

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1507>

Prácticas de gestión escolar e innovación educativa en el Nivel Medio de una institución educativa pública

School management practices and educational innovation at the secondary level of a public educational institution

Florinda Godoy de Barrios

godoydebarrios.florinda@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8915-3377>

Universidad Nacional de Pilar
Paraguay-Pilar

Artículo recibido: 18 julio 2025 - Aceptado para publicación: 28 agosto 2025
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El presente estudio, de diseño no experimental, descriptivo y con enfoque mixto, analizó la gestión escolar en el Colegio Nacional San Lorenzo, considerando estrategias implementadas, innovaciones pedagógicas y organizacionales, y liderazgo distribuido. Para ello, se recopilaron datos a través de entrevistas semiestructuradas con docentes y directivos, encuestas a estudiantes y una revisión de documentos sobre planes y proyectos escolares. Los resultados revelaron que hubo avances en la comunicación de normas y en la organización de actividades extracurriculares, lo cual fue bien recibido por los alumnos. Sin embargo, se encontraron limitaciones en el seguimiento académico individualizado y en la participación estudiantil. En cuanto a las innovaciones, se destacó el uso de recursos digitales y metodologías activas, aunque su implementación no fue uniforme. En lo que respecta al liderazgo distribuido, se observaron prácticas de delegación y colaboración entre docentes, pero la participación de los estudiantes en iniciativas innovadoras fue limitada. La revisión documental corroboró la existencia de planes institucionales, aunque se notaron deficiencias en su sistematización y seguimiento. En conclusión, se determinó que fortalecer la participación estudiantil, institucionalizar las innovaciones y fomentar un liderazgo compartido son claves para mejorar la gestión escolar, creando un entorno educativo más innovador, inclusivo y sostenible.

Palabras clave: gestión escolar, innovación pedagógica, liderazgo distribuido, participación estudiantil, nivel medio

ABSTRACT

This non-experimental, descriptive, mixed-methods study analyzed school management at Colegio Nacional San Lorenzo, considering implemented strategies, pedagogical and

organizational innovations, and distributed leadership. Data were collected through semi-structured interviews with teachers and administrators, student surveys, and a review of documents on school plans and projects. The results revealed progress in communicating standards and organizing extracurricular activities, which was well received by students. However, limitations were found in individualized academic monitoring and student participation. Regarding innovations, the use of digital resources and active methodologies was highlighted, although their implementation was inconsistent. Regarding distributed leadership, delegation and collaboration practices among teachers were observed, but student participation in innovative initiatives was limited. The document review confirmed the existence of institutional plans, although deficiencies were noted in their systematization and monitoring. In conclusion, it was determined that strengthening student engagement, institutionalizing innovations, and fostering shared leadership are key to improving school management, creating a more innovative, inclusive, and sustainable educational environment.

Keywords: school management, pedagogical innovation, distributed leadership, student engagement, medium level

INTRODUCCIÓN

La gestión escolar y la innovación educativa se han convertido en pilares fundamentales para elevar la calidad del aprendizaje en el Nivel Medio, especialmente en las instituciones públicas que lidian con limitaciones de recursos y diferencias en el rendimiento. La innovación no se trata solo de iniciativas sueltas; requiere una integración profunda en la cultura organizacional, un liderazgo pedagógico sólido y estructuras de gobernanza que respalden el cambio a lo largo del tiempo (López & Polanco, 2023; UNESCO & OEI, 2025). En este contexto, el Colegio Nacional San Lorenzo en la ciudad de Pilar (Paraguay) se presenta como un escenario ideal para examinar cómo se llevan a cabo y gestionan las prácticas innovadoras en el Nivel Medio, así como sus repercusiones en la vida escolar. (UNESCO & OEI, 2025; López & Polanco, 2023).

En América Latina y el Caribe, las brechas de aprendizaje se han acentuado tras la pandemia, evidenciando retrocesos claros en las evaluaciones y una notable desigualdad según el nivel socioeconómico y la región. Informes recientes del BID y del Banco Mundial-UNICEF indican que una parte considerable de los estudiantes no logra alcanzar niveles básicos en Lengua y Matemática. Además, el “rezago de aprendizaje” se ha convertido en un riesgo sistémico si las escuelas no logran reorganizar su gestión y sus métodos de enseñanza (Arias-Ortiz et al., 2024; Banco Mundial & UNICEF, 2022). En Paraguay, los diagnósticos de UNICEF y el MEC revelan desafíos en cuanto a calidad, equidad y continuidad escolar, y sugieren la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico, el apoyo a los docentes y la innovación educativa enfocada en resultados (UNICEF Paraguay, 2022; MEC, 2024). Estas tensiones se reflejan en instituciones públicas, como el Colegio Nacional San Lorenzo (Pilar), donde la capacidad de gestionar el cambio y mantener innovaciones se vuelve esencial para mejorar el aprendizaje y la participación estudiantil. Por lo tanto, se han establecido los siguientes objetivos de investigación. En relación al objetivo general, se busca analizar las prácticas de gestión escolar y las innovaciones educativas que se han implementado en el Nivel Medio del Colegio Nacional San Lorenzo, ubicado en la ciudad de Pilar, Paraguay. Esto implica examinar cómo se articulan y los efectos que se perciben en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje (MEC, 2024).

A partir de esto, se han derivado los siguientes objetivos específicos: identificar las estrategias de gestión escolar que están en uso; describir las innovaciones pedagógicas y organizacionales que se aplican tanto en las aulas como a nivel institucional; explorar la conexión entre el liderazgo escolar distribuido y la adopción de innovaciones; y proponer recomendaciones para fortalecer la gestión y la innovación basadas en la evidencia recopilada (UNESCO & OEI, 2025; Arias-Ortiz et al., 2024).

El estudio ofrece evidencia local sobre cómo la gestión escolar puede impulsar y mantener innovaciones significativas en una institución pública en el interior del país, ayudando a cerrar

brechas y a guiar decisiones de mejora tanto a nivel directivo como docente. Se alinea con los objetivos del Plan Nacional de Educación 2024, que promueve la participación de la comunidad educativa, el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y la mejora de los resultados de aprendizaje. Además, se conecta con las agendas regionales recientes que destacan el liderazgo distribuido y la rendición de cuentas como herramientas clave para la transformación escolar. (MEC, 2024; OEI/UNESCO-GEM, 2025).

La investigación se centró en el Nivel Medio del Colegio Nacional San Lorenzo, ubicado en la ciudad de Pilar, Paraguay. Este estudio abarcó temporalmente el año 2025, con el objetivo de captar las prácticas de gestión y las innovaciones que se han implementado o están en proceso desde la reapertura total de las escuelas. Se enfocó en los procesos pedagógicos y organizativos, como el liderazgo, el trabajo colaborativo entre docentes, el uso de tecnologías en la enseñanza, la evaluación para el aprendizaje, así como la convivencia y la participación estudiantil. Sin embargo, no se evaluaron programas nacionales específicos por su nombre. El alcance del estudio fue descriptivo-analítico, poniendo énfasis en las percepciones de directivos y docentes, así como en las evidencias documentales internas. (Arias-Ortiz et al., 2024; MEC, 2024).

En América Latina, el Informe BID (2024) muestra que los avances en los aprendizajes escolares son desiguales, con brechas que persisten según el nivel socioeconómico y la región. Destaca que para recuperar los resultados educativos es fundamental combinar una gestión escolar efectiva con metodologías pedagógicas que se centren en evaluaciones formativas y en el acompañamiento de los docentes (Arias-Ortiz et al., 2024). Por otro lado, un análisis reciente de El País resalta cómo la incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) en la educación puede mejorar la calidad pedagógica en países como Ecuador y Uruguay. Los programas de tutoría impulsados por IA han logrado mejoras significativas en matemáticas, lo que subraya la necesidad de innovaciones tecnológicas en la gestión y enseñanza escolar (Banco Mundial & OIT, 2025).

Además, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y UNESCO, en su informe “Liderar para la democracia” (2025), abogan por el liderazgo escolar distribuido como una estrategia clave para fortalecer la cultura democrática desde las escuelas. Este enfoque reparte responsabilidades entre directivos, docentes, estudiantes, familias y la comunidad, y ha sido adoptado formalmente en países como Colombia, México y Nicaragua. Resalta la importancia de la participación activa y la gobernanza inclusiva como fundamentos para mantener innovaciones institucionales (OEI & UNESCO, 2025).

En Paraguay, la educación pública enfrenta varios desafíos relacionados con la equidad, la calidad del aprendizaje y la adopción de nuevas metodologías pedagógicas. De acuerdo con el Ministerio de Educación y Ciencias (MEC, 2024), las instituciones educativas de Nivel Medio necesitan fortalecer el liderazgo pedagógico, la formación de los docentes y la implementación de estrategias innovadoras que se alineen con las necesidades actuales de los estudiantes. Estudios recientes en el país subrayan la importancia de crear modelos de gestión más participativos,

enfocados en mejorar la práctica pedagógica (Ayala, 2024). Sin embargo, aún hay obstáculos en la aplicación de políticas educativas innovadoras, especialmente en algunas instituciones públicas de ciertos departamentos del país.

Se sugiere que las prácticas de gestión escolar participativa y el liderazgo pedagógico transformacional están positivamente relacionadas con la adopción y el mantenimiento de innovaciones educativas en el Nivel Medio del Colegio Nacional San Lorenzo, así como con las mejoras que se perciben en la enseñanza, el aprendizaje y la participación de los estudiantes. (Pereira, 2024; OEI/UNESCO-GEM, 2025).

Como hipótesis, se planteó que las prácticas de gestión escolar participativa y el liderazgo pedagógico transformacional están positivamente relacionadas con la adopción y el mantenimiento de innovaciones educativas en el Nivel Medio del Colegio Nacional San Lorenzo, así como con las mejoras que se perciben en la enseñanza, el aprendizaje y la participación de los estudiantes. (Pereira, 2024; OEI/UNESCO-GEM, 2025).

MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque de la investigación

El estudio se llevó a cabo con un enfoque mixto, donde predominó el aspecto cualitativo. La idea era entender las percepciones y las prácticas de gestión escolar e innovación educativa en el Nivel Medio, complementando esto con datos cuantitativos que ayudaron a describir tanto la población como la muestra. Se trató de una investigación descriptiva, ya que el objetivo era caracterizar las prácticas implementadas sin buscar establecer relaciones causales.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, dado que las variables en estudio no fueron manipuladas, y se organizó como un estudio de campo, realizado en el Colegio Nacional San Lorenzo, ubicado en la ciudad de Pilar, Paraguay, en el año 2025. Este trabajo se desarrolló en el contexto real de la institución, lo que facilitó la recolección de datos directamente de los actores educativos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

Población

El grupo que se estudió estaba compuesto por 205 estudiantes de Nivel Medio, 4 directivos y 55 docentes, sumando un total de 264 personas. Según Hernández et al. (2014), una población se define como “el conjunto de todos los elementos que cumplen con ciertas características y que son objeto de estudio en una investigación” (p. 174).

Muestra

La muestra seleccionada correspondió al 30 % de la población, lo cual representó a 79 personas distribuidas de la siguiente manera: 61 alumnos del Nivel Medio (turnos mañana, tarde y noche), 2 directivos de la institución y 16 docentes del Nivel Medio.

En este sentido, Hernández et al. (2014) definieron la muestra como “un subgrupo de la población del cual se recolectan datos, y que debe ser representativo para hacer inferencias” (p. 176).

Tipo de muestreo

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, también conocido como muestreo intencional o dirigido. En este enfoque, la selección de los participantes no se basa en el azar, sino en criterios que están alineados con los objetivos del estudio. Como mencionan Hernández et al. (2014), en este tipo de muestreo “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación” (p. 177).

Técnicas de recolección de datos

Para recopilar datos, se emplearon diversas técnicas; se realizaron encuestas estructuradas dirigidas a los estudiantes para entender sus percepciones sobre la gestión escolar y las innovaciones que se han implementado.

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con docentes y directivos, con el objetivo de profundizar en las estrategias utilizadas, las dificultades que han enfrentado y las oportunidades de mejora que han identificado.

Se hizo una revisión documental de proyectos institucionales, planes de gestión y normativas educativas, que sirvieron como fuentes secundarias de información.

Los instrumentos utilizados incluyeron cuestionarios con preguntas tanto cerradas como abiertas, guías para las entrevistas y fichas para el análisis documental. Todos estos instrumentos fueron diseñados y validados con la ayuda de especialistas en metodología educativa.

Consideraciones éticas

La investigación se llevó a cabo respetando principios éticos fundamentales como el consentimiento informado, la confidencialidad y la voluntariedad. Antes de comenzar a recolectar datos, se explicó a los participantes el objetivo del estudio y se les pidió su permiso para participar, asegurándoles que podían retirarse en cualquier momento sin que eso tuviera consecuencias. Además, se protegió la identidad de los informantes utilizando códigos y presentando los resultados de manera agregada.

RESULTADOS

Resultados de la encuesta aplicada a los alumnos del Nivel Medio del Colegio Nacional San Lorenzo

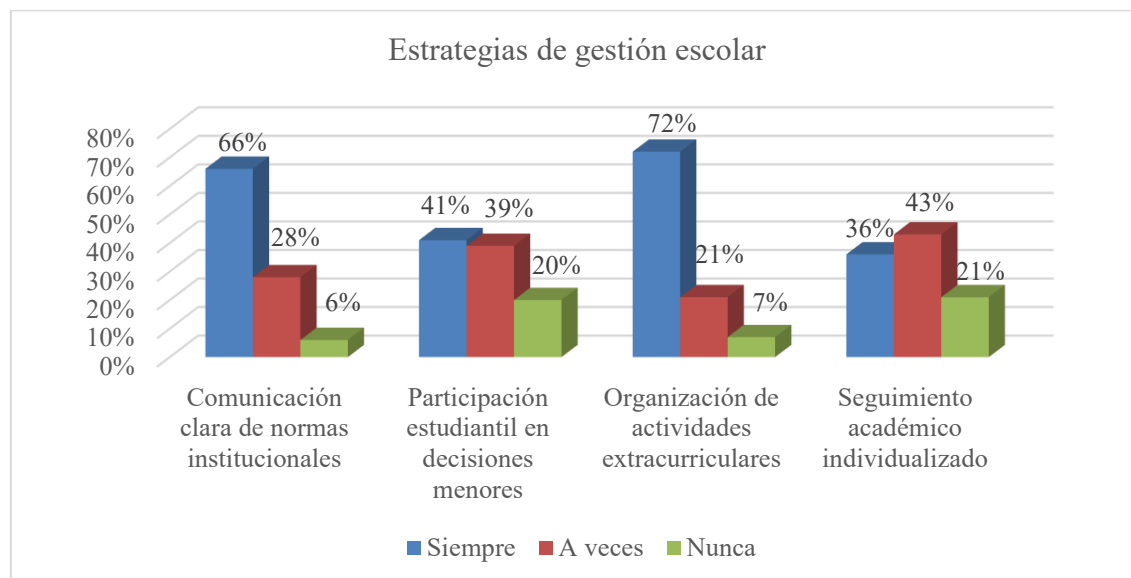
Tabla 1

Estrategias de gestión escolar identificadas por los estudiantes

Estrategias de gestión escolar	Siempre	A veces	Nunca
Comunicación clara de normas institucionales	66%	28%	6%
Participación estudiantil en decisiones menores	41%	39%	20%
Organización de actividades extracurriculares	72%	21%	7%
Seguimiento académico individualizado	36%	43%	21%

Figura 1

Estrategias de gestión escolar identificadas por los estudiantes



Fuente: alumnos

Los resultados revelaron que las prácticas de gestión que los estudiantes valoraron más fueron la organización de actividades extracurriculares, con un 72% que respondió “siempre”, y la comunicación clara de normas, que alcanzó un 66%. Por otro lado, el seguimiento académico individualizado mostró una presencia más débil, con solo un 36% de respuestas positivas. Esto se alinea con estudios recientes en América Latina que subrayan la necesidad de avanzar hacia una gestión que se enfoque en el acompañamiento personalizado (Banco Mundial & UNICEF, 2022).

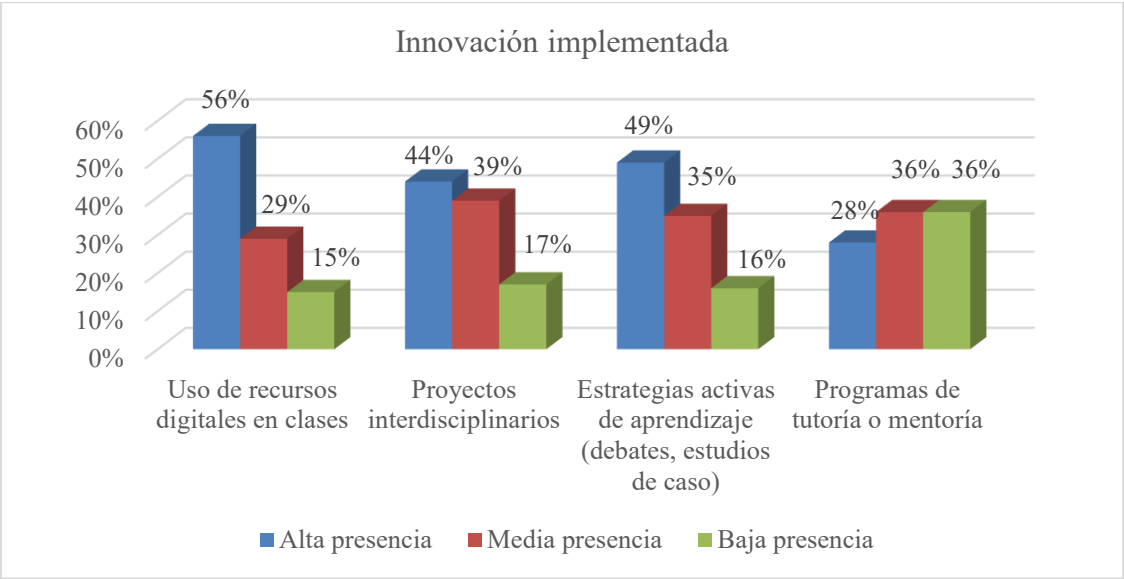
Tabla 2

Innovaciones pedagógicas y organizacionales percibidas

Innovación implementada	Alta presencia	Media presencia	Baja presencia
Uso de recursos digitales en clases	56%	29%	15%
Proyectos interdisciplinarios	44%	39%	17%
Estrategias activas de aprendizaje (debates, estudios de caso)	49%	35%	16%
Programas de tutoría o mentoría	28%	36%	36%

Gráfico 2

Innovaciones pedagógicas y organizacionales percibidas



Fuente: alumnos

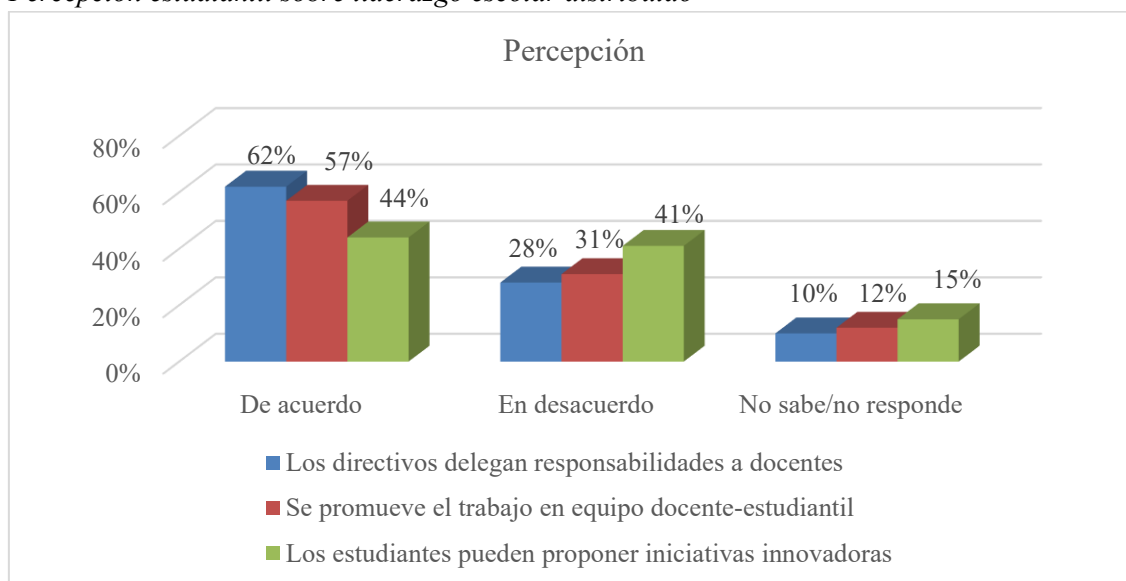
Hablando de innovaciones, el uso de recursos digitales fue lo más destacado, con un 56% de los estudiantes indicando que los vieron con frecuencia. Por otro lado, los programas de tutoría y mentoría fueron considerados algo limitados, con solo un 28% de percepción positiva. Esto indica que, aunque estamos avanzando en la digitalización, todavía hay áreas donde el apoyo pedagógico constante es insuficiente, algo que ya habían señalado estudios internacionales después de la pandemia (BID, 2024).

Tabla 3
Percepción estudiantil sobre liderazgo escolar distribuido

Percepción	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe/no responde
Los directivos delegan responsabilidades a docentes	62%	28%	10%
Se promueve el trabajo en equipo docente-estudiantil	57%	31%	12%
Los estudiantes pueden proponer iniciativas innovadoras	44%	41%	15%

Gráfico 3

Percepción estudiantil sobre liderazgo escolar distribuido



Fuente: alumnos

Los datos muestran que los estudiantes reconocieron un cierto nivel de liderazgo distribuido, especialmente cuando se trató de delegar responsabilidades a los docentes (62%). Sin embargo, la participación de los estudiantes en propuestas innovadoras todavía fue bastante limitada (44%). Estas percepciones subrayan la importancia de ver la gestión escolar como un proceso compartido, donde cada uno de los actores tiene un papel en la innovación (Fullan & Quinn, 2021).

Resultados de la entrevista y la revisión documental

Las entrevistas semiestructuradas con docentes y directivos pusieron de manifiesto que, aunque se han puesto en marcha varias estrategias pedagógicas y organizativas, todavía hay desafíos en cuanto a la participación de los estudiantes y la sistematización de las innovaciones educativas. Los docentes señalaron la necesidad de recibir más capacitación y contar con más recursos, mientras que los directivos subrayaron la relevancia de fortalecer el liderazgo compartido. La revisión de documentos sobre proyectos institucionales, planes de gestión y normativas educativas respaldó estas observaciones, mostrando avances en la planificación y organización escolar, pero también áreas que necesitan mejorar, como la integración de tecnologías, el seguimiento académico y la participación de la comunidad educativa

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos indican que la gestión escolar en el Colegio Nacional San Lorenzo ha progresado en la implementación de estrategias para comunicar normas, fomentar actividades extracurriculares y establecer mecanismos de seguimiento académico. Las entrevistas realizadas con docentes y directivos revelaron que, aunque estas estrategias se están aplicando, su frecuencia y alcance dependen de la disponibilidad de recursos y del compromiso individual del personal.

Además, la revisión de documentos confirmó la existencia de planes institucionales, proyectos escolares y normativas que respaldan estas acciones, aunque también mostró limitaciones en su sistematización y seguimiento. Esta combinación de hallazgos ayuda a entender por qué los estudiantes sienten que la frecuencia de estas acciones varía. Esta situación se relaciona con lo que mencionan Murillo y Román (2020), quienes sostienen que una gestión escolar efectiva no solo debe organizar procesos, sino también crear condiciones que fomenten la participación activa de los alumnos en la vida institucional. En este estudio, la participación estudiantil se presenta como menos frecuente, lo que representa un área clave de mejora, en línea con la literatura internacional que resalta que la implicación de los estudiantes en la toma de decisiones fortalece tanto la gobernanza escolar como el aprendizaje (UNESCO, 2021). Tanto los docentes como los directivos reconocieron, en las entrevistas, la necesidad de promover espacios de participación estudiantil más activos, mientras que la revisión documental mostró que, aunque se contemplan estrategias para involucrar a los estudiantes, estas aún no se implementan de manera consistente.

En lo que respecta a las innovaciones pedagógicas y organizacionales, las entrevistas revelaron que los docentes están utilizando metodologías activas, tecnologías digitales y proyectos interdisciplinarios en sus aulas. Por otro lado, los directivos resaltaron varias iniciativas institucionales de innovación. La revisión de documentos mostró que hay planes y proyectos enfocados en la innovación, aunque su implementación varía y depende en gran medida del compromiso individual de cada docente. Esto coincide con lo que mencionan el Banco Mundial y UNICEF (2022), quienes señalan que, en América Latina, las innovaciones educativas que surgieron tras la pandemia todavía enfrentan el desafío de pasar de ser iniciativas aisladas a convertirse en prácticas institucionalizadas y sostenibles. En cuanto al liderazgo distribuido, las entrevistas indicaron que los directivos tienden a delegar responsabilidades y a fomentar la colaboración entre los docentes, aunque aún predomina un modelo centralizado. La revisión documental refleja la intención de fortalecer el liderazgo compartido, mientras que los estudiantes sienten que tienen pocas oportunidades para participar en la toma de decisiones. Según Hallinger y Hosseingholizadeh (2021), un liderazgo escolar distribuido es esencial para promover la innovación y la corresponsabilidad, por lo que potenciar este enfoque podría facilitar la implementación sistemática de innovaciones y aumentar la participación estudiantil. La comparación con antecedentes regionales refuerza estos hallazgos. El BID (2024) enfatiza que, para recuperar aprendizajes y cerrar las brechas pospandemia en América Latina, es crucial combinar innovaciones pedagógicas con una gestión escolar sólida y orientada a resultados. En Paraguay, investigaciones recientes subrayan la necesidad de modernizar la gestión escolar para enfrentar desafíos como la baja inversión en educación y la inequidad en el acceso a oportunidades de aprendizaje (OEI, 2022).

En resumen, al combinar los resultados de entrevistas, la revisión de documentos y la percepción de los estudiantes, se evidencia que, aunque el Colegio Nacional San Lorenzo ha

hecho progresos en su organización institucional, en la promoción de actividades extracurriculares y en la innovación pedagógica, todavía hay un camino por recorrer para fortalecer la participación estudiantil, institucionalizar las innovaciones y fomentar un liderazgo compartido. Estas acciones son clave para que la gestión escolar se convierta en un verdadero motor de innovación, alineado con las tendencias internacionales y adaptado a la realidad paraguaya.

CONCLUSIONES

El estudio muestra que la gestión escolar en el Colegio Nacional San Lorenzo ha avanzado en la organización institucional, la comunicación de normas y la promoción de actividades extracurriculares. Sin embargo, todavía hay retos en la participación estudiantil, la sistematización de innovaciones pedagógicas y la implementación de un liderazgo distribuido. Se recomienda a los directivos que fortalezcan los espacios de participación estudiantil, fomentando su involucramiento en la toma de decisiones y en iniciativas innovadoras. A los docentes se les sugiere consolidar las innovaciones pedagógicas a través de la aplicación sistemática de metodologías activas, proyectos interdisciplinarios y tutorías, para que no dependan solo del compromiso individual. La combinación de estas acciones ayudará a mejorar la gestión escolar, haciéndola más inclusiva, innovadora y sostenible.

REFERENCIAS

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). APA.
- Ayala, Á. (2024). La influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa. *Revista Científica Estudios e Investigaciones*, 13(2), 149–160. <https://doi.org/10.26885/rcei.13.2.149>
- Arias-Ortiz, E., Dueñas, X., Giambruno, C., & López, A. (2024). *El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2024: La medición de los aprendizajes*. Banco Interamericano de Desarrollo. publications.iadb.org
- Banco Mundial & UNICEF. (2022, 23 de junio). *Cuatro de cada cinco niños en América Latina y el Caribe podrían no adquirir las habilidades básicas de lectura por la crisis de aprendizaje*. Comunicado de prensa. [bancomundial.org](https://www.bancomundial.org)
- Banco Mundial & UNICEF. (2022). *Innovaciones educativas pospandemia en América Latina: Retos y oportunidades*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org>
- BID. (2024). *Recuperación de aprendizajes y gestión escolar en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.iadb.org>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2021). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin Press.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). Sage.
- Hallinger, P., & Hosseingholizadeh, M. (2021). Distributed leadership and school improvement: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 375–398. <https://doi.org/10.1177/1741143220963751>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- López, G., & Polanco, L. (2023). Innovación educativa y gestión escolar: claves para la institucionalización del cambio. *Revista Invecom*. estudiosy perspectivas.org
- MEC – Ministerio de Educación y Ciencias (Paraguay). (2024). *Plan Nacional de Educación 2024. Hacia el centenario de la Escuela Nueva*. mec.gov.py
- Murillo, F. J., & Román, M. (2020). *Gestión escolar y participación estudiantil: Experiencias y desafíos en América Latina*. Editorial Universidad de Granada.

- Narváez, L. L. L. (2025). Liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la gestión directiva. *Ogmios*. idicap.com
- OEI / UNESCO-GEM. (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Conceptualización* (Documento temático). Organización de Estados Iberoamericanos / Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. oei.int
- OEI. (2022). *Informe sobre educación en Paraguay: Desafíos y oportunidades para la modernización escolar*. Organización de Estados Iberoamericanos. <https://www.oei.int>
- Pereira, W. I. S. (2024). Liderazgo transformacional en entornos educativos: revisión. *Revista SAGA*. [Revista Saga](http://RevistaSaga.com)
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- UNESCO. (2021). *Participación estudiantil y gobernanza escolar: Guía para docentes y directivos*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://www.unesco.org>
- UNICEF Paraguay. (2022). *Niños, niñas y adolescentes fuera de la escuela en Paraguay (OOSCI)*. unicef.org