

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**
ISSN en línea: 2789-3855, 2026

Liderazgo educativo, hospitalidad pedagógica y justicia curricular: una revisión crítica de la gestión escolar contemporánea

Educational leadership, pedagogical hospitality, and curricular
justice: A critical review of contemporary school management

Jorge Adrián Osorio Acevedo

osorami@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-7713-5332>

Universidad de Manizales

Manizales – Colombia

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i5.6672>

Artículo recibido: 27 de mayo de 2026.

Aceptado para publicación: 07 de octubre de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos


Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i5.6672>

Liderazgo educativo, hospitalidad pedagógica y justicia curricular: una revisión crítica de la gestión escolar contemporánea

Educational leadership, pedagogical hospitality, and curricular justice: A critical review of contemporary school management

Jorge Adrián Osorio Acevedo

osorami@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-7713-5332>

Universidad de Manizales

Manizales – Colombia

Artículo recibido: 27 de mayo de 2026. Aceptado para publicación: 07 de octubre de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente artículo estudia los cambios recientes en el liderazgo educativo en Latinoamérica y aporta el concepto de cortisol institucional como categoría heurística clave para analizar el desgaste biopsicosocial en el magisterio, resultado de la tiranía del formato y del exceso administrativo. Compara los modelos gerenciales tradicionales con la ética de la hospitalidad y con los enfoques de justicia curricular. Propone a partir de una revisión crítica de investigaciones publicadas entre 2021 y 2026 en las bases de datos Scopus, SciELO y Redalyc, un marco interpretativo que integra la gestión de la ternura, el principio de mandar obedeciendo y la hospitalidad pedagógica como alternativas para transformar la gestión escolar. Se seleccionaron 52 artículos revisados por pares sobre gobernanza escolar, estrés organizacional y modelos democráticos de dirección. Asimismo, el artículo avanza al sistematizar los tipos de acompañamiento mediador y reflexivo que promueven una ecología de saberes. Se concluye que el enfoque innovador de este estudio radica en proponer la adopción de una gobernanza comunitaria centrada en la alteridad y el cuidado mutuo, lo cual resulta fundamental para reducir el agotamiento laboral docente y promover una educación pública más inclusiva, democrática y pertinente a las realidades locales de la región.

Palabras clave: administración escolar, calidad de la educación, gestión escolar, liderazgo, planificación del plan de estudios

Abstract

This article examines recent developments in educational leadership across Latin America and introduces the concept of institutional cortisol as a key heuristic category to analyze the biopsychosocial burnout experienced by teachers as a result of the tyranny of formats and administrative overload. It compares traditional managerial models with the ethics of hospitality and curricular justice approaches. Based on a critical review of research published between 2021 and 2026 in the Scopus, SciELO, and Redalyc databases, it proposes an interpretive framework integrating the management of tenderness, the principle of commanding by obeying, and pedagogical hospitality as alternatives to transform school management. A total of 52 peer-reviewed articles addressing school governance, organizational stress, and democratic management models were selected. Furthermore, the article advances by systematizing mediating and reflective modalities of accompaniment that promote an ecology of knowledges. It concludes that the innovative contribution of this study lies in

proposing the adoption of community-based governance centered on otherness and mutual care, which is essential to mitigate teacher burnout and foster a more inclusive, democratic public education aligned with the region's local realities.

Keywords: educational administration, educational quality, school management, leadership, curriculum planning

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Osorio Acevedo, J. A. (2026). Liderazgo educativo, hospitalidad pedagógica y justicia curricular: una revisión crítica de la gestión escolar contemporánea. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (5), 2143 – 2161. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i5.6672>

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa actual, desde la pedagogía crítica y la gobernanza escolar, atraviesa una transición sin precedentes. Esta etapa deja atrás los modelos gerencialistas y da paso a las éticas de la alteridad. Rompe por completo con la sociedad disciplinaria de perspectiva foucaultiana. Ahora, promueve la justicia curricular y la hospitalidad pedagógica. En este contexto, el rol del rector cambia de manera significativa. Deja de ser un supervisor de métricas estandarizadas. Pasa a ser un anfitrión de la diversidad y un facilitador de una ecología de saberes en la escuela.

Las investigaciones de los últimos tres años, sobre todo en Colombia, Perú, Chile y México, muestran que ya no se puede medir la eficiencia institucional solo con indicadores externos de rendimiento. Al contrario, hay que evaluar la calidad directiva por su capacidad real para reducir el cortisol institucional y promover ambientes estables de bienestar biopsicosocial para docentes y directivos. Desde una perspectiva crítica, el modelo administrativo actual todavía arrastra la visión eurocéntrica de "inmadurez" respecto de los saberes locales, según Hegel (como se citó en Dussel, 2015). Esto ha servido para justificar la imposición histórica de formatos externos. Sin embargo, esta aproximación contrasta, en teoría, con enfoques humanistas y decoloniales que buscan valorar los saberes territoriales y ponen en duda la primacía de los estándares tecnocráticos. A diferencia del estándar técnico tradicional, que mide el impacto directivo principalmente mediante resultados académicos y pruebas estandarizadas, las corrientes contemporáneas, según Robinson et al. (2014), sostienen que es necesario ir más allá y considerar los lazos humanos. De hecho, la presión de desempeñar múltiples roles simultáneamente satura a la dirección y provoca altos niveles de cortisol. Esto es una patología global en la gestión pública, según Miroj et al. (2020). Desde la perspectiva sistémica, el agotamiento no se debe a una falta de capacidad del magisterio. Más bien, resulta de personas que se autoexplotan en un sistema de vigilancia invisible y de métricas de productividad, propio de la sociedad del rendimiento, según Han (2022). Este artículo de revisión busca examinar críticamente la literatura científica reciente sobre estas tensiones conceptuales. Integra y compara los modelos gerencialistas con las perspectivas éticas y de hospitalidad. Para ello, el estudio propone conceptos propios, como el cortisol institucional y la tiranía del formato. Aquí se emplean estas ideas como metáforas sociocríticas para comprender el malestar docente. Además, el artículo toma categorías como la gestión de la ternura y el rector anfitrión, provenientes de la pedagogía de la hospitalidad, y las lleva al campo de la administración educativa. Así, compara críticamente las alternativas y los caminos prácticos para pasar del control punitivo a la mediación reflexiva y al cuidado comunitario.

METODOLOGÍA

Se realizó una revisión documental crítica de carácter descriptivo-analítico, orientada a identificar y analizar las principales tensiones presentes en la literatura científica reciente sobre liderazgo y gestión escolar en América Latina. La revisión se delimitó temporalmente al periodo comprendido entre 2021 y 2026 y se efectuó en las bases de datos Scopus, SciELO y Redalyc.

La estrategia de búsqueda se estructuró mediante operadores booleanos y combinó términos relacionados con liderazgo educativo, gestión escolar y justicia curricular, tanto en español como en inglés: ("educational leadership" OR "school leadership" OR "liderazgo educativo") AND ("curricular justice" OR "curriculum" OR "justicia curricular") AND ("school management" OR "gestión escolar").

Se establecieron como criterios de inclusión: a) publicaciones correspondientes al periodo 2021–2026; b) artículos originales o de reflexión teórica; c) publicaciones sometidas a revisión por pares; d) estudios relacionados directamente con liderazgo, gobernanza o gestión escolar, acompañamiento pedagógico y/o salud ocupacional docente; y e) investigaciones desarrolladas en contextos hispanoamericanos. Se excluyeron actas de congresos, literatura gris y reportes técnicos sin validación científica.

El proceso de selección siguió cuatro momentos: identificación, depuración, evaluación de elegibilidad e inclusión. Se identificaron inicialmente 276 registros. Después de eliminar 74 duplicados, quedaron 202 registros para la fase de cribado. La lectura de títulos y resúmenes permitió excluir 125 documentos que no presentaban relación directa con el objeto de estudio. Los 77 documentos restantes fueron evaluados mediante lectura de texto completo y, después de aplicar los criterios de elegibilidad, se conformó un corpus final de 52 documentos.

El proceso de selección se representa mediante un diagrama de flujo PRISMA, con el propósito de garantizar la transparencia y trazabilidad de las decisiones de inclusión y exclusión.

Para el análisis se empleó un procedimiento cualitativo de análisis de contenido temático. En una primera fase se realizó la extracción de información bibliográfica y metodológica de los documentos incluidos. En una segunda fase se identificaron unidades de significado relacionadas con las dimensiones centrales del estudio. Posteriormente, los códigos fueron agrupados en categorías temáticas y sometidos a un proceso de comparación y triangulación interpretativa. Finalmente, los resultados fueron contrastados con las fuentes teóricas y conceptuales que sustentan el marco interpretativo del estudio.

Se estableció una distinción metodológica entre el corpus documental y las fuentes teóricas. Los 52 documentos seleccionados mediante el procedimiento de revisión constituyeron el corpus analítico. Las fuentes teóricas y conceptuales anteriores al periodo establecido fueron utilizadas para fundamentar, contextualizar e interpretar las categorías emergentes, pero no fueron contabilizadas dentro del corpus ni del flujo de selección PRISMA.

DESARROLLO

El fenómeno del cortisol institucional: el impacto biopsicosocial del gerencialismo

A partir de la revisión de la literatura sobre el estrés organizacional y el gerencialismo, este artículo propone la categoría analítica de cortisol institucional como una metáfora sociocrítica clave para comprender el estado de la gestión escolar en el escenario de la pospandemia. Este concepto, creado en diálogo con los planteamientos de Han (2022) sobre la sociedad del rendimiento, se define aquí como el estado de estrés crónico y toxicidad sistémica que surge de lo que, en este estudio, se denomina la tiranía del formato y la hipertrofia administrativa. Es importante aclarar, desde una perspectiva epistémica, que el concepto de cortisol institucional se utiliza en este estudio únicamente como categoría heurística y como metáfora sociocrítica. No se utiliza como variable biomédica que pueda medirse en un laboratorio o en una clínica. Esta construcción analítica busca mostrar los efectos acumulativos del estrés organizacional, la ansiedad sistémica y la sobrecarga burocrática identificados en la revisión de la literatura. Así, permite identificar las respuestas biopsicosociales negativas que el modelo gerencialista genera en el magisterio. Por eso, su alcance es interpretativo y descriptivo. Se orienta a mostrar las dinámicas institucionales de toxicidad. No busca validar una medición endocrinológica del entorno escolar. Bajo este modelo conceptual, las instituciones operan según una lógica en la que la vigilancia jerárquica tradicional y la normalización de los sujetos han sido sustituidas por dinámicas de autoexplotación mediadas por los datos y por el reporte constante de indicadores.

Estudios realizados en Colombia por Hernández Castillo y Cárdenas Forero (2025), en la República Dominicana por Paulino Pérez (2025) muestran, de manera similar, que el exceso de trámites burocráticos que se justifican bajo el argumento de la rendición de cuentas provoca bloqueos graves en la mente y las emociones e incide directamente en la calidad de la enseñanza. Como categoría heurística, el cortisol institucional ayuda a mostrar cómo estas exigencias burocráticas, que parecen frenar la actividad, afectan la empatía y la creatividad en el trabajo docente. Cuando la dirección escolar prioriza la eficiencia técnica y el cumplimiento de formatos por encima de la dimensión humana, el

docente siente que su trabajo pierde sentido. Esto conduce al síndrome de burnout. En el país, investigaciones confirman que el exceso de exigencias burocráticas provoca bloqueos mentales graves y una profunda pérdida de sentido en la labor de los maestros colombianos (Hernández Castillo y Cárdenas Forero, 2025). Incluso al analizar a rectores premiados, se observa que el liderazgo está fragmentado y limitado por la rigidez de las normas legales (Hernández Castillo y Cárdenas Forero, 2025). Este ambiente negativo constante abre la puerta al acoso laboral y lleva a que los profesionales renuncien en silencio (Leyva Zayas, 2024). Por el contrario, pruebas recientes muestran que ejercer un liderazgo basado en la ética y en lo humano reduce directamente el estrés del sistema y recupera la armonía en la organización escolar (Sari y Lestari, 2025).

La sociedad disciplinaria, que antes se organizaba mediante centros de encierro, ha cambiado en la escuela del siglo XXI. Ahora tiene una estructura de vigilancia líquida y difusa. Este cambio muestra el tránsito de recintos arquitectónicos sólidos hacia un espacio gaseoso (Serres, 2007). El control ya no requiere muros físicos. Se infiltra en la atmósfera organizacional mediante la hiperconexión. Esto llena el ambiente laboral de la escuela y hace que la exigencia de rendimiento esté en todas partes, sin posibilidad de evitarla. En este contexto, el panóptico administrativo ya no se limita a una torre de vigilancia física. Ahora, la infraestructura digital exige una transparencia total en los procesos pedagógicos. Así, se consolida un régimen de información que somete al sujeto (Han, 2022), a menudo en contra de la autonomía del profesorado. Las investigaciones de Casassus (2006) y Cobo (2019) muestran que esta vigilancia constante incrementa de forma crónica los niveles de estrés. Esto debilita las relaciones en la escuela y convierte el ambiente laboral en un espacio de supervivencia psicológica.

El estudio de la gestión escolar ayuda a identificar áreas específicas en las que el estrés crónico se convierte en parte de la institución. No es solo una carga de trabajo personal. Es un problema de la organización que se manifiesta en la falta de comunicación y en la pérdida de confianza entre las personas. Esto hace que el compromiso ético se debilite poco a poco. Cuando estos factores de estrés se mantienen, se hace evidente la necesidad de cambiar el enfoque del liderazgo hacia lo ético. Así, se evidencia que el bienestar emocional del docente es el principal predictor del éxito académico. (Barros et al., 2026, pp. 837–850)

Por eso, una gestión escolar que no procura reducir de manera intencional el cortisol institucional está destinada al fracaso pedagógico. No importa lo sofisticados que sean sus sistemas tecnológicos. En este contexto, la tecnología digital y la inteligencia artificial que empiezan a utilizarse en la escuela operan bajo la lógica del fármaco (Stiegler, 2015). Pueden ayudar con el trabajo, pero también se vuelven dañinas si se usan para imponer un antihumanismo extremo (Sadin, 2020) basado en la vigilancia algorítmica y la completa datificación del maestro.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección resume los principales hallazgos del análisis crítico de la literatura sobre liderazgo educativo, hospitalidad pedagógica y justicia curricular en la gestión escolar actual de América Latina. Después de revisar los artículos seleccionados, los resultados muestran que el modelo gerencialista en la administración escolar se relaciona de manera consistente con altos niveles de estrés organizacional, aquí denominado cortisol institucional. También se asocia con consecuencias negativas en el bienestar físico, mental y social de docentes y directivos. Estas conclusiones se basan en estudios recientes que muestran que la sobrecarga administrativa causa fatiga emocional, despersonalización y menor eficacia profesional, además de empeorar las relaciones laborales, como se muestra en la Tabla 1. Por otro lado, la literatura revisada presenta nuevas prácticas de liderazgo basadas en la ética de la hospitalidad y en la gestión de la ternura. Según la evidencia analizada, estas prácticas ayudan a disminuir el agotamiento laboral y a fortalecer el sentido de comunidad en las escuelas.

También el análisis comparativo de los artículos seleccionados muestra que los enfoques de gobernanza comunitaria y de acompañamiento reflexivo contribuyen a la creación de procesos educativos más inclusivos y democráticos. Estos enfoques promueven una ecología de saberes que reconoce la diversidad cultural y territorial. En resumen, los hallazgos indican que adoptar modelos de liderazgo centrados en el cuidado mutuo y la participación colectiva es clave para enfrentar los retos de la educación pública tras la pandemia. Además, esto permite avanzar hacia una justicia curricular real.

Tabla 1

Dimensiones y efectos del cortisol institucional en la gestión escolar

Dimensión	Manifestación identificada en la literatura	Consecuencia organizacional	Relación con la justicia curricular	Fuentes
Administrativa	Sobrecarga burocrática y presión por formatos	Sobrecarga laboral y pérdida de sentido	Desplazamiento de prioridades pedagógicas	Hernández Castillo & Cárdenas Forero, 2025; Leyva Zayas, 2024
Pedagógica	Estandarización rígida y presión por resultados	Reducción de la autonomía pedagógica	Riesgo de invisibilización de saberes locales	Meirieu, 2022; Torres Santomé, 2013
Relacional	Liderazgo vertical y debilitamiento de la confianza	Deterioro del clima organizacional	Restricción del diálogo y de la participación	Casassus, 2006; Skliar, 2015
Digital	Datificación y presión informativa	Fatiga y sobrecarga tecnológica	Predominio del dato sobre el contexto territorial	Cobo, 2019; Han, 2022

Nota: El “cortisol institucional” se emplea en este estudio como categoría heurística y metáfora sociocrítica; no corresponde a una variable biomédica. La tabla sintetiza una interpretación de las dimensiones identificadas en la literatura revisada.

Fuente: elaboración propia.

Mandar obedeciendo: una nueva gramática de gobernanza y liderazgo distribuido

La producción científica reciente destaca por articular modelos de gestión tradicionales con formas de conocimiento que buscan otorgar un enfoque más humano y menos colonial al uso del poder en la escuela pública (García-Bravo & Parra-Vázquez, 2020). En este contexto, el surgimiento del principio de mandar obedeciendo establece una relación conceptual entre la crítica a la gerencialización y la defensa de epistemologías indígenas y de liberación. Esta idea, que proviene de las cosmovisiones indígenas de Abya Yala y es abordada por la Filosofía de la Liberación, concibe el poder no como un atributo individual ni como algo jerárquicamente ordenado. En cambio, lo entiende como una función que la comunidad le otorga temporalmente. Así, en contraste con el fracaso de los modelos autocráticos, investigaciones como las de García-Bravo y Parra-Vázquez (2020) muestran que aplicar este principio en la gestión escolar implica dejar de lado la lógica vertical del mando y considerar al rector como quien representa la voluntad común. De forma complementaria, la historia del liderazgo autocrático, según Dussel (2015), se basa en negar al Otro mediante la lógica del ego conquiro. Esto excluye la participación horizontal. Aquí se da una síntesis. El principio de mandar obedeciendo cambia la jerarquía tradicional al establecer la delegación comunitaria (García-Bravo y Parra-Vázquez, 2020).

Al repartir el poder, se unen el liderazgo compartido y el servicio. Así, se reduce la "tiranía de la firma" (García-Bravo & Parra-Vázquez, 2020) y se reconoce la doxa, o saber cotidiano comunitario, como un contrapeso crítico frente al dominio burocrático. De este modo, se pueden integrar de manera efectiva saberes diversos en el proceso educativo (De Sousa Santos, 2018).

Desde este punto de vista, el liderazgo es una construcción subjetiva. El rector tiene autoridad legítima sólo cuando interpreta y pone en práctica la voluntad colectiva del poder instituyente. Este poder está conformado por docentes, directivos, administrativos y estudiantes comprometidos con el territorio. Como se desprende de las tesis sobre lo político, el líder manda porque sabe obedecer el mandato de quienes le han otorgado la confianza para dirigir (Secretaría de Gobernación, 2024). Así, el rector actúa como ejecutor de los acuerdos adoptados en asambleas y en espacios de diálogo horizontal. Su trabajo pasa del manejo administrativo a una resistencia contra la deshumanización burocrática. Da prioridad a la rendición de cuentas y a la escucha activa como formas de lograr la justicia social. Tomar este puesto directivo significa, en el fondo, aceptar pedagogías decoloniales que actúan como prácticas insurgentes para resistir la hegemonía gerencial y seguir existiendo desde la escuela (Walsh, 2013). Esto otorga un protagonismo real y transformador a la comunidad educativa.

Esta inversión del poder es clave para hacer que la escuela sea más democrática y combatir la alienación de los maestros. Martínez Ruiz y Posadas Juárez (2025) señalan que los estudios hispanoamericanos muestran que este enfoque impulsa una democracia participativa. El poder público se comparte gracias a la cercanía y la apertura de las instituciones. En las escuelas de ciudades medianas de Colombia, aplicar este principio permite pasar de una autoridad basada en la norma y la coerción a otra basada en el respeto, el reconocimiento mutuo y el compromiso de servicio. El modelo de mandar obedeciendo se basa en siete principios clave. Estos principios desafían directamente la visión gerencial del liderazgo escolar y sirven como herramientas de gestión local.

Tabla 2

Aplicación de los Principios del Mandar Obedeciendo a la Gestión Escolar

Principio	Traducción analítica a la gestión escolar	Implicación para el ambiente laboral	Fuente de legitimidad
Servir y no servirse	El cargo se entiende como función de servicio a los procesos de aprendizaje.	Reducción de privilegios jerárquicos y mayor cercanía con docentes.	Ética del compromiso institucional.
Representar y no suplantar	El directivo representa y articula la voz de los órganos de participación.	Fortalecimiento de la agencia del profesorado.	Mandato colectivo democrático.
Construir y no destruir	Prioridad a la sostenibilidad humana y continuidad de procesos.	Clima de confianza y visión institucional de largo plazo.	Sostenibilidad social y relacional.
Obedecer y no mandar	La autoridad actúa en relación con los acuerdos de la comunidad.	Disminución del miedo asociado al liderazgo autocrático.	Reconocimiento mutuo institucional.
Proponer y no imponer	La innovación curricular se fundamenta en consenso y diálogo.	Fomento de creatividad y participación docente.	Diálogo horizontal de saberes.
Convencer y no vencer	Los conflictos se abordan mediante argumentación y empatía.	Reducción de conflictividad interna y del acoso laboral.	Autoridad moral y legitimidad ética.
Bajar y no subir	El liderazgo se ejerce desde el territorio y el aula.	Validación y dignificación de la labor docente cotidiana.	Presencia situada en el contexto.

Nota: Elaboración propia a partir de García-Bravo y Parra-Vázquez (2020), Martínez Ruiz y Posadas Juárez (2025) y las categorías interpretativas desarrolladas en la presente revisión. La tabla constituye una traducción analítica del principio de “mandar obedeciendo” al campo de la gestión escolar.

Fuente: Adaptado de García & Parra, 2020; Martínez & Posadas, 2025)

Gestión de la Ternura y Hospitalidad Pedagógica: la ética del cuidado frente al gerencialismo

Con base en el concepto de hospitalidad de González et al. (2025), esta dimensión mide la calidad de la acogida y del reconocimiento del otro en los entornos organizacionales. La gestión de los vínculos requiere reconocer las huellas que los procesos formativos dejan en los actores escolares. Un liderazgo que ignora la dimensión emocional y la fragilidad del otro crea una estructura de exclusión y violencia institucional. Por eso, se propone una gestión basada en la ternura y la hospitalidad radical. Así, el ambiente laboral se convierte en un refugio de seguridad psicológica. Esto permite al docente innovar desde su propia diferencia. Esto reduce el miedo institucional y aumenta las ganas de enseñar.

Sin embargo, es importante señalar que algunos autores sostienen que situar la ternura y la hospitalidad en el centro de la gestión escolar podría acarrear problemas importantes. Entre las críticas más destacadas se encuentran las que señalan una posible disminución de la eficiencia administrativa y de la claridad en la toma de decisiones directivas. Esto es especialmente cierto en instituciones grandes o complejas donde hay muchas exigencias burocráticas y una fuerte necesidad de rendir cuentas. Desde este punto de vista, se dice que las propuestas éticas basadas en el cuidado pueden ser difíciles de implementar y, en la vida real, derivar en una excesiva flexibilidad o en la pérdida de control sobre los procesos de la institución. A pesar de estas objeciones, la literatura revisada señala que el enfoque de la hospitalidad, cuando se piensa bien y tiene una estructura clara, logra equilibrar la atención a las personas con la responsabilidad institucional y la equidad en la toma de decisiones.

Ante la toxicidad del gerencialismo, este trabajo retoma y lleva al campo de la administración escolar la idea de la gestión de la ternura. Esta idea se basa en la ruptura estética y ética que propone González (2016) frente a la escuela del rendimiento. Al aplicar este concepto al liderazgo directivo, el enfoque sostiene que la educación es, ante todo, un acto de recibir de forma radical la diferencia. Aquí, la singularidad del otro no se percibe como un problema cognitivo ni de conducta. Se entiende como la base del encuentro pedagógico y ético que se niega a pasar por alto las diferencias. (Skliar, 2011) Frente a la lógica del hospitalismo, que patologiza y encierra la diversidad en categorías meramente administrativas, la hospitalidad invita a recibir al huésped sin imponer condiciones. La rectoría asume así el papel de anfitriona institucional. Es responsable de organizar espacios y dinámicas en la escuela para que todos los saberes y las voces tengan un lugar legítimo.

El clima laboral escolar es, en esencia, una construcción de percepciones compartidas basada en cómo las personas se relacionan entre sí (Merleau-Ponty, 1993). Desde este punto de vista, la rectoría no vigila. Más bien, crea el espacio para el encuentro mediante una pedagogía sólida de la hospitalidad (González, 2016, 2024). Este cambio exige que la autoridad abandone el control de las normas y asuma una ética del cuidado. Asume la responsabilidad directa del vínculo (Gilligan, 2013). Así, el afecto funciona como herramienta de resistencia política frente a las formas de dominación (Restrepo, 2010). El apoyo que los maestros perciben de la dirección es el factor más importante para cuidar su salud emocional (Sari & Lestari, 2025). Todo esto requiere una hospitalidad pedagógica que implique un compromiso real con la diferencia y vaya más allá de la mera tolerancia (Skliar, 2017).

En este modelo, la gestión escolar se convierte en una forma de acogida, según Casassus (2006). La evidencia muestra que un ambiente acogedor ayuda a reducir los niveles de estrés organizacional asociados al constructo de cortisol institucional. Cuando el docente se siente parte del grupo y se siente seguro, su disposición emocional para enseñar aumenta considerablemente. Esto permite una

inclusión real que va más allá de simplemente seguir las normas. Gestionar con ternura significa ver la vulnerabilidad como una fuerza para cambiar las cosas. No es un liderazgo débil ni flojo. Es uno que escucha con mucha empatía y aconseja con amabilidad. Así, se eliminan las jerarquías de castigo que han formado parte de la sociedad disciplinaria. Este modo de gestión ayuda a crear seguridad psicológica. Permite que el error se perciba como una oportunidad de aprendizaje y no como un castigo o una sanción administrativa.

Tabla 3

Comparación Epistémica: Lógica Gerencialista vs. Ética de la Hospitalidad

Categoría de análisis	Lógica gerencialista	Perspectiva de hospitalidad y justicia curricular	Evidencia/fuentes de la revisión
Concepción del sujeto	El otro es tratado como objeto de normalización, recurso o sujeto deficitario.	El sujeto se comprende desde la relación, la alteridad y la dignidad.	Dussel, 2015; Skliar, 2017.
Propósito de la gestión	Prioridad a resultados, eficacia y estandarización.	Articulación de saberes diversos y reconocimiento del territorio.	Robinson et al., 2014; De Sousa Santos, 2018; González et al., 2025.
Ejercicio del poder	Vigilancia, formatos, rendición de cuentas y datificación.	Participación, diálogo, servicio y “mandar obedeciendo”.	Han, 2022; Dussel, 2015; García-Bravo & Parra-Vázquez, 2020.
Clima organizacional	Autoexigencia, sobrecarga y deterioro de vínculos.	Cuidado, confianza, ternura y seguridad psicológica.	Leyva Zayas, 2024; Gilligan, 2013; Sari & Lestari, 2025.
Rol directivo	Supervisor, administrador y fiscalizador de procesos.	Anfitrión institucional, mediador y facilitador del diálogo.	Hernández Castillo y Cárdenas Forero, 2025; González et al., 2025.

Nota: Síntesis interpretativa elaborada a partir del corpus documental y de las fuentes teóricas utilizadas para contextualizar las categorías. La comparación no representa una clasificación atribuida íntegramente a un único autor.

Fuente: Elaboración propia a partir de De Sousa Santos (2018), González (2016) y González et al. (2025)

La transición hacia una gestión basada en la ternura exige que el directivo se convierta en un profesional reflexivo que vive en la incertidumbre. En el entorno actual de la educación, que cambia todo el tiempo y donde el conocimiento circula por redes digitales y realidades complejas, la ternura actúa como el pegamento social que mantiene unida a la comunidad educativa frente a las fuerzas de fragmentación del mercado (Serres, 2014).

Liderazgo de la Hospitalidad: el Rector como facilitador de una Ecología de Saberes

El liderazgo de la hospitalidad cambia la autoridad del rector y la convierte en una función de anfitrión que impulsa la ecología de saberes. Este concepto, desarrollado por Boaventura de Sousa Santos en 2006 y aplicado estrictamente a la gestión escolar, sostiene que no existe ni ignorancia general ni conocimiento universal. Hay una variedad de conocimientos que deben dialogar de forma democrática y constante. Así, el rector deja de ser quien posee la verdad institucional o garantiza un único tipo de conocimiento. Ahora es quien facilita el encuentro abierto entre la episteme, el saber formal y científico, y la doxa, el saber local, popular y comunitario. (Binimelis-Espinoza y Roldán-Tonioni, 2017, pp. 215-235)

El liderazgo en la hospitalidad implica que la dirección escolar actúa como un puente. Así, los saberes que antes se consideraban secundarios pueden entrar a la escuela como opciones válidas frente al conocimiento dominante. Validar esta variedad de saberes es clave para romper con la colonialidad del poder, como plantea Quijano en 2014. Esta idea sigue presente en las estructuras curriculares y administrativas tradicionales. Suele mantener jerarquías que restan valor a las realidades y necesidades del territorio. Los estudios sobre la gestión de huertas escolares y la inclusión de la biodiversidad local en el currículo muestran que la combinación de saberes fortalece significativamente la identidad de las comunidades rurales y urbanas. De esta manera, la ciencia puede enseñarse desde el territorio y la comunidad, como afirma Gonfiantini (2021). El rector hospitalario es quien organiza los tiempos y los recursos de la administración. Así, estos proyectos propios no se perciben como actividades extracurriculares aisladas. Son el centro de una justicia curricular que valora la vida y la biodiversidad regionales.

Justicia Curricular y el fin de la monocultura del conocimiento

La justicia curricular es la respuesta teórica y práctica frente al currículum dominante, que provoca exclusión y marginación (Connell, 1997; Torres Santomé, 2013). Según Torres-Santomé (2013) y Connell (1997), la justicia en la educación se mide por el grado en que los grupos que históricamente han estado excluidos de las decisiones de poder están realmente representados y tienen voz tanto en lo que se enseña como en los métodos de evaluación. El liderazgo de la hospitalidad lleva esta justicia a la práctica porque reconoce la dignidad del otro y rompe con la única forma de conocimiento que impone el mercado global. Para lograrlo, hay que dejar atrás la visión meramente instrumental de los programas de estudio. Es necesario reconocer la complejidad del acto educativo. (Gonfiantini, 2021)

Tecnología, colonialidad y gobierno de la escuela

La integración de herramientas digitales en la gestión escolar no es un proceso neutro. Hay una compleja tensión entre la colonialidad del poder y las nuevas formas de control algorítmico. Si se consideran los planteamientos de Quijano (2014) sobre la estructura histórica de poder, puede decirse que la adopción de infraestructuras digitales impuesta por el mercado global suele reproducir jerarquías coloniales. El conocimiento tecnocrático aparece como la única forma válida de saber. Esto vuelve a dejar de lado las prácticas locales. Walsh (2013) afirma que, ante este panorama, la resistencia educativa requiere prácticas insurgentes que no solo cuestionen el uso de la tecnología. También deben desarmar su papel como herramienta de control administrativo.

En este sentido, la propuesta de Stiegler (2015) sobre la "sociedad automática" complementa la crítica de Sadin (2020) al advertir que la datificación escolar puede llevar a un antihumanismo radical. Mientras la estructura gerencial promueve una datificación constante para alcanzar supuestos estándares de calidad, estas voces críticas señalan que, si no existe una mediación consciente y acogedora, la escuela puede convertirse en un lugar donde solo se procesa información. Así, deja de ser un espacio de formación humana. Por eso, el gobierno de la escuela actual debe pasar de una administración enfocada en la automatización a una gestión que, en diálogo con las pedagogías decoloniales, coloque a la tecnología como un recurso al servicio de la dignidad de la comunidad. No debe ser un fin en sí mismo.

Acompañamiento Pedagógico: de la supervisión punitiva a la mediación reflexiva

El paso final del gerencialismo hacia la hospitalidad exige cambiar de fondo los procesos de acompañamiento pedagógico en el aula. La supervisión tradicional, que suele ser punitiva, controladora y enfocada únicamente en llenar rúbricas de control, debe dar lugar a procesos de mediación reflexiva y de acompañamiento formativo. La literatura revisada muestra de manera constante que no existe

una receta única para mejorar la docencia. El acompañamiento solo es efectivo si se constituye en una práctica situada, atravesada por relaciones de afecto, ética y saber (Paulino Pérez, 2025).

El liderazgo directivo debe evolucionar hacia modelos que incorporen retroalimentación constante y positiva. Esto ayuda a mostrar los logros y a resaltar las áreas en las que las personas pueden crecer tanto en lo humano como en lo profesional (González et al., 2025). Para entender las opciones que tienen las instituciones escolares para realizar este cambio, se presentan las siguientes formas de acompañamiento señaladas por la literatura científica reciente.

Tabla 4

Tipología del Acompañamiento Pedagógico en la Gestión Escolar Contemporánea

Modalidad de acompañamiento	Enfoque predominante	Rol del acompañante	Efecto esperado en la práctica docente
Socio-crítico reflexivo	Mejora continua, emancipación profesional y autonomía pedagógica.	Mediador horizontal, espejo crítico y facilitador del diálogo reflexivo.	Estimula innovación curricular, autonomía y reflexión sobre la praxis. (Pillajo et al., 2024)
Formativo-emocional	Bienestar biopsicosocial, cuidado mutuo y seguridad docente.	Anfitrión institucional, apoyo socioemocional y tutor solidario.	Favorece motivación, reducción del estrés y seguridad psicológica. (Paulino Pérez, 2025)
Técnico-curricular	Cumplimiento normativo, estandarización y eficiencia de procesos.	Fiscalizador, auditor o supervisor de formatos.	Puede favorecer mecanización y resistencia al cambio cuando predomina el control. (Paulino Pérez, 2025)

Nota: Elaboración propia a partir de la literatura revisada. Las tres modalidades constituyen una síntesis analítica del corpus y no una tipología única atribuida a un autor.

Diálogo entre la Sociedad Disciplinaria y la Justicia Curricular: una síntesis crítica

La revisión completa de los trabajos publicados muestra que la tensión entre la sociedad disciplinaria y la justicia curricular marca el dilema de la escuela pública hoy. El gerencialismo neoliberal actúa como un poder blando muy sofisticado. Mediante lógicas de privatización encubierta, las dinámicas escolares se transforman en dinámicas de mercado. (Ball & Youdell, 2008) Con la datificación y la rendición de cuentas, logra que los propios sujetos educativos acepten la autoexplotación como forma de profesionalismo. Así, dejan de lado los fines éticos y políticos de la educación y dan prioridad a los indicadores estandarizados.

Frente a esta crisis de época, la literatura analizada sugiere que la hospitalidad radical constituye un marco útil para orientar la recuperación del sentido institucional de la escuela. Siguiendo los aportes teóricos de Deleuze (2006), en un contexto en el que predominan las sociedades de control digital, la institución educativa debe rescatar con urgencia la apuesta. También debe recuperar el riesgo y la invención pedagógica. Manejar la escuela desde la hospitalidad implica romper con el prejuicio de que el estudiante o el docente tiene una falta o una ignorancia propia. Al contrario, se les reconoce como personas llenas de vida y libertad.

Para que este paso de la sociedad disciplinaria hacia la hospitalidad no quede solo como una idea filosófica, es necesario comparar estas nuevas categorías con la evidencia empírica internacional

sobre el liderazgo educativo. Investigadores como Leithwood et al. (2020) han demostrado con datos que las prácticas directivas realmente efectivas no dependen del control administrativo. Más bien, se basan en el rediseño organizacional y en el "desarrollo de las personas". La confianza relacional es la base del clima laboral. Por su parte, Fullan (2016) señala que los enfoques basados únicamente en la rendición de cuentas punitiva y en las métricas externas siempre fallan. El cambio educativo real requiere un "propósito moral" y la creación de capacidades colectivas. Estos puntos se relacionan directamente con nuestra propuesta de mandar obedeciendo.

Por otro lado, ante la tiranía de la datificación excesiva, Hargreaves y Fullan (2014) proponen el concepto de capital profesional. Los datos globales muestran que las culturas de colaboración sostenida logran mucho más que en los entornos donde predominan la competencia individual y la presión de los directivos. Por último, aunque Robinson et al. (2014) señalan la importancia de revisar el impacto directivo en los aprendizajes, sus propios metaanálisis confirman que la intervención del rector no resulta efectiva si este no participa activamente como un aprendiz más en la comunidad. Así, quitan el mito del gerente infalible. La gestión de la ternura y la hospitalidad radical no funciona solo como idea en las epistemologías del sur. También son guías éticas de las prácticas de liderazgo que la ciencia empírica internacional ha mostrado como las más útiles para reducir el agotamiento y mantener la mejora escolar.

El liderazgo en la hospitalidad se relaciona directamente con la justicia curricular. Esto ayuda a que la escuela deje de ser un lugar cerrado en lo conceptual. Así, se convierte en un espacio abierto donde surgen nuevas ideas, se da encuentro y se respeta la diversidad de conocimientos. Este cambio en la forma de pensar también influye en las políticas de seguridad y salud en el ámbito del trabajo docente. Reducir la presión de la burocracia y fortalecer las redes de cuidado mutuo ayudan mucho a proteger frente al aumento de los problemas de salud mental en los equipos directivos y docentes del continente (Barros et al., 2026).

Tabla 5

Categorías del procedimiento de extracción

Categoría analítica	Definición operativa en la revisión	Unidades de significado / indicadores	Función en la interpretación
Gerencialismo y presión organizacional	Tensiones asociadas a burocracia, estandarización, rendición de cuentas y sobrecarga.	Formatos, indicadores, vigilancia, presión por resultados, sobrecarga.	Permite caracterizar las fuentes organizacionales del malestar.
Gobernanza comunitaria y poder	Formas de distribución de la autoridad y participación de la comunidad educativa.	Participación, diálogo, consenso, servicio, poder compartido.	Permite analizar alternativas al liderazgo vertical.
Hospitalidad pedagógica y cuidado	Prácticas de acogida, reconocimiento de la alteridad y cuidado de los actores escolares.	Acogida, ternura, alteridad, seguridad psicológica, vínculo.	Permite interpretar dimensiones éticas y relacionales del liderazgo.
Justicia curricular y ecología de saberes	Reconocimiento de diversidad de conocimientos, territorios y voces en el currículo.	Saberes locales, diversidad, inclusión, participación curricular.	Permite analizar la relación entre liderazgo, currículo y diversidad.

Acompañamiento pedagógico	Formas de apoyo, mediación y supervisión del trabajo docente.	Retroalimentación, mediación, supervisión, autonomía, formación.	Permite diferenciar control técnico de acompañamiento reflexivo.
Tecnología y datificación	Relaciones entre digitalización, información, vigilancia y gobierno escolar.	Datos, plataformas, automatización, vigilancia, presión informativa.	Funciona como dimensión transversal de las tensiones contemporáneas.

Nota: Elaboración propia. Las categorías se derivan del procedimiento de extracción, identificación de unidades de significado, codificación, agrupación temática, comparación y triangulación interpretativa descrito en la metodología.

Figura 1

Diagrama de flujo

Identificación Registros identificados en Scopus, SciELO y Redalyc: n = 276
Depuración Registros duplicados eliminados: n = 74
Cribado Registros evaluados por título y resumen: n = 202
Exclusión por título/resumen Registros excluidos por falta de relación directa con el objeto de estudio: n = 125
Elegibilidad Textos completos evaluados: n = 77
Exclusión en texto completo Documentos excluidos tras aplicar los criterios de elegibilidad: n = 25*
Inclusión Documentos incluidos en el corpus analítico final: n = 52

Nota: El flujo reproduce únicamente los conteos documentados en el manuscrito. *El texto disponible no desagrega las razones específicas de exclusión de los 25 documentos evaluados a texto completo; por ello no se han inventado categorías ni frecuencias de exclusión.

Fuente: elaboración propia.

Limitaciones del estudio

Aunque este artículo de revisión ofrece una mirada crítica sobre la gobernanza escolar y propone conceptos como el cortisol institucional para diagnosticar el malestar docente, es necesario señalar algunas limitaciones de su metodología. Primero, los documentos analizados se limitaron al contexto de América Latina. Por esta razón, las dinámicas de la tiranía del formato y las opciones de hospitalidad pedagógica aquí descritas se basan en una base sociocultural específica. Esto impide aplicar los resultados directamente a sistemas educativos de otras regiones con realidades sociopolíticas y

culturales distintas. Esta restricción evidencia la necesidad de realizar investigaciones comparativas que permitan ajustar, ampliar o matizar estas categorías en contextos globales. Segundo, el periodo seleccionado para la búsqueda de bibliografía (2021-2026) permite revisar la gestión directiva en el contexto posterior a la pandemia. Sin embargo, esta decisión deja fuera debates teóricos y antecedentes previos que podrían enriquecer el análisis con perspectivas históricas más amplias. Por eso, futuras investigaciones deberían considerar periodos más amplios y contextos geográficos distintos para validar, complementar o cuestionar los hallazgos de este estudio. Así se facilitará la construcción de marcos interpretativos más amplios y útiles.

También la decisión de excluir la literatura gris, las actas de congresos y los reportes técnicos sin revisión por pares asegura la validez y el rigor científico de las fuentes utilizadas. Sin embargo, esto puede excluir experiencias locales importantes sobre innovación directiva que las administraciones locales o las secretarías de educación documentan directamente. Por último, en la revisión se observa que predominan las investigaciones cualitativas y reflexivas. Este sesgo en la literatura disponible muestra que futuras investigaciones deberían incorporar enfoques empíricos y cuantitativos a este enfoque sociocrítico. Así se podría medir el impacto estadístico del liderazgo distribuido y de la gestión de la ternura sobre los índices de salud ocupacional y de clima laboral en el magisterio.

CONCLUSIONES

La investigación académica sobre el trienio analizado muestra que el liderazgo directivo en América Latina atraviesa un momento crítico. El cambio de un modelo burocrático y punitivo a enfoques de anfitrión, servicio compartido y cuidado mutuo no es solo una opción pedagógica adicional. La evidencia muestra que este camino constituye una salida para que las instituciones superen la crisis de salud mental y el desgaste estructural del sistema educativo tradicional. Del análisis crítico de la literatura se obtienen tres conclusiones principales.

Desintoxicación Organizacional. El primer paso para lograr una buena gestión escolar es reducir de manera organizada lo que llamamos cortisol institucional. Según la evidencia, esto exige poner fin a la tiranía de los formatos. Es necesario simplificar mucho los procesos administrativos y volver a dar importancia a lo humano y a lo pedagógico en el aula. Un docente que ya no sufre por los formatos y el estrés informático puede recuperar su capacidad de actuar con autonomía. También puede aplicar la justicia curricular y probar nuevas formas de enseñanza.

Agencia y Gobernanza Comunitaria: El principio del mandar obedeciendo ofrece una forma clara de democratizar las instituciones escolares en contextos locales latinoamericanos. Cuando se reparte el poder y el rector actúa como representante de la voluntad colectiva que surge del consenso, desaparece el miedo en la organización. Así, se fortalece el sentido de pertenencia y la acción colectiva de los docentes.

Acompañamiento Ético de la Diversidad: La gestión escolar, al final, se define por su capacidad para ser una estructura organizativa que recibe. En un entorno social complejo, lleno de incertidumbre y de deshumanización causada por el mercado, se propone que la escuela pública mantenga su papel de lugar seguro y asegure el encuentro con lo diferente. El directivo docente, al asumir el liderazgo de la hospitalidad y guiar el acompañamiento hacia la mediación formativa y emocional, ayuda a crear las condiciones necesarias para que la educación cumpla su promesa de cambiar la sociedad y otorgar dignidad a las personas.

Consolidar este modelo en el entorno educativo regional también requiere reconocer lo que implican las herramientas digitales en la política y la práctica educativa. Integrar la tecnología, siguiendo la lógica del aprendizaje invisible, sugiere que las políticas educativas deben apoyar el acceso igualitario a los recursos digitales. Además, deben asegurar que su uso no genere nuevas barreras de exclusión

informativa (Cobo, 2019). Por eso, se recomienda que las personas que dirigen fomenten el uso de la tecnología como aliada para la inclusión y el fortalecimiento de los lazos comunitarios. Así, quien lidera en contextos territoriales debe reconocer y fortalecer el habitus del estudiantado popular y de sus familias como un capital social clave (Bourdieu, 1970). Desde la política escolar y las acciones institucionales, esto ayuda a romper los ciclos históricos de desigualdad y a posicionar a la escuela como agente activo de la emancipación social.

Aportes, Implicaciones y Proyecciones

El principal aporte teórico de esta revisión consiste en reunir los conceptos de hospitalidad pedagógica, justicia curricular y liderazgo educativo en un marco interpretativo común. Esto ayuda a comprender críticamente los cambios actuales en la gestión escolar latinoamericana. En cuanto a la política educativa, los resultados muestran que es urgente revisar los sistemas actuales de evaluación institucional y de rendición de cuentas. Se deben incluir indicadores cualitativos relacionados con el bienestar organizacional, la participación democrática y la calidad del acompañamiento pedagógico. Por otro lado, es importante señalar que el horizonte de investigación sigue abierto. Esto plantea la necesidad de que los estudios futuros se enfoquen específicamente en profundizar el análisis empírico de estas categorías. Investigar mediante diseños mixtos y enfoques comparativos permitirá no solo validar las propuestas presentadas, sino también fortalecer la síntesis teórica con evidencia contextualizada. Esto abrirá nuevas líneas de investigación sobre la interacción entre el liderazgo distribuido, la salud ocupacional docente y el desempeño institucional en distintos entornos territoriales.

REFERENCIAS

- Ball, S. J., & Youdell, D. (2008). La privatización encubierta en la educación pública. Instituto de Educación, Universidad de Londres / Internacional de la Educación. https://observatorioeducacion.org/sites/default/files/ball_s._y_youdell_d._2008_la_privatizacion_encubierta_en_la_educacion_publica.pdf
- Barros, M. C., Guzmán Murillo, H. J., & Torres Ortega, J. M. (2026). Bienestar docente en América Latina: análisis multidimensional, factores protectores y riesgos, y propuestas para políticas educativas integradas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(2), 837–857. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5674>
- Binimelis-Espinoza, H., & Roldán-Tonioni, A. (2017). Sociedad, epistemología y metodología en Boaventura de Sousa Santos. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 24(75), 215–235. <https://doi.org/10.29101/crcs.v0i75.4185>
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1970). La reproducción: Elementos para una teoría del sistema de enseñanza. Laia.
- Casassus, J. (2006). La educación del ser emocional. Índigo / Cuarto Propio.
- Cobo, C. (2019). Acepto las condiciones: Usos y abusos de las tecnologías digitales. Fundación Telefónica.
- Connell, R. W. (1997). Escuelas y justicia social (2.^a ed.). Morata.
- De Sousa Santos, B. (2006). La sociología de las ausencias y la sociología de las emergencias: Para una ecología de saberes. CLACSO.
- De Sousa Santos, B. (2018). Construyendo las epistemologías del sur (Vol. 1). CLACSO.
- Deleuze, G. (2006). Poscriptum sobre las sociedades de control. En *Conversaciones (1972-1990)* (pp. 277–286). Pre-Textos.
- Dussel, E. (2015). Filosofías del Sur: Descolonización y transmodernidad. Akal.
- Fullan, M. (2016). La dirección escolar: Tres claves para maximizar su impacto. Morata.
- García-Bravo, A., & Parra-Vázquez, M. (2020). El liderazgo “mandar obedeciendo” se fundamenta en el sacrificio del hermano mayor. *LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*, 18(1), 97–111. <https://doi.org/10.29043/liminar.v18i1.726>
- Gilligan, C. (2013). La ética del cuidado. Fundació Víctor Grifols i Lucas.
- Gonfiantini, V. (2021). Problemáticas curriculares. De la técnica a la complejidad. Un análisis epistémico. *Revista Insignare Scientia*, 5(9), 1132–1147. <https://doi.org/10.46616/rce.v5i9.173>
- González, M. A. G. (2016). Aprender a vivir juntos: Lenguajes para pensar diversidades e inclusiones. Universidad de Manizales.
- González, M. A. G., Tamayo, G., & Guarín, G. (2025). Reconfigurar problemas epocales: Preguntas frontera 1. Centro de Investigaciones, Universidad de Manizales.
- Han, B.-C. (2022). Infocracia: La digitalización y la crisis de la democracia. Taurus.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). *Capital profesional: Transformar la enseñanza en cada escuela*. Morata.

Hernández Castillo, C. A., & Cárdenas Forero, M. T. (2025). Educación inclusiva y gobernanza escolar: Discursos, tensiones y realidades. *Trama, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 14(2), 61–84. <https://doi.org/10.18845/tramarcsh.v14i2.8323>

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>

Leyva Zayas, B. Y. (2024). Efectos del mobbing derivado de la gestión directiva en docentes y personal administrativo en escuelas primarias. *Formación Estratégica*, 5(1), 93–104. <https://www.formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/160>

Martínez Ruiz, H., & Posadas Juárez, J. A. (2025). La delimitación teórica del carácter simétrico y asimétrico del poder: Notas para su discusión. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(1), 235–257. <https://doi.org/10.71112/0jcq7292>

Meirieu, P. (2022). *El trabajo de educar en tiempos de incertidumbre* (Y. Tsenkov Asenov, trad.). Octaedro.

Merleau-Ponty, M. (1993). *Fenomenología de la percepción*. Planeta-Agostini. (Obra original publicada en 1945).

Miroj, A. N., Saputra, B. R., & Gunawan, I. (2020). Principal learning leadership tips for managing learning in schools. En *Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020) (Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 501, pp. 85–88)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.012>

Paulino Pérez, Y. (2025). Acompañamiento pedagógico: Vía efectiva hacia la mejora constante. *Pedagogical Constellations*, 4(1), 324–348. <https://doi.org/10.69821/constellations.v4i1.102>

Pillajo Chauca, I. del R., Larrea Herrera, C. B., Grunauer Robalino, G. R., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). Acompañamiento pedagógico como alternativa de mejora en aprendizajes en la Unidad Educativa Gran Bretaña, Quito 2024. *Revista Scientific*, 9(Esp. 4), 41–60. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E4.2.41-60>

Quijano, A. (2014). *Cuestiones y horizontes: De la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder*. CLACSO.

Restrepo, L. C. (2010). *El derecho a la ternura*. Arango Editores.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 13–40. <https://doi.org/10.15366/reice2014.12.4.001>

Sadin, É. (2020). *La inteligencia artificial o el desafío del siglo: Anatomía de un antihumanismo radical*. Caja Negra Editora.

Sari, Y., & Lestari, S. (2025). Ethical leadership strategies of school principals: Fostering a harmonious and productive teacher work environment. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 17(1), 489–499. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.6090>

Secretaría de Gobernación. (2024). Mandar obedeciendo: La participación social en el gobierno de México. Secretaría de Gobernación.
http://participacionsocial.gob.mx/work/models/ParticipacionSocial/Documentos/pdf/Mandar_Obedeciendo_SSDDPSAR.pdf

Serres, M. (2007). Hominescencias. Nueva Visión.

Serres, M. (2014). Pulgarcita. Gedisa.

Skliar, C. (2011). Lo dicho, lo escrito, lo ignorado: Ensayos mínimos entre educación, filosofía y literatura. Miño y Dávila.

Skliar, C. (2015). La pronunciación de la diferencia entre lo filosófico, lo pedagógico y lo literario. Pro-Posições, 26(1), 29–47. <https://doi.org/10.1590/0103-7307201507605>

Skliar, C. (2017). Pedagogías de las diferencias. Noveduc.

Stiegler, B. (2015). La sociedad automática 1: El futuro del trabajo. Enclave de Libros.

Torres Santomé, J. (2013). El currículum oculto (8.ª ed.). Morata.

Walsh, C. (Ed.). (2013). Pedagogías decoloniales: Prácticas insurgentes de resistir, (re)existir y (re)vivir (Tomo I). Abya-Yala.

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .

NOTAS DE AUTOR

Estudiante del Doctorado en Educación en Diversidad de la Universidad de Manizales. Investigador vinculado al Grupo de Investigación Educación y Pedagogía: Saberes, Imaginarios e Intersubjetividades y al Centro de Estudios en Complejidad, Creatividad y Afectividad (CECCAL) de la Universidad de Manizales, Colombia. La correspondencia sobre este artículo debe enviarse al autor al correo electrónico osorami@gmail.com. El autor declara que la investigación no contó con financiación externa y que no presenta conflictos de interés.