cargo Directivo



Nota: La figura muestra la distribución de los participantes según el cargo directivo, evidenciando que la mayor proporción corresponde a coordinadores institucionales, seguidos por rectores de las instituciones educativas participantes.

Las instituciones educativas participantes presentan una estructura organizativa caracterizada por la presencia de múltiples sedes rurales, con un rango entre tres y siete sedes por institución. La población estudiantil aproximada oscila entre 495 y 1606 estudiantes. En total se entrevistaron diecisiete directivos docentes, incluyendo rectores y coordinadores institucionales.

Categoría 1: La coordinación entre sedes como eje estructurante de la gestión rural

Los directivos expresaron de manera recurrente que la coordinación entre las múltiples sedes educativas constituye el principal desafío de su gestión cotidiana. Esta coordinación implica no solo aspectos administrativos, sino también la necesidad de mantener coherencia pedagógica y comunicación fluida con docentes y comunidades distribuidas en el territorio.

Como señaló un rector de una institución con seis sedes: "Uno tiene que estar pendiente de todo: que en cada sede haya materiales, que los profesores tengan lo que necesitan, que los muchachos estén asistiendo... pero no es como estar en una sede única donde todo está cerca. Aquí hay que desplazarse, a veces con dificultades de vías, y eso hace que la coordinación sea más compleja." (Rectora, IE del Peñón)

En tal orden de cosas, un coordinador complementó esta visión: "La comunicación entre sedes es difícil porque no todas tienen buena señal o acceso a internet. A veces hay que enviar comunicaciones físicas o simplemente esperar a las reuniones mensuales para ponernos de acuerdo. Eso retrasa procesos y hace que a veces cada sede termine funcionando por su cuenta." (Coordinador, IE Sagrado Corazón de Jesús, la pacha Bolívar).

Categoría 2: Sobrecarga administrativa y multifuncionalidad del rol directivo

Los testimonios de los directivos evidencian que su labor se caracteriza por una multiplicidad de funciones que van más allá de lo estrictamente pedagógico, abarcando tareas administrativas, logísticas y comunitarias que demandan atención constante.

Un coordinador expresó: "Aquí uno termina siendo un poco de todo: administrador, psicólogo, mediador de conflictos, gestor de recursos... A veces uno quiere dedicarse más a lo pedagógico, a acompañar a los profesores en el aula, pero las urgencias administrativas no dejan. Siempre hay un informe que entregar, un requerimiento de la secretaría, un problema de infraestructura que atender." (Coordinador, Institución Educativa Técnica y Minera, San Martín de Loba).

Un rector de otra institución profundizó en esta tensión: "La sobrecarga es real. En ciudades quizás hay más personal de apoyo, pero aquí el equipo directivo es reducido y las sedes son muchas. Eso hace que termine uno atendiendo cosas operativas que deberían hacer otras personas, pero no hay. Y eso desgasta, porque sabes que lo importante es el acompañamiento pedagógico, pero el día a día te consume." (Rector, Institución Educativa de Hatillo de Loba).

Categoría 3: Tensiones entre lo normativo y las posibilidades reales del territorio

Los directivos también hicieron referencia a las dificultades que enfrentan para implementar los lineamientos institucionales y las políticas educativas en condiciones territoriales adversas. Esta tensión entre lo que la norma exige y lo que realmente es posible en el contexto rural emerge como un desafío recurrente.

Un coordinador señaló: Las políticas vienen diseñadas como si todas las escuelas fueran iguales, pero no lo son. Los formatos, los tiempos, las exigencias... todo está pensado para realidades urbanas. Aquí a veces no hay conectividad, las vías están malas, los docentes viajan largas distancias... entonces cumplir con todo al mismo nivel es muy difícil." (Coordinador, Institución Educativa Julio Ramón Facio Lince de Barranco de Loba).

Un rector complementó esta mirada: El PEI y los planes de mejoramiento los tenemos, claro que sí. Pero uno sabe que lo que está escrito no siempre refleja lo que pasa en las sedes más

Gestión escolar en contextos rurales: Desafíos de articulación institucional desde la dimensión directiva en la subregión de Loba Sur, Colombia

alejadas. La articulación entre lo que se planea aquí en la sede principal y lo que realmente ocurre allá en las veredas... esa es la tensión más grande." (Rector, Institución Educativa de Hatillo de Loba.

Resultados derivados de las entrevistas a directivos docentes

El análisis de las entrevistas permitió identificar diferentes temas recurrentes en las narrativas de los directivos relacionados con los procesos de gestión escolar en las instituciones educativas rurales.

Tabla 2

Frecuencia de Temas Identificados en Entrevistas

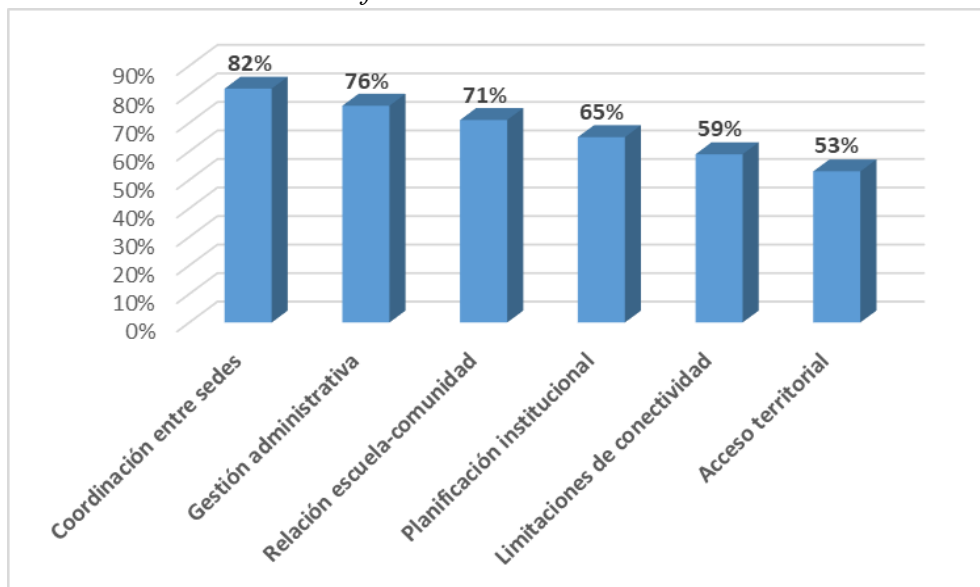
Tema identificado	Número de menciones	Porcentaje de entrevistas donde aparece
Coordinación entre sedes educativas	39	82%
Gestión administrativa institucional	34	76%
Relación escuela – comunidad	31	71%
Planificación institucional	28	65%
Limitaciones de conectividad	25	59%
Acceso territorial	21	53%

Nota: La frecuencia de aparición de estos temas en las entrevistas se presenta en la Figura 2.

Figura 2

Gestión escolar en contextos rurales: Desafíos de articulación institucional desde la dimensión directiva en la subregión de Loba Sur, Colombia

Frecuencia de Temas Identificados en Entrevistas



Nota: Los registros muestran que el tema con mayor frecuencia en las entrevistas corresponde a la coordinación entre sedes educativas, presente en el 82% de las entrevistas realizadas. Otros temas recurrentes incluyen aspectos relacionados con la gestión administrativa institucional y la relación entre la escuela y la comunidad educativa.

Hallazgos del análisis documental

El análisis de los instrumentos de gestión institucional permitió identificar que la totalidad de las instituciones cuentan con Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), manual de convivencia y actas de los órganos de gobierno escolar. No obstante, la revisión documental también evidenció que los informes de autoevaluación institucional no se encontraban actualizados en dos de las siete instituciones analizadas.

En relación con las evidencias de articulación institucional en los documentos, se observó que la coordinación administrativa aparece registrada en la mayoría de los casos, mientras que las estrategias explícitas de participación comunitaria y de articulación pedagógica entre sedes son menos frecuentes en los documentos formales. Esta situación sugiere una posible distancia entre los dispositivos formales de planificación y las prácticas organizativas cotidianas, aspecto que los directivos señalaron en las entrevistas como una tensión recurrente en su labor.

Resultados del análisis documental de instrumentos de gestión institucional

Gestión escolar en contextos rurales: Desafíos de articulación institucional desde la dimensión directiva en la subregión de Loba Sur, Colombia

El análisis documental incluyó la revisión de los principales instrumentos de gestión institucional presentes en cada establecimiento educativo participante.

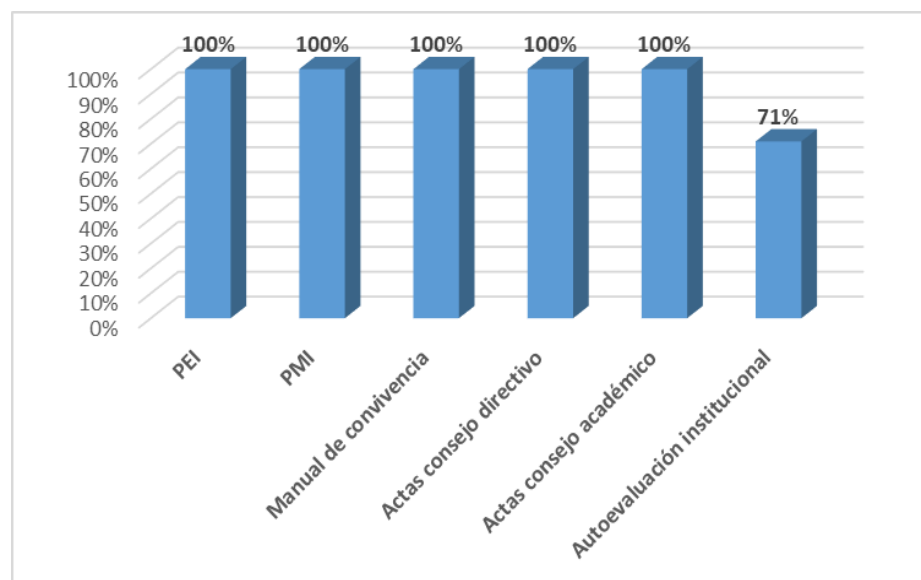
Tabla 3

Presencia de Instrumentos de Gestión Institucional

Documento institucional	Instituciones que lo poseen	Porcentaje
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	7	100%
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	7	100%
Manual de convivencia	7	100%
Actas de consejo directivo	7	100%
Actas de consejo académico	7	100%
Informes de autoevaluación institucional	5	71%

Figura 3

Presencia de Instrumentos de Gestión Institucional



Nota: Los resultados evidencian que los documentos básicos de gestión institucional se encuentran presentes en la totalidad de las instituciones educativas analizadas. Sin embargo, los informes de autoevaluación institucional se identificaron únicamente en cinco de las siete instituciones revisadas.

Evidencias de articulación institucional en documentos de gestión**Tabla 4***Evidencias de Articulación Institucional Identificadas en Documentos*

Tipo de articulación identificada	Instituciones donde aparece	Porcentaje
Articulación pedagógica entre sedes	5	71%
Coordinación administrativa institucional	6	86%
Participación de la comunidad educativa	4	57%
Estrategias de seguimiento institucional	5	71%

Nota. La Tabla 4 presenta las evidencias de articulación institucional identificadas a partir del análisis documental realizado en las siete instituciones educativas participantes. Este proceso de revisión examinó diversos instrumentos de gestión, incluyendo el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), las actas de los consejos directivos y académicos, así como los informes de seguimiento institucional, con el propósito de identificar las formas en que la articulación institucional queda registrada en los dispositivos formales de planificación y organización escolar.

A partir de esta revisión documental, se identificaron cuatro categorías de articulación institucional presentes en los documentos analizados: (i) referencias a procesos de articulación pedagógica entre sedes educativas, (ii) mecanismos de coordinación administrativa institucional, (iii) estrategias de participación de la comunidad educativa y (iv) acciones de seguimiento institucional. Los hallazgos muestran que la coordinación administrativa institucional constituye la forma de articulación con mayor presencia documental, registrándose en seis de las siete instituciones educativas analizadas. Le siguen las evidencias de articulación pedagógica entre sedes y las acciones de seguimiento institucional, ambas documentadas en cinco instituciones. Finalmente, las estrategias de participación de la comunidad educativa aparecen registradas en cuatro de los casos analizados.

Es importante señalar que estos datos reflejan exclusivamente la presencia de dichas evidencias en los documentos institucionales revisados durante el proceso de análisis, lo que permite identificar el nivel de formalización de los procesos de articulación en cada institución, aunque no necesariamente da cuenta de su implementación efectiva en la práctica cotidiana. Esta

distinción entre lo documentado y lo ejecutado constituye un aspecto relevante para la comprensión de las dinámicas de gestión escolar en los contextos rurales estudiados.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten profundizar en la comprensión de los procesos de gestión escolar en contextos rurales y, particularmente, en los desafíos asociados a la articulación institucional desde la dimensión directiva. La caracterización de las instituciones educativas participantes evidenció estructuras organizativas compuestas por múltiples sedes rurales distribuidas territorialmente, situación que configura escenarios de gestión escolar con dinámicas particulares de coordinación institucional. Esta condición territorial implica que los equipos directivos deban desarrollar mecanismos de articulación organizativa que permitan mantener la coherencia de los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios entre sedes geográficamente dispersas. En este sentido, los hallazgos coinciden con lo señalado por Hallinger (2018), quien destaca que el liderazgo escolar se configura de manera distinta dependiendo del contexto organizativo y territorial en el que se desarrolla la institución educativa, lo que en el caso rural implica necesariamente prácticas directivas más flexibles y contextualmente situadas.

En relación con las narrativas de los directivos docentes recogidas en las entrevistas, se observa una recurrencia significativa en las referencias asociadas a la coordinación entre sedes educativas y a los procesos de gestión administrativa institucional. Este resultado sugiere que la articulación organizativa constituye una dimensión central en la gestión escolar de instituciones rurales con múltiples sedes, donde la función directiva implica no solo la supervisión pedagógica, sino también la coordinación de procesos administrativos, logísticos y comunitarios que garantizan el funcionamiento institucional. Desde la perspectiva del liderazgo educativo, estos hallazgos se relacionan con los planteamientos de Leithwood et al. (2020), quienes señalan que una de las funciones clave del liderazgo escolar consiste en establecer estructuras de coordinación y colaboración que permitan sostener el trabajo institucional y orientar los procesos educativos hacia metas comunes, particularmente en contextos organizativamente complejos.

Por otra parte, los resultados derivados del análisis documental muestran que las instituciones educativas cuentan con instrumentos formales de planificación y gestión institucional, tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y los registros de los órganos de gobierno escolar. Sin embargo, la presencia de estos documentos no necesariamente garantiza por sí misma la articulación efectiva de los procesos institucionales, sino que su implementación depende en gran medida de las dinámicas organizativas y de las prácticas de liderazgo desarrolladas por los equipos directivos. En este sentido, Bolívar (2015) plantea que el liderazgo escolar no se limita al cumplimiento de disposiciones normativas, sino que implica la capacidad de los directivos para movilizar a los actores educativos, generar procesos de coordinación y promover condiciones que favorezcan el desarrollo del proyecto educativo institucional en la práctica cotidiana.

Asimismo, los hallazgos derivados de las entrevistas permiten comprender que los directivos despliegan estrategias de liderazgo situadas para enfrentar los desafíos de la gestión en contextos rurales. Estas estrategias incluyen la búsqueda de mecanismos informales de comunicación, la generación de confianza con las comunidades y la adaptación creativa de los lineamientos institucionales a las condiciones territoriales. Esta capacidad de agencia de los directivos, expresada en sus propios testimonios, coincide con lo planteado por Murillo y Hernández-Castilla (2014), quienes señalan que las escuelas en contextos desafiantes desarrollan formas de organización y liderazgo particulares que les permiten sostener su funcionamiento.

Los testimonios recogidos también evidencian que la sobrecarga administrativa constituye una tensión recurrente en la labor directiva. Esta situación, ampliamente documentada en la literatura sobre liderazgo escolar en contextos vulnerables (Mauris, 2022), adquiere matices particulares en la ruralidad, donde los equipos directivos son reducidos y las distancias geográficas dificultan el acompañamiento pedagógico sostenido. La multiplicidad de funciones asumidas por los directivos, lejos de ser una elección, responde a condiciones estructurales del sistema educativo y del territorio.

De igual manera, los resultados evidencian que factores territoriales como la dispersión geográfica de las sedes educativas, las condiciones de acceso y las limitaciones de conectividad

constituyen elementos que inciden en la manera en que se configuran los procesos de gestión escolar en estos contextos. Estos elementos no solo influyen en las dinámicas de coordinación institucional, sino también en las posibilidades de interacción entre los actores educativos y en el desarrollo de los procesos pedagógicos. Desde una perspectiva más amplia, diversos estudios han señalado que la educación rural enfrenta desafíos estructurales asociados a las condiciones territoriales, los cuales requieren enfoques de gestión escolar sensibles a las particularidades del contexto y políticas educativas diferenciadas que reconozcan estas realidades (UNESCO, 2020).

Un hallazgo particularmente relevante del estudio es la tensión manifestada por los directivos entre las exigencias normativas y las posibilidades reales de implementación en el territorio. Esta tensión, que emerge con claridad en los testimonios, pone de relieve la necesidad de repensar los modelos de gestión escolar desde una perspectiva que reconozca la diversidad de contextos y evite la imposición de estándares homogéneos. Como señala Pérez (2024), el liderazgo pedagógico en Colombia enfrenta el desafío de articular las políticas educativas con las realidades locales, especialmente en territorios marcados por la desigualdad y la precariedad institucional.

A pesar de los aportes de esta investigación para la comprensión de la gestión escolar en contextos rurales, es importante reconocer algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, el estudio se centró en un número reducido de instituciones educativas ubicadas en una subregión específica del departamento de Bolívar, lo cual limita la posibilidad de generalizar los hallazgos a otros contextos educativos rurales del país o de la región latinoamericana. En segundo lugar, la investigación se basó principalmente en entrevistas a directivos docentes y en el análisis de documentos institucionales, lo que privilegia la perspectiva de los equipos directivos sobre otros actores educativos; en este sentido, futuras investigaciones podrían ampliar la mirada incorporando la participación de docentes, estudiantes y miembros de la comunidad educativa para obtener una visión más integral de los procesos de gestión escolar.

Finalmente, el carácter transversal del estudio no permite observar la evolución de los procesos de articulación institucional a lo largo del tiempo, por lo que sería pertinente desarrollar estudios longitudinales que den cuenta de las transformaciones en las dinámicas de gestión escolar. Adicionalmente, resultaría valioso desarrollar estudios comparativos entre instituciones rurales y

urbanas que permitan profundizar en las diferencias y similitudes existentes en los procesos de gestión escolar y liderazgo educativo, así como investigaciones que exploren el impacto de las políticas educativas en el fortalecimiento de la dimensión directiva en contextos rurales.

En conjunto, los resultados de esta investigación contribuyen a ampliar la comprensión sobre los desafíos que enfrenta la gestión escolar en contextos rurales, particularmente en lo relacionado con los procesos de articulación institucional y el papel de la dimensión directiva en la organización de las instituciones educativas. El estudio evidencia que la dispersión territorial de las sedes educativas, la sobrecarga administrativa de los equipos directivos y las limitaciones en los mecanismos de coordinación constituyen desafíos centrales que demandan prácticas de liderazgo situadas y contextualmente pertinentes.

Asimismo, los hallazgos evidencian la necesidad de continuar fortaleciendo las capacidades de liderazgo y gestión de los equipos directivos, considerando las condiciones territoriales y organizativas que caracterizan a las escuelas rurales, así como de avanzar hacia políticas educativas diferenciadas que reconozcan la especificidad de estos contextos y brinden apoyos institucionales acordes con sus necesidades particulares. Solo desde una comprensión profunda de estas realidades será posible avanzar hacia procesos de gestión escolar que contribuyan efectivamente al mejoramiento de la educación en territorios rurales.

Estos resultados refuerzan la necesidad de comprender la gestión escolar rural no desde modelos homogéneos de administración educativa, sino desde enfoques contextualizados que reconozcan la complejidad territorial y organizativa de las instituciones educativas rurales.

Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten evidenciar que la gestión escolar en instituciones educativas rurales se desarrolla en escenarios organizativos marcados por la dispersión territorial de las sedes educativas, la diversidad de contextos comunitarios y la multiplicidad de responsabilidades asumidas por los equipos directivos. Estas condiciones, lejos de ser excepcionales, constituyen la norma en amplias zonas rurales del país y configuran dinámicas particulares de coordinación institucional que demandan prácticas de liderazgo flexibles

y contextualizadas, capaces de articular los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios dentro de la institución. La gestión escolar en estos contextos no puede ser comprendida desde los mismos parámetros que en entornos urbanos, precisamente porque las condiciones estructurales y organizativas son sustancialmente diferentes.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio radica en la centralidad que adquieren los procesos de coordinación entre sedes educativas dentro de la gestión escolar rural. La presencia de múltiples establecimientos bajo la administración de una misma institución implica que los directivos deban desarrollar mecanismos de articulación organizativa que permitan mantener la coherencia de los procesos institucionales, garantizar el funcionamiento administrativo y sostener la comunicación entre los diferentes actores educativos distribuidos en el territorio. Esta función coordinadora se convierte, entonces, en un eje estructurante de la labor directiva, que demanda no solo competencias técnicas sino también habilidades relacionales y un profundo conocimiento del contexto.

De igual manera, el análisis documental evidenció que las instituciones educativas cuentan con instrumentos formales de gestión institucional, tales como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Mejoramiento Institucional y los registros de los órganos de gobierno escolar. No obstante, la presencia de estos dispositivos formales no garantiza por sí misma la articulación efectiva de los procesos institucionales, lo que resalta la importancia del liderazgo directivo como elemento mediador entre la planificación institucional y las prácticas organizativas que se desarrollan en el contexto escolar. Es en esa mediación donde se juega gran parte de la capacidad de las instituciones para responder a los desafíos cotidianos y para mantener viva la orientación pedagógica del proyecto educativo.

Los testimonios de los directivos permiten comprender que, frente a estos desafíos, emergen estrategias de liderazgo situado que buscan sostener el funcionamiento institucional mediante prácticas de coordinación pedagógica, gestión comunitaria y adaptación organizativa. Estas estrategias, construidas desde la experiencia y el conocimiento del territorio, constituyen un saber valioso que debe ser reconocido y fortalecido desde las políticas educativas y los procesos de formación directiva.

En este sentido, los resultados del estudio permiten concluir que el fortalecimiento de la gestión escolar en contextos rurales requiere, en primer lugar, reconocer las particularidades territoriales que caracterizan a estas instituciones educativas, superando miradas homogeneizadoras que desconocen sus condiciones reales de funcionamiento. En segundo lugar, resulta fundamental promover procesos de formación y acompañamiento dirigidos específicamente a fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión de los equipos directivos, con énfasis en estrategias de coordinación institucional, trabajo colaborativo y vinculación comunitaria. En tercer lugar, se hace necesario avanzar hacia políticas educativas que consideren explícitamente las condiciones diferenciadas de las escuelas rurales y que ofrezcan apoyos institucionales acordes con los desafíos organizativos que enfrentan en su labor cotidiana, incluyendo dotación de personal, recursos tecnológicos, infraestructura y mecanismos de comunicación.

Solo desde una comprensión profunda de estas realidades y desde un compromiso efectivo con su transformación será posible avanzar hacia procesos de gestión escolar que contribuyan genuinamente al mejoramiento de la educación en territorios rurales y al cumplimiento del derecho a una educación de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes que habitan estas zonas.

Referencias

- Bacich, L., & Moran, J. (2018). Metodologías activas para una educación innovadora: Una guía práctica para docentes. Penso Editora.
- Bolívar, A. (2015). School leadership and school improvement: A leadership model for successful schools in challenging contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(1), 33–52. <https://doi.org/10.1177/1741143213510500>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”. En A. Lugmayr, H. Franssila, C. Safran, & I. Hammouda (Eds.), *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference*:

- Envisioning Future Media Environments (pp. 9–15). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Freire, P. (2005). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores.
- Gee, J. P. (2003). What video games have to teach us about learning and literacy. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781403984531>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. En *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3025–3034). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Ministerio de Educación Nacional. (1994a). Decreto 1860 de 1994: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994 en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Presidencia de la República de Colombia. https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86240_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (1994b). Ley 115 de 1994: Ley general de educación.
- Congreso de la República de Colombia. https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Gestión escolar en contextos rurales: Desafíos de articulación institucional desde la dimensión directiva en la subregión de Loba Sur, Colombia

Ministerio de Salud de Colombia. (1993). Resolución 8430 de 1993: Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-8430-de-1993.pdf>

Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2014). Leadership for school improvement in challenging contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 531–547.

<https://doi.org/10.1177/1741143213510501>

Prensky, M. (2001). *Digital game-based learning*. McGraw-Hill.

UNESCO. (2020). *Inclusion and education: All means all*. UNESCO Publishing.