

Liderazgo del gestor educativo, su impacto en la gestión del modelo sociocomunitario productivo: revisión sistemática

Educational leadership and its impact on the management of the sociocommunitarian productive model: a systematic review

^a Miguel Antonio Cáceres Poma ✉

Resumen

Antecedentes: El liderazgo del gestor educativo constituye un componente estratégico para la implementación de modelos educativos contextualizados, especialmente en entornos rurales y socioculturalmente diversos. **Objetivo:** Examinar el impacto del liderazgo del gestor educativo en la gestión del Modelo Sociocomunitario Productivo, identificando sus principales dimensiones, mediadores, barreras y efectos en contextos educativos rurales. **Metodología:** Se realizó una revisión sistemática siguiendo los lineamientos PRISMA. La búsqueda comprendió publicaciones entre 2015 y 2025 en Scopus, Web of Science, SciELO, Dialnet y Latindex. De 265 registros identificados, 22 estudios fueron incluidos en la síntesis cualitativa. **Resultados:** La evidencia mostró que el liderazgo efectivo integra dimensiones pedagógicas, comunitarias, inclusivas, estratégicas y transformacionales. La colaboración docente, la articulación intercultural y la gestión curricular funcionaron como mediadores favorables; mientras que la sobrecarga administrativa, la escasez de recursos, las resistencias culturales y las creencias directivas rígidas limitaron su implementación, especialmente en contextos rurales. **Conclusiones:** El liderazgo articulador intercultural emerge como un componente central para fortalecer la gestión del modelo, requiriendo formación directiva contextualizada, mayor autonomía institucional y políticas de acompañamiento orientadas a superar una implementación predominantemente burocrática.

Palabras clave: Bolivia; Gestión educativa; Liderazgo educativo; Modelo sociocomunitario productivo; Rural.

^a Universidad Pública de El Alto. La Paz, Bolivia Correo: caceresedubol@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-3902-3837>

Historia del artículo: Artículo recibido 23 de mayo 2026 | Aceptado 18 de agosto 2025 | Publicado 05 de septiembre 2026

Editor responsable:

Dra. Penélope Hernández Lara. 
Universidad Pedagógica
Experimental Libertador. Venezuela

Cómo citar:

Cáceres Poma, M. A. (2026). Liderazgo del gestor educativo, su impacto en la gestión del modelo sociocomunitario productivo: revisión sistemática. *Revista Paraguaya De Pedagogía*, 3(8), 1-13. <https://doi.org/10.33996/rpp.v3i8.37>

Abstract

Background: Educational leadership is a strategic component in the implementation of context-sensitive educational models, particularly in rural and socioculturally diverse settings. **Objective:** To examine the impact of educational managers' leadership on the management of the Sociocommunitarian Productive Model, identifying its main dimensions, mediators, barriers, and effects in rural educational contexts. **Methods:** A systematic review was conducted following PRISMA guidelines. Publications from 2015 to 2025 were searched in Scopus, Web of Science, SciELO, Dialnet, and Latindex. Of 265 records initially identified, 22 studies were included in the qualitative synthesis. **Results:** The evidence showed that effective leadership integrates pedagogical, community-based, inclusive, strategic, and transformational dimensions. Teacher collaboration, intercultural articulation, and curricular management emerged as favorable mediators, whereas administrative overload, limited resources, cultural resistance, and rigid leadership beliefs constrained implementation, particularly in rural settings. **Conclusions:** Intercultural articulating leadership emerges as a central component for strengthening implementation of the model. Its effectiveness requires context-sensitive leadership training, greater institutional autonomy, peer-support mechanisms, and educational policies aimed at overcoming predominantly bureaucratic forms of implementation.

Keywords: Bolivia; Educational management; Educational leadership; Sociocommunitarian productive model; Rural.

Introducción

A nivel global, el liderazgo educativo es fundamental para la mejora escolar en contextos de cambio. Diversos estudios destacan que directores efectivos impulsan el rendimiento estudiantil mediante una gestión colaborativa y una visión estratégica. Como ilustran [Tshabalala y Faremi \(2024\)](#) en Eswatini, los directivos elevan el desempeño al fomentar entornos inclusivos. En la misma línea, [Miras y Longás \(2020\)](#) proponen en España un liderazgo ético-pedagógico que integra perspectivas complementarias para innovar en la dirección escolar. Asimismo, [Domingo \(2019\)](#) enfatiza que las capacidades pedagógicas del líder son clave para generar culturas de aprendizaje. En conjunto, estos enfoques subrayan la necesidad de líderes que trasciendan la administración rutinaria. Sin embargo, la literatura revela tensiones entre las demandas externas y la autonomía interna de los centros, lo que motiva el interés por modelos contextualizados que articulen el liderazgo con realidades locales específicas.

En América Latina, el liderazgo del gestor educativo evoluciona hacia formas transformacionales en respuesta a reformas descentralizadoras. Casos como Chile y Panamá ilustran esta tendencia. [Manríquez y Reyes \(2021\)](#) describen los roles directivos en distintos niveles educativos, con énfasis en una supervisión cualitativa. Complementariamente, [Esbrí y Durán \(2023\)](#) identifican habilidades en directivos panameños para promover la equidad. Desde otra perspectiva, [Chi et al. \(2023\)](#) argumentan que los directores mejoran la calidad al generar comunidades colaborativas. Por lo que estos antecedentes, junto con el trabajo de [García et al. \(2024\)](#) sobre gestión estratégica y el desempeño docente, acentúan el liderazgo para la inclusión y la productividad. No obstante, persisten brechas entre las políticas nacionales y las prácticas territoriales, lo que sitúa al liderazgo como un mediador que proporciona las bases para analizar modelos innovadores como el sociocomunitario productivo.

El modelo sociocomunitario productivo, vigente en Bolivia desde 2010, representa una reforma educativa descolonizadora que vincula formalmente la educación con la producción local y los saberes ancestrales. Este enfoque articula la escuela, la comunidad y el territorio mediante proyectos productivos e interculturales, como señalan [Espinoza et al. \(2025\)](#). En este marco, el gestor educativo actúa como un articulador pedagógico y administrativo decisivo. Investigaciones previas en contextos similares, como el análisis de [Araujo \(2016\)](#) sobre liderazgo directivo y la exploración de [Méndez \(2019\)](#) sobre liderazgo comunitario, ofrecen perspectivas valiosas. Sin embargo, la implementación enfrenta resistencias culturales y logísticas, un vacío que subraya la necesidad de estudios específicos, como el llamado de [Pino y Chalco \(2024\)](#) por más investigación sobre liderazgo en educación básica. Bolivia se erige, así, en un caso paradigmático para evaluar estos impactos.

Dentro de este marco nacional, el distrito rural de Sica Sica constituye un escenario idóneo para un análisis en profundidad, al concentrar de manera aguda las características demográficas, las brechas socioeconómicas y los desafíos logísticos que tipifican la implementación del modelo en contextos de alta vulnerabilidad. En el distrito de Sica Sica, la aplicación del modelo sociocomunitario productivo enfrenta desafíos derivados de su población mayoritariamente aymara y de brechas socioeconómicas persistentes. Si bien las escuelas priorizan proyectos productivos, la sobrecarga administrativa de los directivos suele descuidar la articulación pedagógica con la comunidad, como sugiere el estudio de [Jáuregui et al. \(2022\)](#).

Esta problemática se ve agravada por indicadores como una deserción escolar que persiste, en parte, por una formación directiva insuficiente en inclusión productiva. Investigaciones en contextos análogos, como el vínculo entre liderazgo pedagógico y gestión docente de [Gomero y Sánchez \(2023\)](#) o las propuestas de medición de Rossi y [Rossi \(2020\)](#), ofrecen herramientas aplicables. No obstante, el distrito ejemplifica la tensión entre normativas nacionales y realidades territoriales, al demostrar la necesidad de evidencia localizada.

La problemática central del estudio reside, por tanto, en la frecuente desconexión entre el liderazgo del gestor y la gestión efectiva del modelo, lo que genera una implementación fragmentada en entornos como Sica Sica donde los directivos pueden fallar en su rol de mediar los procesos pedagógicos con la producción comunitaria, como analizan [Riascos y Beceril \(2021\)](#) en su modelo de

estudio del liderazgo. Esta fragmentación contrasta con experiencias documentadas en otros contextos, donde prácticas inclusivas tempranas y bien estructuradas elevan la participación, tal como ilustra el trabajo de [Bregagnolo et al. \(2018\)](#) en Argentina. En Sica Sica, la gestión suele priorizar la burocracia sobre la innovación pedagógica y agrava las inequidades existentes. Se asumen entonces que esta situación refleja barreras colaborativas similares a las identificadas por [Leiva et al. \(2024\)](#) para la inclusión, paralelas a los desafíos del enfoque productivo.

Los antecedentes teóricos confirman la naturaleza multidimensional del liderazgo requerido, que abarcan dimensiones pedagógicas, inclusivas y transformacionales. Investigaciones como la de [Salas y Martínez \(2023\)](#) exploran cómo la conciencia reflexiva en la práctica docente puede ser mediada por directivos, mientras que [Pozo y Ricardo \(2022\)](#) abogan por una formación anclada en la realidad local. En el contexto boliviano, [Espinoza et al. \(2025\)](#) posicionan al directivo como un líder curricular esencial. Sin embargo, en contextos rurales con recursos limitados como Sica Sica, estas dimensiones ideales suelen diluirse. Propuestas innovadoras, como las prácticas inclusivas transferibles que sugieren [Aguilar et al. \(2024\)](#), subrayan el potencial del liderazgo para catalizar la equidad y la productividad, aunque la evidencia consolidada para realidades específicas sigue siendo escasa.

Esta revisión sistemática se justifica por la notable escasez de síntesis exhaustivas que analicen el impacto del liderazgo gestor en la gestión del modelo sociocomunitario productivo en Bolivia, una limitación que restringe el diseño de políticas basadas en evidencia. Como destacan los autores, existen vacíos significativos en las revisiones previas sobre liderazgo directivo en la región. Para distritos como Sica Sica, la ausencia de análisis sistemáticos agrava los problemas de una implementación irregular y poco efectiva. Por lo tanto, el objetivo general de este estudio es examinar, mediante una revisión sistemática de la literatura latinoamericana, el impacto del liderazgo del gestor educativo en la gestión del modelo sociocomunitario productivo.

Esta revisión supera la fragmentación de la evidencia existente al integrar hallazgos dispersos en un marco analítico coherente, para generar una base de conocimiento consolidada que informe la política educativa y el diseño de programas de formación directiva contextualizados. Este propósito se concreta en tres objetivos específicos: 1) Identificar las dimensiones del liderazgo (pedagógico, inclusivo, transformacional) que influyen en la productividad y la participación comunitaria dentro del modelo. 2) Analizar los mediadores y barreras contextuales que afectan la implementación de este liderazgo en entornos rurales bolivianos. 3) Formular recomendaciones basadas en evidencia para la formación y el desarrollo profesional de directivos en contextos similares a Sica Sica. Por tanto, la pregunta de investigación es: ¿Cuáles son los impactos del liderazgo del gestor educativo en la gestión del modelo sociocomunitario productivo, según la evidencia empírica sistematizada en la literatura científica?

Método

El diseño de esta investigación correspondió a una revisión sistemática, la cual se desarrolló por medio de los lineamientos del protocolo PRISMA, el cual garantizó la exhaustividad, la transparencia y la replicabilidad del proceso de identificación, selección y evaluación de la literatura científica relevante. Se estableció un protocolo previo que definió los objetivos, la pregunta de investigación y los criterios metodológicos, con el fin de minimizar el sesgo y asegurar que la síntesis de evidencia se fundamentara en un proceso estructurado y objetivo, adecuado para analizar el estado del conocimiento sobre el tema.

La estrategia de búsqueda se implementó en el segundo semestre del año 2025, a través de la cual se consultaron múltiples bases de datos académicas internacionales y regionales para asegurar una cobertura amplia y pertinente. Las fuentes principales incluyeron Scopus, WoS, Scielo, Dialnet y Latindex. Se utilizaron ecuaciones de búsqueda que combinaron términos controlados y palabras clave en español e inglés, tales como "liderazgo educativo", "gestor escolar", "modelo sociocomunitario

productivo" y "educación básica", vinculados mediante operadores booleanos. Esta búsqueda en las diversas bases de datos mencionadas permitió recopilar tanto la producción indexada internacionalmente como la literatura gris y especializada de Iberoamérica, esencial para el contexto del estudio.

El proceso de selección se realizó en diversas fases. En una de las fases, se cribaron los registros identificados mediante la evaluación de títulos y resúmenes además de aplicar los criterios de inclusión predefinidos. En otra fase, se recuperaron y evaluaron a texto completo los informes considerados potencialmente elegibles. Esta evaluación fue realizada de forma independiente por dos investigadores, resolviéndose las discrepancias mediante consenso o con la intervención de un tercer revisor. Los criterios de elegibilidad priorizaron estudios empíricos y teóricos publicados entre 2015 y 2025, que analizaran explícitamente el liderazgo directivo en relación con modelos educativos comunitarios o productivos, con especial atención al contexto latinoamericano.

Los criterios de inclusión exigieron que los estudios fueran artículos de investigación, revisiones o documentos teóricos publicados en revistas arbitradas. Se excluyeron tesis, ponencias no publicadas y artículos que no abordaran la relación directa entre las variables de interés. La información de cada estudio incluido fue extraída de manera sistemática en una ficha predefinida, que registró datos sobre autores, año, metodología, dimensiones del liderazgo analizadas, hallazgos principales y contexto geográfico. Este procedimiento permitió organizar la evidencia de manera coherente para su posterior análisis cualitativo y la construcción de la tabla de síntesis.

El análisis y síntesis de los datos fue de naturaleza cualitativa. Tras la extracción, los hallazgos fueron categorizados temáticamente en función de los objetivos específicos de la revisión, donde se identificaron dimensiones de liderazgo, impactos reportados, y mediadores o barreras contextuales. No se realizó un meta-análisis cuantitativo debido a la heterogeneidad metodológica de los estudios primarios. La integración de los resultados permitió construir una narrativa sintética, contrastar perspectivas entre diferentes contextos y derivar conclusiones fundamentadas sobre la influencia del liderazgo gestor en el modelo sociocomunitario productivo.

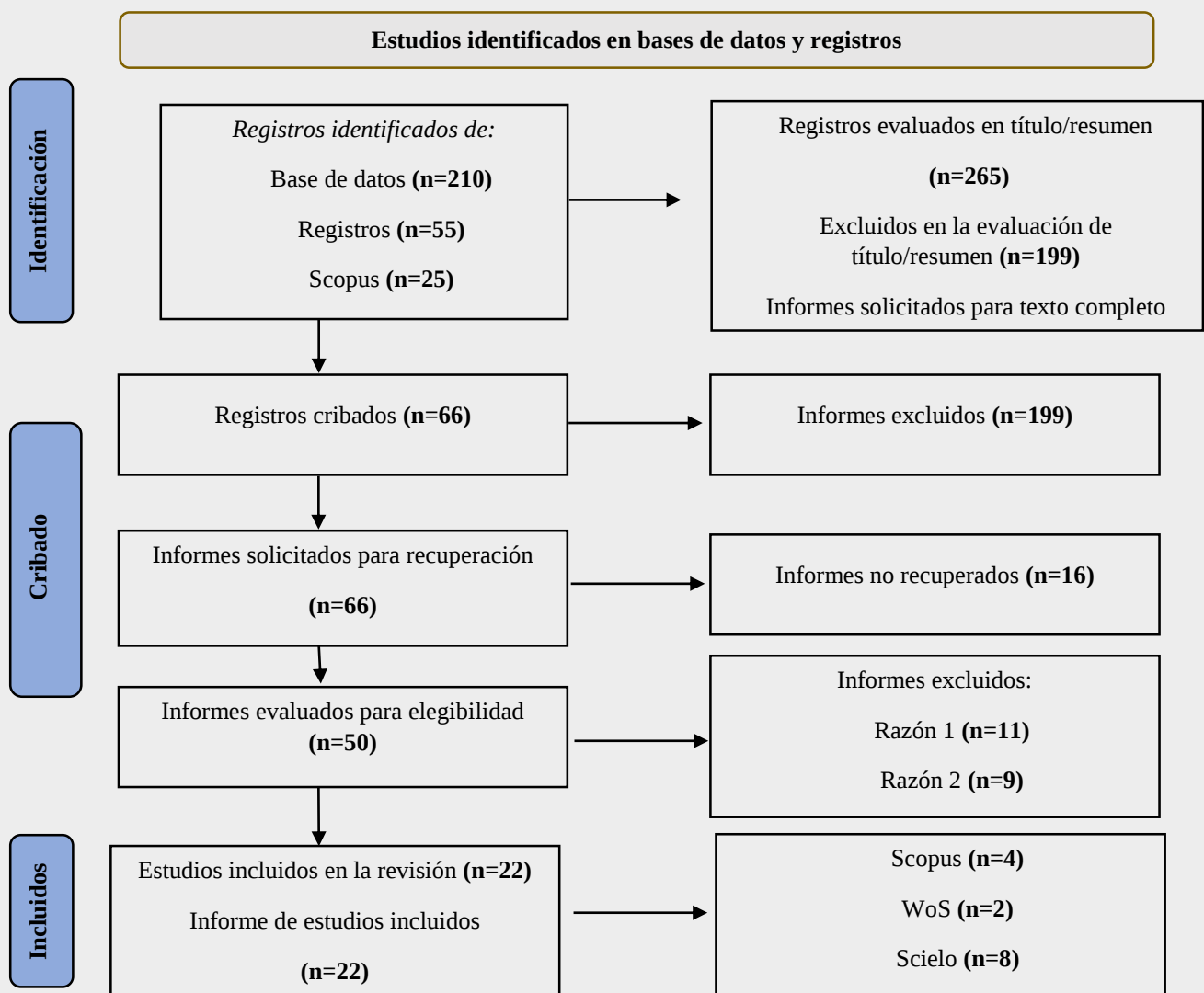
Proceso de selección de los estudios

El diagrama de flujo PRISMA en la Figura 1, detalla el proceso metodológico seguido para seleccionar los estudios incluidos en esta revisión. Inicialmente, se identificaron 265 registros a través de búsquedas en diversas bases de datos académicas como Scopus, Scielo, Dialnet y Latindex, entre otras. De estos, 199 registros fueron excluidos tras una evaluación inicial de títulos y resúmenes por no cumplir con los criterios temáticos o metodológicos establecidos. Los 66 informes restantes fueron solicitados para una evaluación de texto completo, de los cuales 16 no pudieron ser recuperados, y quedaron 50 estudios para la fase de elegibilidad.

En la etapa de evaluación de elegibilidad, 22 informes fueron excluidos por razones específicas: once por no ajustarse al contexto de estudio (Razón 1), nueve por deficiencias metodológicas (Razón 2) y ocho por no tener un enfoque pertinente (Razón 3). Finalmente, se incluyeron 22 estudios en la síntesis cualitativa, distribuidos por fuente de la siguiente manera: Scopus (4), WoS (2), Scielo (8), Dialnet (4) y Latindex (4). El análisis de este proceso sistemático aseguró la transparencia y replicabilidad de la revisión, lo cual fundamenta la solidez de sus conclusiones.

Además, la distribución final refleja una estrategia de búsqueda exhaustiva y equilibrada. El predominio de Scielo subraya el énfasis en la producción académica iberoamericana, lo cual es básica para recopilar la literatura regional sobre el modelo sociocomunitario. Las bases de datos internacionales (Scopus, WoS) aportan visibilidad global, mientras que los índices regionales (Dialnet, Latindex) aseguran la cobertura de publicaciones locales especializadas. Con la inclusión de estas bases de datos se asegura un proceso sistemático, transparente que fundamenta la solidez y la pertinencia contextual de la evidencia analizada en esta revisión.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de selección de estudios



Fuente: Derivado de la metodología PRISMA

Resultados

Dimensión del liderazgo gestor: perspectivas globales y regionales

La Tabla 1 revela dimensiones del liderazgo analizadas en la literatura. A nivel global, predominan enfoques como el inclusivo-colaborativo y el ético-pedagógico. Tshabalala y Faremi (2024) destacan en Eswatini cómo una supervisión cualitativa y entornos inclusivos mejoran el rendimiento. Esta perspectiva se complementa con la propuesta de Miras y Longás (2020) en España, que integra ética y pedagogía para innovar en la dirección escolar, y con el énfasis en las capacidades pedagógicas para fomentar la autonomía. En América Latina, el liderazgo transformacional constituye un eje central. Esbrí y Durán (2023) lo consideran clave para la supervisión cualitativa y la equidad, respectivamente. Chi et al. (2023) subrayan, además, la colaboración y la gestión estratégica como mediadores del desempeño docente. Por lo que estas dimensiones globales y regionales proveen un marco comparativo que muestra una evolución desde modelos tradicionales hacia otros más contextualizados y centrados en la comunidad.

Al contrastar las perspectivas, se identifica una clara adaptación a los contextos locales. Mientras los estudios globales priorizan la inclusión y la autonomía, las investigaciones latinoamericanas enfatizan la transformación y la equidad pública como respuestas a reformas descentralizadoras. En el caso específico de Bolivia, la dimensión se ajusta aún más. [Espinoza et al. \(2025\)](#) y [Araujo \(2016\)](#) describen un liderazgo curricular y directivo adaptado a marcos locales, mientras [Méndez \(2019\)](#) resalta el componente comunitario frente a resistencias culturales. [Pino y Challco \(2024\)](#) refuerzan esta necesidad de contextualización al destacar la necesidad de revisiones sistemáticas para la educación básica rural. La síntesis indica que, si bien el liderazgo efectivo integra pedagogía, colaboración y ética de manera transversal, su implementación exitosa requiere una adaptación profunda a las particularidades territoriales y culturales de cada escenario, un principio fundamental para el modelo sociocomunitario.

Impactos en la gestión sociocomunitaria: evidencia comparada

Los estudios sistematizados evidencian impactos directos del liderazgo en la gestión del modelo. A escala global, se observa que prácticas como la supervisión cualitativa [Tshabalala y Faremi \(2024\)](#) y el fomento de culturas de aprendizaje [Domingo \(2019\)](#) mejoran el rendimiento y la autonomía institucional. En el contexto latinoamericano, el liderazgo transformacional muestra su capacidad para incidir en políticas territoriales [Esbrí y Durán \(2023\)](#) y para generar comunidades colaborativas que elevan la calidad educativa ([Chi et al., 2023](#)). Específicamente en Bolivia, el impacto se materializa en la articulación efectiva entre la escuela y la comunidad. [Espinoza et al. \(2025\)](#) documentan cómo un liderazgo curricular facilita proyectos productivos interculturales, y [García et al. \(2024\)](#) evidencian que la gestión estratégica media positivamente el desempeño docente, vinculándolo con la productividad.

Sin embargo, el análisis comparado revela contrastes significativos, especialmente en entornos rurales y de alta vulnerabilidad. Mientras experiencias como las de [Bregagnolo et al. \(2018\)](#) en Argentina muestran que prácticas inclusivas tempranas elevan la participación, en contextos como Sica Sica se identifican impactos negativos asociados a la fragmentación. [Jáuregui et al. \(2022\)](#) señalan que la sobrecarga administrativa de los directivos desvía la atención de la articulación pedagógico-comunitaria, que agrava problemas como la deserción escolar. Esta fragmentación, analizada por [Riascos y Becerril \(2021\)](#), contrasta con el potencial mediador de la equidad intercultural propuesto por [Rossi y Rossi \(2020\)](#). Por tanto, la evidencia indica que el liderazgo puede ser un catalizador para la gestión sociocomunitaria, pero su impacto positivo se ve severamente limitado por barreras contextuales cuando no se adapta a realidades específicas y priorizan la burocracia sobre la innovación pedagógica.

Mediadores y barreras contextuales: hacia recomendaciones prácticas

La revisión identifica mediadores clave que potencian el vínculo entre liderazgo y gestión efectiva. La colaboración docente [Manríquez y Reyes \(2021\)](#), la equidad intercultural de Rossi y [Rossi \(2020\)](#) y la co-docencia por [Leiva et al. \(2024\)](#) se destacan como facilitadores. Asimismo, la conciencia reflexiva mediada por directivos según [Salas y Martínez \(2023\)](#) y una formación docente anclada en la realidad local de acuerdo con [Pozo y Ricardo \(2022\)](#) actúan como puentes entre la teoría y la práctica. En el plano boliviano, la articulación cultural y el posicionamiento del directivo como líder curricular emergen como mediadores específicos para el modelo sociocomunitario ([Méndez, 2019; Espinoza et al., 2025](#)). Así, estas estrategias, cuando están presentes, fortalecen la inclusión y la productividad, tal como ilustran las prácticas transferibles propuestas por [Aguilar et al. \(2024\)](#).

En contraste, la tabla también sistematiza barreras persistentes que obstaculizan la implementación. Creencias directivas rígidas, sobrecarga administrativa y la escasez de recursos fragmentan la gestión, especialmente en zonas rurales como Sica Sica ([Inostroza y Pavez, 2023; Jáuregui et al., 2022; Pozo y Ricardo, 2022](#)). Estas barreras, sumadas a resistencias culturales y a la tensión entre demandas externas y autonomía suelen superar a los mediadores, lo cual genera una implementación irregular ([Méndez, 2019; Miras y Longás, 2020](#)). La síntesis conduce a las recomendaciones prácticas y concretas de que es prioritario diseñar programas de formación directiva que desarrollen

competencias híbridas e integren lo pedagógico, lo comunitario y lo estratégico. Además, se requiere fomentar políticas educativas que descentralicen recursos y empoderen a los gestores locales para adaptar el modelo a su territorio para transformar las barreras en oportunidades de innovación contextualizada.

Tabla 1. Caracterización de estudios incluidos en la revisión sistemática

Referencia (Autor, Año)	Dimensión del liderazgo	Impactos/Mediadores en gestión sociocomunitaria productiva
Global/Europa/África		
Tshabalala y Faremi (2024)	Inclusivo/Colaborativo	Mejora el rendimiento vía entornos inclusivos; mediador: supervisión cualitativa.
Miras y Longás (2020)	Ético-Pedagógico	Integra perspectivas para la innovación directiva; barrera: demandas externas.
Domingo (2019)	Pedagógico	Capacidades para culturas de aprendizaje; impacto: autonomía interna.
Latinoamérica		
Manríquez y Reyes (2021)	Transformacional	Supervisión en niveles educativos; mediador: colaboración docente.
Esbrí y Durán (2023)	Transformacional/Equidad	Habilidades para equidad pública; impacto: políticas territoriales.
Chi et al. (2023)	Colaborativo	Comunidades de aprendizaje; barrera: brechas políticas-prácticas.
García et al. (2024)	Estratégico	Media desempeño docente; impacto: inclusión/productividad.
Bolivia/Modelo Sociocomunitario		
Espinoza et al. (2025)	Curricular/Articulador	Vincula escuela-comunidad; impacto: proyectos productivos interculturales.
Araujo (2016)	Directivo	Liderazgo en primaria boliviana; mediador: marcos locales.
Méndez (2019)	Comunitario	Desarrollo socio-productivo; barrera: resistencias culturales.
Pino y Challco (2024)	Directivo/Sistemático	Llama a revisiones en la enseñanza básica; impacto: implementación rural.
Sica Sica/Local		
Jáuregui et al. (2022)	Directivo	Sobrecarga administrativa; barrera: deserción en aymara rural.
Gomero y Sánchez (2023)	Pedagógico	Gestión docente; impacto: articulación pedagógica-comunitaria.
Rossi y Rossi (2020)	Directivo/Medible	Modelos de medida en básica; mediador: equidad intercultural.
Problemática/Inclusión		
Riascos y Becerril (2021)	Multidimensional	Mediación pedagógica-productiva; barrera: fragmentación.
Bregagnolo et al. (2018)	Inclusivo temprano	Las prácticas elevan la participación; impacto: contrasta con burocracia Sica Sica.
Leiva et al. (2024)	Colaborativo	Barreras en co-docencia; paralelas a desafíos productivos rurales.
Teóricos/Formación		
Salas y Martínez (2023)	Reflexivo	Conciencia praxis docente; mediador: directivos visionarios.
Pozo y Ricardo (2022)	Formativo local	Formación realista; impacto: dilución en recursos limitados.

Aguilar et al. (2024)	Inclusivo innovador	Prácticas transferibles; potencial equidad/productividad en Sica Sica.
Inostroza y Pavez (2023)	Inclusivo	Creencias rígidas; barrera: políticas en contextos rurales.
Salguero y Pérez (2022)	Formativo	Gestión teórico-práctica; mediador: investigación local.

Fuente: Elaboración propia

Síntesis interpretativa y brechas en la evidencia

La síntesis de los hallazgos revela que la efectividad del liderazgo para el modelo sociocomunitario productivo depende de su capacidad para integrar dimensiones aparentemente diversas. Las perspectivas globales, centradas en lo inclusivo y ético-pedagógico, y las latinoamericanas, enfocadas en lo transformacional, convergen en el contexto boliviano en un liderazgo articulador y curricular. Este perfil híbrido, ejemplificado por [Espinoza et al. \(2025\)](#) y [Méndez \(2019\)](#), demuestra que el gestor debe simultáneamente fomentar la colaboración interna, gestionar estratégicamente los recursos y actuar como puente cultural con la comunidad ([Chi et al., 2023](#); [García et al., 2024](#)). Por tanto, la eficacia no reside en una única dimensión, sino en una integración flexible y adaptativa que responda a las demandas específicas del entorno socioproductivo local, lo que supera la simple administración.

No obstante, esta integración ideal se ve sistemáticamente amenazada por un conjunto de barreras contextuales que la evidencia identifica como recurrentes y sólidas. La sobrecarga administrativa y las creencias directivas rígidas, destacadas en el caso de Sica Sica por [Jáuregui et al. \(2022\)](#) e [Inostroza y Pavez \(2023\)](#), actúan como factores integradores que fragmentan la acción del líder y priorizan la burocracia sobre la innovación pedagógica. Estos obstáculos operacionales y actitudinales neutralizan el potencial de mediadores clave como la colaboración docente o la co-docencia ([Leiva et al., 2024](#)). En consecuencia, se configura una paradoja dada en que mientras la literatura prescribe un liderazgo multidimensional y adaptativo, la realidad impone condiciones que lo reducen a una gestión fragmentada y reactiva, lo que permite explicar entonces la frecuente desconexión entre el discurso del modelo y su implementación efectiva en terrenos complejos.

A pesar de la consistencia de estos hallazgos, el análisis detecta vacíos significativos en la literatura examinada. En primer lugar, existe una preponderancia de estudios diagnósticos y descriptivos que identifican problemas (como la fragmentación o la sobrecarga), pero una escasez notable de investigaciones que evalúen intervenciones específicas o modelos de formación directiva diseñados para superar estas barreras en contextos rurales bolivianos ([Pino y Chalco, 2024](#)). En segundo lugar, se observa una limitación metodológica pues la mayoría de la evidencia disponible proviene de diseños cualitativos o estudios de caso, con una ausencia casi total de evaluaciones cuantitativas longitudinales que permitan medir el impacto causal de estilos de liderazgo específicos sobre indicadores concretos de productividad comunitaria o permanencia escolar ([Miras y Longás, 2020](#)).

Estos vacíos señalan direcciones importantes para la investigación futura. Es prioritario desarrollar estudios de implementación y evaluación que prueben, en contextos reales como Sica Sica, programas de formación directiva basados en el perfil híbrido identificado (pedagógico, comunitario y estratégico) ([Gomero y Sánchez Pinedo, 2023](#)). Asimismo, se requiere fomentar investigaciones con diseños mixtos que, sin perder la profundidad contextual, puedan cuantificar relaciones y generalizar hallazgos ([Salguero y Pérez, 2022](#)). Subsana estas ausencias es trascendental para generar evidencia aplicable que trascienda la descripción del problema y ofrezca soluciones prácticas, para cerrar de esta manera la brecha entre el liderazgo ideal prescrito y el liderazgo posible en la compleja realidad del modelo sociocomunitario productivo.

Discusión

La presente revisión sistemática permite examinar el impacto del liderazgo del gestor educativo en la gestión del modelo sociocomunitario productivo; los autores sintetizan evidencia predominantemente iberoamericana en línea con [Pino y Chalco \(2024\)](#). Los resultados confirman que este liderazgo constituye un factor mediador crítico, cuya efectividad depende de su capacidad para integrar dimensiones pedagógicas, comunitarias y estratégicas de manera adaptativa al contexto local. Se considera entonces que esta discusión posiciona dichos resultados en un diálogo más amplio con la literatura reciente, explora contribuciones implícitas del estudio, reconoce sus limitaciones y deriva implicaciones para la teoría y la práctica.

Al contrastar los resultados con investigaciones contemporáneas, se observan convergencias y matices significativos. Un estudio reciente sobre liderazgo distribuido en escuelas rurales multigrado del Perú demuestra que la delegación efectiva de responsabilidades pedagógicas en los docentes fortalece la innovación educativa. ([Carpio, 2023](#)). Dicho resultado complementa la evidencia recopilada sobre la colaboración docente como mediador clave, tras sugerir que en contextos de alta vulnerabilidad y escasez de recursos, la distribución del liderazgo puede ser una estrategia vital para aliviar la sobrecarga administrativa del director y potenciar la articulación comunitaria ([Manríquez y Reyes, 2021](#); [Leiva et al., 2024](#)). Sin embargo, mientras el estudio peruano enfatiza una estructura horizontal, la presente síntesis en el contexto boliviano subraya el rol insustituible del gestor como articulador central y puente cultural y así indica que la distribución debe coexistir con una figura de coordinación fuerte.

En segundo lugar, la investigación de [Rubiano \(2024\)](#) de la necesidad de transformación de la escuela en países que transitan por una etapa de posconflicto, como Colombia, identifica la capacidad de los directores para gestionar el trauma colectivo y construir narrativas de esperanza como un componente esencial de su liderazgo. Este enfoque en las competencias socioemocionales y éticas profundiza la dimensión "ético-pedagógica" que [Miras y Longás \(2020\)](#) destacan. Esta revisión, al identificar la "articulación cultural" y la "equidad intercultural" como mediadores, conecta con esta idea, pero la amplía al ámbito productivo ([Méndez, 2019](#); [Rossi y Rossi, 2020](#)). También sugiere que en el modelo sociocomunitario y la resiliencia del líder no solo se dirige a sanar el pasado, sino a movilizar a la comunidad hacia un futuro productivo común que integra saberes ancestrales con proyectos económicos locales.

Una tercera comparación con un análisis del liderazgo para la justicia social en escuelas mexicanas con alta marginación revela que los directores efectivos actúan como "activistas locales", pues desafían políticas homogenizadoras y abogan por recursos ([Uribe et al., 2020](#)). Esto concuerda fuertemente con los resultados de la presente revisión sobre la tensión entre políticas nacionales y prácticas territoriales. No obstante, este estudio agrega en el modelo sociocomunitario productivo boliviano que el activismo del gestor no se limita a la demanda de recursos, sino que debe convertirse en una habilidad de gestión híbrida que combine la incidencia política con la administración de proyectos productivos y la facilitación pedagógica. La barrera de las "creencias directivas rígidas" podría interpretarse, a la luz de esta comparación, como una limitación en esta capacidad de actuar con agencia y flexibilidad dentro del sistema.

Más allá de sintetizar evidencia existente, este estudio realiza contribuciones distintivas que merecen ser destacadas. En primer lugar, propone la concepción de "liderazgo articulador intercultural" como perfil ideal para el modelo sociocomunitario productivo. Esta concepción integra la dimensión curricular y pedagógica de [Espinoza et al. \(2025\)](#), la sensibilidad y vinculación comunitaria de [Méndez \(2019\)](#) y la gestión estratégica adaptativa ([García et al., 2024](#)). No se trata simplemente de la suma de estas competencias, sino de su fusión en una práctica única que permite convertir los principios abstractos del modelo (descolonización, productividad, interculturalidad) en acciones escolares cotidianas. Esta conceptualización avanza más allá de categorías genéricas como "liderazgo transformacional" al anclarlo en las especificidades histórico-culturales y políticas de Bolivia.

En segundo lugar, la revisión cambia el enfoque del debate desde la "implementación" hacia la "mediación activa". Gran parte de la literatura sobre reformas educativas analiza la fidelidad de la implementación. Los hallazgos aquí logrados, al contrastar los impactos positivos potenciales con las barreras contextuales, muestran que el gestor educativo no es un simple implementador, sino un mediador crítico que negocia, adapta y reinterpreta el modelo en un territorio de tensiones (entre burocracia e innovación, entre demanda externa y autonomía, entre cultura ancestral y productividad) de acuerdo con Uribe et al. (2020). Por tanto, esta perspectiva resalta la agencia del líder y sitúa el problema no tanto en una falla de implementación, sino en la falta de formación y apoyo para ejercer esta compleja mediación de manera efectiva, particularmente en distritos rurales como Sica Sica.

Es importante reconocer que este estudio presenta limitaciones inherentes a su diseño. Una primera limitación se relaciona con el alcance de las fuentes consultadas. Aunque la búsqueda en bases de datos regionales como Scielo y Latindex garantiza la pertinencia, es posible que se haya omitido literatura gris valiosa, como informes de evaluación de programas gubernamentales, tesis doctorales de circulación local o documentación de experiencias de ONGs que trabajan en Sica Sica y contextos similares, según lo demuestra también Salguero y Pérez (2022) en su estudio. Esta literatura, a menudo no indexada, podría contener perspectivas prácticas importantes sobre estrategias de liderazgo que han surgido desde la base y enriquecen la comprensión de los mediadores y barreras.

Una segunda limitación reside en el potencial sesgo geográfico y temático de la evidencia sintetizada. El predominio de estudios cualitativos y de caso, si bien ofrece profundidad, puede afectar la generalizabilidad de algunas conclusiones. Además, la fuerte focalización en el contexto boliviano y latinoamericano, si bien es una fortaleza para la validez interna, limita la posibilidad de contrastar estos hallazgos con experiencias de modelos educativos comunitarios o productivos en otras regiones del mundo (por ejemplo, en algunas experiencias africanas o asiáticas) (Pino y Challico, 2024). Se asume entonces que una revisión de alcance global revela patrones universales o alternativas estratégicas diferentes para problemas similares.

Las implicaciones de esta revisión son tanto para la política educativa como para la formación de directivos. Para las políticas públicas, el principal desafío es superar el enfoque normativo que solo prescribe el "deber ser" del liderazgo. Las políticas deben diseñarse para habilitar el perfil de liderazgo articulador intercultural identificado. Esto implica: 1) Descentralizar verdaderamente la gestión de recursos, al otorgar mayor autonomía financiera y administrativa a las direcciones escolares para la ejecución de proyectos productivos. 2) Crear sistemas de acompañamiento y mentoría entre pares, donde directores experimentados en contextos similares apoyen a otros, en lugar de inspecciones burocráticas centradas en el cumplimiento. 3) Institucionalizar la participación comunitaria en la evaluación del desempeño directivo, e incorporar criterios relacionados con la articulación escuela-territorio (García et al., 2024).

Para la formación de gestores educativos, es relevante reformular los currículos. La formación debe ser profundamente experiencial y situada, alejándose de módulos teóricos genéricos. Se recomienda por tanto desarrollar estudio de casos y simulaciones basados en los dilemas reales documentados (e.g., cómo mediar un conflicto entre el calendario agrícola comunal y el calendario escolar oficial; cómo gestionar un proyecto de huerto escolar de manera pedagógica y financieramente sostenible; incluir pasantías o intercambios en escuelas que implementen con relativo éxito el modelo, para facilitar el aprendizaje entre pares; y fortalecer competencias específicas poco desarrolladas en la formación tradicional, como la gestión de proyectos comunitarios, la facilitación del diálogo intercultural, y la negociación con actores locales y autoridades (Méndez, 2019).

Para culminar con esta discusión, se plantea que la revisión sistemática trasciende la descripción del problema para ofrecer un marco analítico que interpreta el liderazgo educativo como la piedra angular de la viabilidad del modelo sociocomunitario productivo. El estudio refleja que su impacto positivo está condicionado por la capacidad del gestor para ejercer un liderazgo articulador e híbrido, y que esta capacidad es, a su vez, constreñida o potenciada por un ecosistema de políticas y prácticas que a

menudo priorizan la burocracia sobre la innovación contextualizada. El valor de la síntesis realizada no radica solo en haber identificado dimensiones, impactos y barreras, sino en haber integrado estos elementos en una narrativa coherente que explica la paradoja central de la reforma, referida a la brecha entre su potencial transformador y su implementación fragmentada (Chi et al., 2023).

Conclusiones

La revisión sistemática confirma que el liderazgo del gestor educativo es un factor determinante en la gestión efectiva del modelo sociocomunitario productivo, el cual debe integrar dimensiones pedagógicas, inclusivas y transformacionales, adaptándose a las particularidades del contexto local para articular la escuela con la comunidad y la producción. En Bolivia, este perfil híbrido, denominado "liderazgo articulador intercultural", resulta esencial para cambiar los principios del modelo en prácticas cotidianas. Sin embargo, la evidencia revela que, si bien este liderazgo puede catalizar la innovación y la equidad, su impacto positivo se ve frecuentemente limitado por barreras estructurales y actitudinales, como la sobrecarga administrativa y la rigidez de las creencias directivas, especialmente en entornos rurales vulnerables como Sica Sica.

El análisis comparado identifica una paradoja central ya que mientras la literatura prescribe un liderazgo multidimensional y adaptativo, la realidad en contextos como Sica Sica impone condiciones que lo reducen a una gestión fragmentada y reactiva. Barreras como la escasez de recursos, las resistencias culturales y la tensión entre políticas nacionales y autonomía local neutralizan mediadores clave como la colaboración docente, la co-docencia y la reflexividad pedagógica. Esta disociación entre el discurso ideal y la práctica real explica la frecuente desconexión observada en la implementación del modelo que agrava problemas como la deserción escolar y limita el potencial productivo y comunitario de las escuelas en territorios de alta vulnerabilidad.

A partir de los hallazgos, se derivan recomendaciones concretas para la política educativa y la formación directiva. Constituye una prioridad superar enfoques normativos y habilitar un ecosistema que potencie el liderazgo articulador intercultural para descentralizar recursos, crear sistemas de acompañamiento entre pares e institucionalizar la participación comunitaria en la evaluación directiva. En cuanto a la formación, se requieren currículos experienciales y situados que desarrollen competencias en gestión de proyectos comunitarios, diálogo intercultural y negociación local, con la implementación de casos reales y pasantías en contextos similares.

La revisión contribuye al campo al proponer una reconceptualización del liderazgo educativo como "mediación activa", no una simple implementación, en el marco del modelo sociocomunitario productivo. No obstante, el estudio evidencia vacíos significativos en la literatura, como la escasez de investigaciones que evalúen intervenciones formativas específicas y la falta de estudios cuantitativos longitudinales que midan impactos causales. Por consiguiente, se abre una brecha a investigaciones centradas en el diseño y evaluación de programas de desarrollo directivo contextualizados, así como en metodologías mixtas que permitan generalizar hallazgos sin perder profundidad.

Acerca de:

Contribución de los autores: El autor contribuyó a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: El autor declara que no recibió financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: El autor declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Referencias

- Aguilar Correa**, A. E., Sommer Aguilar, R. A., Guanocunga Choca, N. E., Quinga Nacimba, G. M., Taramuel Villacreses, X. P., y Aguilar Vargas, S. C. (2024). A new form of inclusive teaching practice. *MENTOR Revista De investigación Educativa Y Deportiva*, 3(8), 512–525. <https://doi.org/10.56200/mried.v3i8.7922>
- Araujo Araujo**, Y. E. (2016). Liderazgo del Personal Directivo en el Subsistema de Educación Primaria. U.E. “Dr. Amílcar Fonseca”. *Revista Scientific*, 1(2), 274–294. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.16.274-294>
- Bregagnolo**, N. E., Nussbaum, Z. del C., y Stein, M. (2018). Buenas prácticas docentes para la inclusión educativa de la primera infancia en la Escuela de Gestión Social del Barrio Segundo David Peralta “Mate Cosido”, Resistencia, Chaco. *Revista Del Instituto De Investigaciones En Educación*, 9(12), 52–63. <https://doi.org/10.30972/riie.9124240>
- Carpio Quispe**, D.A. (2023). Liderazgo distribuido y el compromiso organizacional docente en las redes educativas rurales de la UGEL Azángaro 2023. [Tesis, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional UNAP. <https://repositorio.unap.edu.pe/items/c5e2c23b-6647-4c54-8946-82773f92cbbc>
- Chi**, J., Porres, A., y Vélez Bustillo, E. (2023). Una manera de mejorar la calidad de la educación: el rol del director escolar. *Cuadernos De Investigación Educativa*, 14(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.1.3277>
- Domingo Segovia**, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897–911. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662019000300897&lng=es&tlng=es
- Esbrí Montoliú**, M.Á., y Durán González, R. E. (2023). Educational leadership: skills of good public school principals in Panama. *Revista Historia De La Educación Latinoamericana*, 25(40), 233–249. <https://doi.org/10.19053/01227238.16940>
- Espinoza Puertas**, R. D., Sánchez Morante, M. E., y Castillo Montufar, C. R. (2025). Liderazgo directivo como líder curricular en tiempos de cambio educativo. *Ciencia Y Educación*, 6(4.1), 6 - 19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15420711>
- García Montero**, W. P., Piguave Llor, Z. D., Vega Chica, J. P., y Burgos Bonoza, H. Y. (2024). Desempeño profesional docente mediado por la gestión estratégica del líder educativo. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(1), 1670 – 1688. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1700>
- Gomero Paredes**, M. M., y Sánchez Pinedo, D. (2023). Liderazgo pedagógico del directivo y gestión escolar de los docentes. IE n°5176 María Reiche Crosse. Puente Piedra. Lima. IGOBERNANZA, 6(23), 264–289. <https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n23.2023.296>
- Inostroza Inostroza**, F., y Pavez Salinas, P. (2023). Creencias de directores de escuelas en torno a las políticas de inclusión educativa en el sistema escolar chileno. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1632>

- Jáuregui Eléspuru**, J. del C., **Chávez Espinoza**, P. E., **Menacho Vargas**, I., **Ramírez García**, L. L., y **Romero Carhuanchu**, E. J. (2022). El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(23), 648–658. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.365>
- Leiva-Guerrero**, M.V., **Vásquez-Herrera**, C., **Encalada Godoy**, N., **Huerta Escobar**, J., y **Pereira Arroyo**, L. (2024). Leading and Working Collaboratively for Educational Inclusion: Facilitators and Barriers to Co-teaching. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 18(1), 65-87. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-73782024000100065>
- Manriquez Gutierrez**, K. P., y **Reyes Roa**, M. L. (2021). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 554–572. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>
- Méndez**, R. (2019). Liderazgo comunitario: Docente frente al desarrollo socio-productivo. *Gerentia*, 1. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/download/1458/1763>
- Miras Teruel**, J., y **Longás Mayayo**, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista De Estudios Y Experiencias En Educación*, 19(41), 287-305. <https://doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16>
- Pino Pillco**, H. Z., y **Challco Corrales**, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(34), 1824–1837. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836>
- Pozo Domínguez**, O.E., y **Ricardo Domínguez**, N.M. (2022). Perspectivas de la formación docente. De la práctica a la práctica fundamentada en la realidad. *REEA*, 11(III). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8927628.pdf>
- Riascos-Hinestroza**, L. E., y **Becerril-Arostegui**, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación Y Educadores*, 24(2), 243–264. <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Rossi Valverde**, R. M., y **Rossi Ortiz**, R. G. (2020). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular. *Revista Andina De Educación*, 4(1), 11-22. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.2>
- Rubiano Cepeda**, L.J., **Bedoya Ríos**, N.M., y **Benavides Franco**, A. (2024). Educación para la construcción de paz en Colombia: una mirada a la justicia escolar restaurativa. *Revista latinoamericana de estudios educativos*, 54(2), 13-40. <https://doi.org/10.48102/rlee.2024.54.2.630>
- Salas**, J., y **Martínez**, M. (2023). Expresiones de conciencia sobre el cambio en la praxis docente. *Franz Tamayo - Revista De Educación*, 5(13), 82–105. <https://doi.org/10.61287/revistafranztamayo.v.5i13.5>
- Salguero Rosero**, J. R., y **Pérez Barral**, O. (2022). Aproximaciones teóricas y metodológicas para la gestión de la investigación formativa. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 19, 217-235. <https://doi.org/10.37135/chk.002.19.13>
- Tshabalala**, G., y **Faremi**, Y. A. (2024). The Leadership Role of the School Principal in Developing and Improving Learner Performance in Eswatini Schools. (2024). *European Journal of Education and Pedagogy*, 5(6), 7-13. <https://doi.org/10.24018/ejedu.2024.5.6.875>
- Uribe**, C., **Torres-Arcadia**, C. y **Vázquez**, A. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables. *Perspectiva Educacional*, 59(2). <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.59-Iss.2-Art.1025>

