



Escuelas saludables y formación deportiva: un análisis desde la gestión educativa municipio de Ciénaga de Oro, Córdoba – Colombia

Healthy schools and sports training: an analysis from the educational management
perspective in the municipality of Ciénaga de Oro, Córdoba, Colombia

Félix Benjamín Santana Lobo*

fsantana@correo.unicordoba.edu.co

*Universidad de Córdoba, Colombia.

Recibido: 17/06/2025 - Aceptado: 21/08/2025

Correspondencia: fsantana@correo.unicordoba.edu.co

Resumen

La actividad investigativa se centró en las escuelas saludables y formación deportiva, en aras de promover entornos escolares saludables y fomentar el bienestar integral de los estudiantes y comunidad educativa, tiene como propósito principal analizar la gestión educativa para las escuelas saludables y la formación deportiva en el Municipio de Ciénaga de Oro, desde una metodología fundamentada en el paradigma hermenéutico y el método fenomenológico, desde una perspectiva cualitativa que considera como técnica de recolección de datos la entrevista semiestructurada, los resultados finales muestran claramente que las políticas educativas siguen siendo la base formal que guía a las instituciones en la creación de escuelas saludables y en la formación deportiva. Según lo expresado por directores, docentes y alumnos, esas normas parecen aportar rutas claras para elevar la calidad del aula y fomentar estilos de vida activos, no obstante, cuando se pasa de la teoría a la acción práctica, las mismas directrices tropiezan con obstáculos como la escasez de recursos y la ausencia de un plan estratégico coherente.

Palabras claves: Educación, gestión educativa, escuelas saludables, formación deportiva.

Abstract

The research activity focused on healthy schools and sports training, in order to promote healthy school environments and foster the comprehensive well-being of students and the educational community. Its main purpose is to analyze educational management for healthy schools and sports training in the Municipality of Ciénaga de Oro, from a methodology based on the hermeneutic paradigm and the phenomenological method, from a qualitative perspective that considers the semi-structured interview as a data collection technique. The final results clearly show that educational policies continue to be the formal basis that guides institutions in the creation of healthy schools and sports training. As expressed by principals, teachers and students, these standards seem to provide clear routes to improve classroom quality and encourage active lifestyles. However, when moving from paper to practice, the same guidelines encounter obstacles such as scarcity of resources and the absence of a coherent strategic plan.

Keywords: Education, educational management, healthy schools, sports training.

Cómo citar

Santana Lobo, F. B. (2025). Escuelas saludables y formación deportiva: un análisis desde la gestión educativa municipio de Ciénaga de Oro, Córdoba – Colombia. *GADE: Revista Científica*, 5(3), 305-330. <https://doi.org/10.63549/rg.v5i3.711>



INTRODUCCIÓN

La comunidad educativa del municipio de Ciénaga de Oro, Córdoba – Colombia, poco conocen sobre el marco normativo y los lineamientos nacionales sobre políticas públicas para la creación de planes, programas y/o proyectos, vinculados a ambientes sanos en contextos escolares. En consecuencia, “los directivos docentes y docentes de las instituciones educativas no estimulan la creación de escuelas saludables para el mejoramiento del bienestar integral y calidad de vida de la población estudiantil del territorio municipal” (Cedeño Ferrin et al., 2012).

Desde esta perspectiva, la gestión educativa tiene la función ser referente estratégico para el impulso del bienestar cotidiano, permitiendo establecer procesos organizacionales que interrelaciona personas, tecnología y conocimientos como pilares fundamentales de toda organización educativa. Se admite, por lo tanto, la necesidad de implementar diagnósticos que identifiquen el estado actual del proceso de gestión, determinar áreas de mejora, realizar evaluaciones y plantear posibles cambios a nivel organizacional y estructural de las instituciones educativas.

El sustento teórico que respalda la investigación permite comprender la necesidad de un abordaje desde la gestión educativa integrada al contexto de las escuelas saludables, donde exista combinación de variables que faciliten respuestas al bienestar completo y el nivel de vida de los estudiantes, además, debe proporcionar un marco estructurado y sólido para promover la calidad organizacional de los establecimientos educativos.

En el entorno de las investigaciones sobre gestión educativa para escuelas saludables, existen perspectivas valiosas sobre la inclusión de múltiples actores educativos en el proceso de la recopilación de datos, sus hallazgos realzan la importancia de considerar las percepciones y experiencias de los docentes, personal administrativo y directivos afines al ámbito educativo, quienes permitirán desarrollar modelos de gestión con enfoque holístico, abordando las requerimientos de salud y recreación para la comunidad educativa.

La evaluación continua, la colaboración entre los diferentes niveles administrativos y la atención al bienestar del personal educativo son áreas que requieren un análisis más detallado y una



aplicación práctica sólida para alcanzar resultados sostenibles y significativos en pro del bienestar en entornos educativos. El análisis desde una óptica sistémica permite comprender la complejidad de una escuela saludable, de acuerdo con lo planteado por Shaked & Schechter, (2017) “son consideradas como una especie de sistema interconectado, reconociendo a su vez la interdependencia entre los diversos elementos que la componen como: estructura organizativa, procesos de toma de decisiones, asignación de recursos y cultura escolar”.

A través de esta perspectiva los cambios estructurales en un área escolar pueden afectar a otros escenarios de intervención, lo que permite redimensionarlos y reestructurarlos desde la integración sistemática en los procesos de gestión; el enfoque sistémico, interactivo y holístico de aspectos como la promoción de bienestar y salud de todos los integrantes de la comunidad educativa, “se fundamenta en la teoría de la gestión estratégica para conseguir una dirección eficaz y efectiva, así como la consecución de los objetivos estratégicos planteados y definidos por la gestión educativa de carácter integral” (Flores, 2012).

La gestión estratégica desde los objetivos, guían las decisiones y alinean las gestiones que tributan a resultados específicos para el bienestar completo y nivel de vida de los estudiantes en las escuelas saludables. Este enfoque permite identificar oportunidades, anticipar desafíos y desarrollar programas de actividades efectivos para conseguir los objetivos planteados por la teoría del liderazgo transformacional en el marco de la gestión estratégica, apuntando que estos supuestos cobran relevancia al considerar el papel fundamental que juegan los líderes educativos en la implementación y desarrollo de estas iniciativas de carácter biosaludables en las instituciones educativas, con respecto a los problemas que presenta la gestión educativa en las instituciones tiene que ver específicamente con los siguientes aspectos fundamentales como:

Falta de liderazgo y compromiso

Uno de los grandes desafíos en la administración educativa es la escasa capacidad de liderazgo y dedicación de los directores, en particular en las instituciones públicas. Esto resulta en una dirección pedagógica ineficaz, lo que impacta de manera directa la calidad de la educación y los logros en el



aprendizaje de los estudiantes. A esto se le suma la falta de formación adecuada y herramientas administrativas para que los rectores gestionen de manera autónoma, limitando su capacidad administrativa para implementar cambios significativos en sus instituciones educativas.

“El diagnóstico, análisis y reflexión sobre la gestión escolar en las instituciones educativas oficiales pasa por aceptar que el liderazgo, compromiso y formación administrativa de los rectores es esencial para alcanzar resultados positivos en el servicio educativo; la gestión escolar comprende procesos administrativos y pedagógicos las cuales tienen como objetivo garantizar el funcionamiento de la institución escolar y mejorar los estándares de la calidad educativa de los estudiantes en términos de desempeño académico, bienestar, creatividad y participación activa” (Jiménez Cabrera, et al., 2024).

Articulación entre lo administrativo y lo educativo

La articulación entre los aspectos administrativos y educativos de las instituciones educativas es importante para garantizar una gestión efectiva y un aprendizaje de calidad, esta articulación

implica la coordinación y el ajuste de los procesos administrativos para fines educativos, asegurando que los recursos se usen de manera óptima para apoyar el proceso de aprendizaje, puesto que la falta de coordinación entre las funciones académicas y administrativas es otro desafío crítico, donde los directivos a menudo se ven abrumados por la carga de trabajo administrativo, lo que dificulta su capacidad para enfocarse de una mejor forma en el direccionamiento administrativo. Esta desconexión puede llevar a demoras en la implementación de planes operativos estratégicos y afectar negativamente las dinámicas inherentes de las actividades educativas y contexto.

En este sentido, cualquier error en el ámbito de la administración impacta de manera directa en los procedimientos de funcionamiento de las instituciones educativas, generando demoras y dificultades frente al cumplimiento de lo establecido en el POA (Plan Operativo Anual) impactando negativamente en las actividades académicas de los docentes; cumplimiento de las responsabilidades operativas que desarrolla el personal administrativo, así como en su liderazgo, como acción fundamental para el



cumplimiento de objetivos en la institución escolar.

Conflictos y necesidades psicológicas

Los conflictos internos, entre estudiantes como docentes, pueden ser exacerbados por factores externos, como problemas familiares o necesidades psicológicas insatisfechas. Estos conflictos generan “un ambiente poco propicio para el aprendizaje, afectando la autoestima y el rendimiento académico de los estudiantes; además, la falta de comunicación y acuerdos compartidos dentro de la comunidad educativa contribuye a un clima de desconfianza y desinterés académico – administrativo” (Fernández et al., 2019).

Escuelas saludables

Las escuelas saludables son fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes, debido que promueve su desarrollo físico, mental y social, además mejora su rendimiento académico, al crear un entorno seguro y adecuado para el aprendizaje. En consecuencia, ayudan a crear un sentido saludable, productivo y perteneciente, de tal forma reduce factores de riesgo de enfermedades y promueven hábitos saludables, mejorando el rendimiento académico desde un entorno positivo y

seguro que promueve la concentración y el aprendizaje, además, suscita el desarrollo integral desde los aspectos físicos, sociales y mentales, estimulando la participación social y uso de la buena ciudadanía, creando escenarios de armonía y respeto.

En síntesis, las escuelas saludables son espacios que integran la salud en todos los aspectos de la vida escolar que promueven la formación integral de los individuos y la alineación de una sociedad más justa y saludable.

En este orden de ideas, se analiza la importancia del clima escolar saludable, donde se destaca la relación entre la eficacia organizativa de la escuela y la salud del escolar, utilizando la Escala de Escuela Saludable desarrollada y adaptada para la ciudad de Estambul (Turquía), este estudio revela que el director de la escuela “desempeña un papel fundamental en la consecución de un clima escolar saludable, este aspecto que a menudo no se cumple completamente en el ámbito educativo de Colombia, subraya la importancia del liderazgo en la creación de entornos educativos que promuevan el bienestar y el rendimiento académico” (Galarza, 2024).



Así mismo el estudio planteado enfatiza, que los directores deben ser líderes activos en la promoción de prácticas y políticas públicas que favorezcan el ambiente educativo, los resultados sugieren que la eficacia organizativa de la institución y la tranquilidad de los estudiantes mejoran significativamente cuando los directores desempeñan un papel proactivo en la consecución de un clima escolar saludable.

En cuanto a la educación para la salud, existen estudios como el realizado por Nicolo Di Stefano (2018), denominado “Influencia de la actividad deportiva regular en el desarrollo personal y social de los niños en edad escolar” en la Universidad de Almería – España. Que examina la inclusión de forma estructural y sistemática de la actividad física y deporte al proceso educativo en las instituciones educativas, generando cambios de actitud pedagógica en los docentes, debido a una mayor prescripción de contenidos curriculares integrados y requisitos de evaluación. Este cambio en el contexto escolar saludable implica la necesidad de hacer rediseños curriculares y adaptar nuevas prácticas docentes obligatorias para cumplir con los nuevos parámetros

de calidad de la educación que promuevan la salud en el entorno escolar. Asimismo, en Colombia, existe un Instrumento para la Organización Escolar Saludable (i-OS) y un Modelo de Bienestar Psicológico Holístico de las Organizaciones Escolares; su estudio demuestra que este modelo cumple con el índice de ajuste necesario, beneficiando tanto la teoría como la práctica en el ámbito educativo, donde sus resultados pueden aplicarse a la creación de iniciativas y programas destinados a garantizar el bienestar y salud de los educadores en las instituciones educativas del orden nacional e internacional.

El criterio de los autores en mención, invitan a reflexionar y analizar el ámbito de las escuelas saludables en América Latina, donde los docentes enfrentan significativos desafíos y cambios pedagógicos al intentar integrar la educación en salud en el plan de estudios, se reconoce que existe falta de formación específica y apoyo estructural administrativo adecuado, complicando la incorporación efectiva de estos contenidos programáticos, siendo consciente que los educadores necesitan herramientas didácticas y estrategias pedagógicas concretas para abordar de



manera integral la salud en el entorno escolar, lo cual muchas veces no está disponible en la región.

En su proceso de adaptación a nuevas prescripciones y requisitos de evaluación en el contexto latinoamericano, se requiere un esfuerzo considerable por parte de directivos escolares y educadores, debido que las directrices y estándares educativos en salud, que buscan mejorar la calidad educativa y promover hábitos saludables, pueden ser complejas y demandantes, llegando a situaciones que generan estrés y resistencia entre los docentes, quienes deben ajustar sus métodos de enseñanza para cumplir con estas nuevas exigencias educativas y administrativas sin contar siempre con el apoyo institucional necesario.

En Latinoamérica existen investigaciones como la desarrollada en el Perú, denominada Organización para la salud en las organizaciones escolares: Donde se manifiesta una estrecha relación entre la salud y la educación y la relevancia del ámbito escolar en la formación integral del ser humano. Específicamente recoge las diferentes concepciones de salud, educación, promoción de la salud, estilos de vida saludables, transversalidad y educación

para la salud. La educación para la salud entendida como un instrumento de formación, implica la superación de los modelos prescriptivos y conductuales basados en una mirada estrictamente sanitaria hacia una propuesta participativa, holística y de transversalidad en la gestión institucional y pedagogía de las organizaciones escolares, enfatizando en las actitudes y comportamientos (Valores) de las personas como responsables de su propia salud. (Bacilio, 2010)

De manera similar, en la localidad de Guayaquil, en Ecuador, se lleva a cabo un estudio titulado: La promoción de la salud para la creación de entornos saludables en América Latina y el Caribe. En este contexto, la promoción de hábitos saludables implica la creación de espacios propicios, constituyendo una acción fundamental en la salud pública, la reorientación de los servicios de salud hacia la población con el fin de asegurar un desarrollo sostenible, así como la lucha contra enfermedades infecciosas, la desnutrición y factores ambientales negativos como la falta de agua potable, condiciones sanitarias básicas y seguridad alimentaria. También se consideran la contaminación del aire



debido a la industrialización, el calentamiento global y comportamientos de riesgo como adicciones, obesidad, entre otros.

En el ámbito de Colombia, la importancia de la asistencia y el aprendizaje constante para los docentes es otra problemática destacada en el contorno latinoamericano, en múltiples ocasiones. La puesta en práctica efectiva de la formación en salud se basa en gran medida en la capacitación continua y recursos adecuados que reciban los educadores del sistema estatal educativo. No obstante, sin programas de formación y desarrollo profesional, los educadores pueden sentirse desmotivados y poco preparados para abordar estos temas de manera positiva en sus aulas escolares, lo cual impacta negativamente en el bienestar y la salud de los estudiantes.

Existen investigaciones como la denominada: La evaluación participativa de la Estrategia de Escuelas Saludables en Santiago de Cali – Colombia (EES), busca impulsar la educación sanitaria en el entorno escolar para crear conciencia en la comunidad educativa ir trabajando no solo sobre los comportamientos individuales, sino sobre el entorno. Desde la promoción de la salud en este tipo de estrategia se busca formar a la

comunidad escolar respecto a su salud desde un abordaje integral, donde es estratégico coordinar el sector salud con el educativo, debido que es bien sabido que la relación entre ambos es indivisible, ya que los niños sanos presentan mejores resultados escolares y los individuos con mejores niveles educativos tienen más herramientas para tomar el control de sus vidas tomando decisiones saludables y seguras para sí mismos y para el entorno. (Colonia, 2021)

Además, encontramos entre otros la investigación denominada: Hábitos de salud de los escolares de una institución pública en el municipio de Soledad, Atlántico – Colombia, donde la investigación llevada a cabo con los jóvenes se vincula con comportamientos de riesgo y hábitos saludables deficientes. Es esencial resaltar la necesidad de incluir en el enfoque de escuelas saludables los factores de riesgo que afectan a este grupo, con el propósito de transformar y potenciar capacidades tanto dentro como fuera del entorno escolar, gracias al respaldo brindado por la familia, la educación y la comunidad en general del municipio que se está analizando.



Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo es la gestión educativa para las escuelas saludables y la formación deportiva en el Municipio de Ciénaga de Oro, Córdoba-Colombia?

Objetivo general

Analizar la gestión educativa para las escuelas saludables y la formación deportiva en el Municipio de Ciénaga de Oro, Córdoba-Colombia.

Objetivos específicos

- Identificar las políticas y prácticas de la gestión educativa, orientadas a las escuelas saludable y a la formación para el deporte.
- Caracterizar desde la gestión educativa las escuelas saludables en su función formativa deportiva.
- Comprender la importancia de la gestión educativa para la formación en deporte y las escuelas saludables.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación se centra en una completa revisión sistemática de la literatura científica que aborda modelos de gestión estratégica y programas de promoción de la salud en contextos escolares. Este método permitió: Identificar elementos clave que pueden ser útiles en el contexto particular del municipio de Ciénaga de

Oro, elegir las fuentes más relevantes mediante criterios de inclusión y exclusión, y realizar un análisis en profundidad de los resultados para evaluar su relevancia en el entorno local.

El impacto práctico de la investigación se manifiesta en la sugerencia de un esquema de administración estratégica para la creación de centros educativos saludables en Ciénaga de Oro enfocado en: Promover la actividad física y la formación deportiva como parte integral del currículo escolar, fomentar la participación activa de la comunidad educativa en la implementación de programas de promoción de la salud, establecer alianzas con instituciones y actores relevantes para fortalecer la ejecución del modelo e implementar mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar la efectividad del mismo en el contexto local del orden municipal.

La investigación "Escuelas saludables y formación deportiva: Un análisis desde la gestión educativa en el municipio de Ciénaga de Oro, Córdoba - Colombia" se fundamenta teóricamente en modelos de dirección estratégica y programas de fomento de la salud en ambientes escolares, utiliza un enfoque



de revisión sistemática de la literatura, y tiene un efecto práctico en la sugerencia de un modelo de dirección estratégica ajustado al contexto local, con el fin de incentivar la actividad física, la educación deportiva y el bienestar integral de los estudiantes y comunidad educativa del municipio de Ciénaga de Oro, Córdoba – Colombia.

La gestión educativa y organización de escuelas saludables, centra su intención en la búsqueda de mejorar la calidad de la educación y el bienestar de los estudiantes, los modelos de gestión de calidad y las prácticas organizativas en las escuelas pueden tener un gran impacto significativo en múltiples aspectos que redimensionan el valor del entorno educativo. “Se fundamenta sobre la necesidad de gestionar el contexto educativo desde un enfoque sostenible y sustentable, donde los elementos estructurales y procesuales estarán dirigidos a mejorar los resultados de los estudiantes, el clima escolar, promover la salud, aprendizajes, comunicación y relaciones interpersonales” (Caballero y Yakira, 2023).

La investigación se basa en la necesidad de crear un modelo de administración educativa que esté

específicamente orientado a promover la salud y el bienestar en el ámbito escolar. Esta necesidad ha surgido al reconocer diferentes carencias y retos en la gestión educativa, especialmente en lo que respecta a la integración adecuada de la promoción de la salud, el liderazgo educativo, la participación de la comunidad y el establecimiento de alianzas estratégicas en el contexto de escuelas saludables.

Además, el objetivo primordial es abordar estas áreas clave para enriquecer el entorno educativo, elevar la calidad de vida de los estudiantes y contribuir a la formación de una comunidad educativa más saludable y comprometida, en el contexto de un ambiente sostenible, dado que la promoción de la salud en los entornos escolares se ha transformado en un tema importante en la actualidad, debido al creciente interés por la calidad de vida y el bienestar integral de los estudiantes.

RESULTADOS

Este capítulo presenta lo que se ha aprendido tras usar dos herramientas cualitativas principales, es decir, entrevistas semiestructuradas realizadas con directivos, profesores de Educación Física, Recreación y Deportes, y estudiantes de noveno grado que forman



parte de programas deportivos. Su objetivo es mirar de manera crítica y reflexiva cómo cada uno de estos grupos percibe, vive y valora la gestión educativa de las escuelas saludables y su conexión con la formación deportiva en el municipio de Ciénaga de Oro, Córdoba. Para organizar las voces recogidas, se siguieron las categorías y subcategorías definidas en el marco teórico y metodológico, de modo que el fenómeno se pueda entender con la profundidad y orden que exige.

Los resultados se organizan siguiendo categorías que permiten mirar en conjunto las dimensiones estudiadas: gestión educativa, escuelas saludables y formación deportiva. Para cada tema, se confrontaron las ideas de informantes clave, cuyas narrativas aportan un contexto rico, matizado y proveniente de distintos ángulos. El análisis se sustentó en un proceso ordenado de codificación y triangulación, que aseguró la coherencia interna, la validez de las interpretaciones y la conexión directa de los hallazgos con los datos empíricos. En lo que sigue, se presentan extractos representativos de las entrevistas, junto con su codificación respectiva, que muestran las realidades, tensiones y oportunidades que surgen al cruzar la

gestión institucional, la salud escolar y el deporte en escuelas rurales.

Tabla 1.

Códigos para los informantes

claves.

CÓDIGO	PERFIL DEL INFORMANTE	DESCRIPCIÓN DETALLADA
DIR01	Directivo docente 1	Responsable de la dirección, coordinación y gestión institucional.
DIR02	Directivo docente 2	Actor administrativo y pedagógico con visión organizacional de la institución.
DOC01	Docente 1 de Educación Física, Recreación y Deportes	Profesor(a) encargado(a) del área disciplinar en educación física.
DOC02	Docente 2 de Educación Física, Recreación y Deportes	Aplica currículo de EFRD y participa en formación deportiva institucional.
DOC03	Docente 3 de Educación Física, Recreación y Deportes	Promotor(a) de estilos de vida saludables a través de la actividad física escolar.
EST01	Estudiante 1 (13-15 años, estrato 1 o 2)	Participante en programa de formación deportiva (urbano o rural).
EST02	Estudiante 2 (13-15 años, estrato 1 o 2)	Ídem.
EST03	Estudiante 3 (13-15 años, estrato 1 o 2)	Ídem.



CÓDIGO	PERFIL DEL INFORMANTE	DESCRIPCIÓN DETALLADA
EST04	Estudiante 4 (13-15 años, estrato 1 o 2)	Idem.
EST05	Estudiante 5 (13-15 años, estrato 1 o 2)	Idem.
EST06	Estudiante 6 (13-15 años, estrato 1 o 2)	Idem.
EST07	Estudiante 7 (13-15 años, estrato 1 o 2)	Idem.
EST08	Estudiante 8 (13-15 años, estrato 1 o 2)	Idem.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Recapitulación de la matriz de categorización (Códigos de Análisis)

CÓDIGO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
GE1	Gestión educativa	Políticas educativas
GE2	Gestión educativa	Estrategias de implementación
GE3	Gestión educativa	Evaluación de la gestión
ES1	Escuelas saludables	Entorno físico
ES2	Escuelas saludables	Programas de salud
FD1	Formación deportiva	Currículo de Educación Física
FD2	Formación deportiva	Actividades extracurriculares
FD3	Formación deportiva	Inclusión y accesibilidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.
Matriz de Organización de Preguntas por Categorías y Subcategorías

Código	Categoría	Subcategoría	Fuente	Pregunta(s)
GE 1	Gestión educativa	Políticas educativas	Directivos	1
GE 1	Gestión educativa	Políticas educativas	Docentes	1
GE 1	Gestión educativa	Políticas educativas	Estudiantes	1
			Directivos	2, 6
GE 2	Gestión educativa	Estrategias de implementación	Docentes	2, 6, 8, 9
GE 2	Gestión educativa	Estrategias de implementación	Estudiantes	2, 6, 8, 9
GE 3	Gestión educativa	Evaluación de la gestión	Directivos	3
GE 3	Gestión educativa	Evaluación de la gestión	Docentes	3
GE 3	Gestión educativa	Evaluación de la gestión	Estudiantes	3
ES1	Escuelas saludables	Entorno físico	Directivos	5, 6
ES1	Escuelas saludables	Entorno físico	Docentes	5, 6
ES1	Escuelas saludables	Entorno físico	Estudiantes	5, 6, 8



Código	Categoría	Subcategoría	Fuente	Pregunta(s)
ES2	Escuelas saludables	Programas de salud	Directivos	4
ES2	Escuelas saludables	Programas de salud	Docentes	4
ES2	Escuelas saludables	Programas de salud	Estudiantes	4
FD 1	Formación deportiva	Currículo de Educación Física	Directivos	7
FD 1	Formación deportiva	Currículo de Educación Física	Docentes	7
FD 1	Formación deportiva	Currículo de Educación Física	Estudiantes	7
FD 2	Formación deportiva	Actividades extracurriculares	Directivos	8, 10
FD 2	Formación deportiva	Actividades extracurriculares	Docentes	8
FD 2	Formación deportiva	Actividades extracurriculares	Estudiantes	9
FD 3	Formación deportiva	Inclusión y accesibilidad	Directivos	9
FD 3	Formación deportiva	Inclusión y accesibilidad	Docentes	5, 9
FD 3	Formación deportiva	Inclusión y accesibilidad	Estudiantes	10

Fuente: Elaboración propia

Técnicas de análisis de datos o hallazgos

Los datos obtenidos en esta investigación se analizaron desde un enfoque cualitativo alineado con el paradigma hermenéutico, empleando estrategias como la codificación por categorías, la triangulación y la interpretación situada del discurso. En primer lugar, las entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos docentes, profesores de educación física y estudiantes fueron transcritas literalmente, conservando la autenticidad del lenguaje y las particularidades de cada informante. Luego, se concretó un recorrido sistemático de lectura interpretativa en el que se extrajeron unidades de sentido relevantes que se clasificaron según las grandes categorías y subcategorías definidas en el diseño metodológico: gestión educativa, escuelas saludables y formación deportiva, cada una con sus dimensiones propias.

Los datos se codificaron mediante un sistema alfanumérico que emparejó cada cita con su categoría y con el informante que la ofreció. Esta técnica hizo más sencillo ordenar los hallazgos y comparar después lo que dijeron los distintos grupos que participaron.



Usando la triangulación de fuentes, se cruzaron las voces de directivos, docentes y estudiantes, lo que ayudó a identificar tanto lo que coinciden como lo que discrepan. Al analizar el tema desde estos varios ángulos, la estrategia le dio más peso a la validez interna del estudio y facilitó una lectura más rica de la gestión educativa, entornos escolares saludables y la formación deportiva.

Los resultados mostraron que, aunque las políticas educativas ofrecen un marco necesario para crear escuelas saludables, su puesta en marcha todavía tropieza con limitaciones prácticas derivadas del contexto, como la falta de recursos, la débil coordinación entre instituciones y la escasa formación docente enfocada en salud escolar. Las estrategias de gestión educativa fueron reconocidas como instrumentos clave para ordenar acciones pedagógicas, organizativas y comunitarias; sin embargo, los propios actores apuntaron que su sistematización y el seguimiento son limitados, dificultando su permanencia en el tiempo. En este marco, se hizo evidente la urgencia de reforzar liderazgos escolares, cultivar el trabajo en equipo y asegurar la participación de toda la comunidad

educativa en la construcción de entornos saludables.

Los datos obtenidos sobre formación deportiva indican que estudiantes y profesores valoran muy positivamente estas actividades, reconociendo su efecto favorable sobre la salud física, emocional y social de los jóvenes. Sin embargo, los programas siguen lidiando con problemas de inclusión, irregularidad en la oferta de clubes y escasa integración con el currículo oficial de Educación Física, Recreación y Deportes. También surge la demanda de mejorar las instalaciones y asegurar que todos, en particular quienes viven en zonas rurales o en condiciones precarias, puedan acceder en igualdad de condiciones. En definitiva, los resultados sugieren que una gestión educativa participativa y adaptada al contexto podría alinear políticas públicas, iniciativas internas y las verdaderas necesidades de la comunidad escolar, orientándose siempre al bienestar integral de los alumnos.

Proceso de triangulación de los hallazgos

A partir de los datos obtenidos y de la estructura categorial definida previamente, se llevó a cabo una triangulación metodológica que



contrastó las percepciones de los tres grupos centrales de la comunidad educativa: directivos, docentes y estudiantes, en torno a cada dimensión analizada. Esta estrategia fortaleció la validez del estudio al revelar no solo coincidencias significativas sobre la influencia de la gestión educativa en las escuelas saludables y en la formación deportiva, sino también diferencias que reflejan las particularidades de cada rol en el contexto institucional. La triangulación permitió además identificar patrones comunes, tensiones discursivas y vacíos estructurales, brindando así una mirada integral y situada del fenómeno investigado. De esta manera, los resultados no se leen de forma aislada, sino como elementos interdependientes que cobran nuevo sentido al confrontarse con las voces diversas que habitan y construyen a diario la escuela.

Primera categoría: Gestión educativa

Subcategoría: Políticas educativas

En este trabajo, la subcategoría Políticas educativas emerge como columna vertebral de la gestión escolar, los miembros de la institución la entienden como el conjunto de decisiones y orientaciones que organizan

y dan sentido al sistema. Los estudiantes mismos lo ratifican al señalar que estas normas funcionan como la brújula que les permite soñar con clases más justas y con oportunidades disponibles para todos (I-EST01, GE1). Desde esa perspectiva, las reglas ya no se ven como un corsé, sino como herramientas que, cuando se diseñan y aplican bien, pueden transformar la rutina del aula y abrir nuevos rumbos de crecimiento personal y social.

Los estudiantes han examinado con atención si las políticas educativas se ajustan a la enorme diversidad que caracteriza a Colombia. Una de ellas observa que "las iniciativas aquí muestran ganas de mejorar, pero requieren una óptica más equitativa, sostenible y centrada en la calidad" (I-EST02, GE1), y aclara que no basta con redactar lineamientos técnicos: Hace falta voluntad política, financiación constante y una puesta en marcha que se articule con cada realidad local. Su comentario encuentra eco en otro compañero, que sostiene que "todas las acciones deben articularse en torno a la equidad, calidad y pertinencia" (I-EST04, GE1); esta coincidencia revela que el grupo siente la urgencia de un enfoque inclusivo que no solo abra aulas,



sino que, además, proporcione una educación integral y verdaderamente transformadora. Los docentes que participaron en la consulta subrayan la conexión que, en teoría, existe entre las políticas educativas y la promoción de escuelas saludables. Uno de ellos explica que "las normas orientan y respaldan muchas de las acciones que promueven escuelas saludables [...] sin embargo, todo depende de cómo se implementen, a veces, falta apoyo o seguimiento para que realmente funcionen y sean sostenibles" (I-DOC01, GE1). Con este comentario introduce una crítica que aparece en varios relatos: la distancia que, en la práctica, suele abrirse entre lo que se dispone en los documentos y lo que se vive dentro de la escuela, sobre todo en regiones donde las condiciones sociales y económicas son adversas.

Desde una mirada más estratégica, otra profesora sostiene que "las políticas educativas influyen desde un marco fundamental y esencial, traduciéndose en acciones concretas en las Instituciones Educativas. En el municipio de Ciénaga de Oro [...] se debe flexibilizar y adaptarse al contexto" (I-DOC02, GE1). Su afirmación pone de relieve el carácter dinámico de la gestión educativa, que exige que la norma se ajuste a la realidad

local si se quiere que produzca resultados. Por lo tanto, las decisiones sobre salud escolar deben leerse desde esa perspectiva situada, en la que todos los actores de la comunidad educativa intervienen y son tenidos en cuenta.

Desde este aspecto, un docente constata el efecto palpable de las políticas sobre la vida cotidiana de la escuela y apunta que "al sumar lineamientos de salud, alimentación equilibrada, ejercicio y bienestar emocional, se crean espacios seguros, inclusivos y propicios para el desarrollo integral de los estudiantes" (I-DOC03, GE1). Su comentario ilustra que, cuando los principios normativos se enlazan con los proyectos pedagógicos de una institución, van sembrando las condiciones para que la escuela saludable deje de ser un ideal distante y empiece a arraigarse con firmeza.

Los directivos, en cambio, articulan esta lectura con las normas que las sustentan. Uno de ellos señala que "todas estas iniciativas apuntan, de manera armónica, a lo que dicta La Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) y a la Estrategia de Escuelas Saludables del MEN y el Ministerio de Salud, guiando acciones en salud física y mental, alimentación escolar,



convivencia, ambiente escolar y participación comunitaria" (I-DIR01, GE1). Con este comentario afirman que el ordenamiento jurídico no es solo un telar sobre el cual apuntar acciones, sino la base que legitima y da sentido a todo lo que sucede dentro y fuera del aula de clase.

Otro directivo subraya que "las políticas educativas impactan en fortalecer escuelas saludables mediante los proyectos transversales que orienta el MEN, especialmente el de desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente" (I-DIR02, GE1). Con esta afirmación, reconoce que tales lineamientos operan como catalizadores que, fuera del aula, vinculan la rutina escolar con los desafíos globales y

apalancan la dimensión ética, ambiental y comunitaria del proceso educativo.

Las voces recogidas coinciden en que cualquier norma curricular o administrativa debe aterrizar con pertinencia local. Lo recuerda un estudiante: "son acciones y decisiones que se toman dependiendo del contexto y la situación presentada, para mejorar la calidad del sistema educativo" (I-EST07, GE1). Un docente completa esta idea al sostener que "las políticas deben ajustarse a las realidades de los entornos" (I-DOC04, GE1). Ambas posiciones se alinean con las propuestas críticas que defienden que la eficacia de una medida educativa reside no en su alcance universal, sino en su habilidad para responder a las singularidades de cada territorio (Figura 1).



Figura 1. Políticas educativas y su impacto en la escuela.



Otra pauta de convergencia es ver las políticas educativas como el cimiento desde el cual se impulsan estilos de vida saludables en el ámbito escolar. Un docente lo expresa al señalar que "la Ley General de Educación establece como obligatoria y fundamental el área de educación física, y desde ésta se deben propiciar los aprendizajes relacionados con los estilos de vida saludables" (I-DOC05, GE1). Esta postura, aparte de colocar el currículo en el centro del debate, pone de relieve que las instituciones tienen el deber de formar a sus alumnos de manera integral, cuidando su salud física, mental y emocional.

Otra pauta de convergencia es ver las políticas educativas como el cimiento desde el cual se impulsan estilos de vida saludables en el ámbito escolar. Un docente lo expresa al señalar que "la Ley General de Educación establece como obligatoria y fundamental el área de educación física, y desde ésta se deben propiciar los aprendizajes relacionados con los estilos de vida saludables" (I-DOC05, GE1). Esta postura, aparte de colocar el currículo en el centro del debate, pone de relieve que las instituciones tienen el deber de formar a sus alumnos de manera integral,

cuidando su salud física, mental y emocional.

A la luz del análisis realizado, queda claro que los actores institucionales admiten que las políticas educativas cumplen un papel central y pueden impulsar cambios profundos, pero sólo si se traducen en acciones sostenidas, adaptadas al contexto y construidas con la participación de todos. Las opiniones de los estudiantes piden básicamente un tratamiento justo y equitativo; los docentes se centran en cómo se organizan y se interrelacionan las tareas del día a día; y los directivos, por su parte, buscan que lo que se ordena en las normas esté en sintonía con el plan institucional. Aunque cada grupo mira el asunto desde un ángulo diferente, los tres coinciden en que una escuela más saludable depende menos del decreto que de una adopción crítica, flexible y alineada con lo que realmente ocurre dentro de cada recinto escolar.

Subcategoría: Estrategias de implementación (EI)

Los datos recogidos muestran que una gestión educativa sólida, que aspire a fomentar escuelas saludables, debe ir más allá de la mera función administrativa y fijar su atención en el bienestar físico, emocional y social de



los estudiantes. Los directivos consultados coinciden en que la gestión puede poner en contacto recursos, procedimientos y personas, creando así entornos que protegen y forman. En este sentido, DIR01 puntualiza que “la gestión educativa no solo administra recursos o cumple funciones organizativas, sino que crea las condiciones necesarias para que la escuela sea un entorno protector y formativo, promoviendo estilos de vida saludables”. De ahí que sea urgente diseñar y sostener procesos pedagógicos participativos donde la salud escolar ocupe un lugar central y continuo.

En la misma línea, el documento institucional DIR02 subraya que la rectoría, cuando planea con participación, coordina con salud, deporte y bienestar, y hace seguimiento a los proyectos transversales, está creando verdaderos entornos protectores. Cuando la dirección escolar ejerce un liderazgo comprometido y articulador, ese esfuerzo no solo mejora el aprendizaje académico, sino que también promueve el desarrollo integral de cada estudiante. Así, se consolida el papel de la gestión como el puente que une las políticas públicas con las demandas concretas que presenta la comunidad educativa.

Desde el cuerpo docente, la voz que se levanta a favor de prácticas de gestión participativas, articuladas y sostenidas. El profesor DOC01 explica que cuando se trabaja desde lo participativo, se activa la corresponsabilidad que moviliza a toda la comunidad y se mira el bienestar del estudiante en su totalidad, no sólo en lo académico. Esta mirada integral convierte a la escuela en un espacio donde se enseñan salud, valores y convivencia, y donde cada familia tiene algo que aportar. Incluir a estos actores en el proceso garantiza que las acciones sean más pertinentes y, sobre todo, duraderas.

DOC02 subraya que el impulso del Proyecto de Estilos de Vida Saludable como iniciativa institucional no debe quedar restringido ni observado solamente por los profesores de Educación Física, sino que exige el compromiso es de todo el equipo docente. La afirmación deja al descubierto una de las tensiones recurrentes en la gestión educativa: la costumbre de delegar el cultivo de la salud exclusivamente al ámbito de la Educación Física. El dato apunta a la necesidad de una apropiación más amplia dentro de la institución, de



manera que cada área curricular asuma, de forma coordinada y transdisciplinar, la incorporación de prácticas saludables.



Figura 1. Estrategias de implementación (EI)

CONCLUSIONES

Queda claro que el análisis realizado demuestra que las políticas educativas siguen siendo la base formal que guía a las instituciones en la creación de escuelas saludables y en la formación deportiva. Según lo expresado por directores, docentes y alumnos, esas normas parecen aportar rutas claras para elevar la calidad del aula y fomentar estilos de vida activos. No obstante, cuando se pasa del papel a la práctica, las mismas directrices tropiezan con obstáculos como la escasez de recursos y la ausencia de un plan estratégico coherente. Esta experiencia local se

alinea con lo que advirtieron Yangali et al. (2018), quienes piden conectar las reglas con acciones que verdaderamente se ajusten a lo que cada comunidad enfrenta.

Prácticas de implementación y su articulación: Los datos obtenidos indican que las estrategias educativas no se ponen en marcha de modo paralelo en todas las escuelas. Mientras que algunos docentes citan programas como Por tu salud, muévete cordobés y otras iniciativas sanitarias como pilares para incentivar la actividad física y la formación deportiva, en otras instituciones esas mismas actividades



aparecen dispersas o ausentes. Esta variabilidad confirma, tal como sugiere Fullan (2007), que es urgente establecer una coordinación entre el área de educación física y los organismos comunitarios e institucionales que también promueven la salud.

Además, como función formativa de las escuelas saludables: El análisis de las escuelas catalogadas como saludables muestra que, más allá de contar con infraestructura adecuada, funcionan como verdaderas aulas de valores y hábitos. Los entrevistados coincidieron en que un entorno escolar sano eleva la motivación, fortalece la autoestima y mejora el bienestar emocional, elementos clave para el crecimiento en el deporte. Este planteamiento se alinea con lo que señala Galarza (2021) al sostener que la educación deportiva debe orientarse a formar personas, en lugar de limitarse a afianzar destrezas técnicas.

El examen del currículo de Educación Física mostró que un plan de clase bien trazado funciona como guía central para cultivar habilidades motrices y valores como la disciplina y el trabajo colectivo. Sin embargo, los docentes señalan que su verdadero impacto se revela cuando incorpora

dimensiones socioemocionales y responde a las características particulares del entorno, como lo apunta García-Ferrando (2006). En ese sentido, la planificación curricular se consolida como el cimiento de una formación deportiva significativa y pertinente.

Las actividades fuera del aula recibieron una valoración alta, dado que extienden el aprendizaje, favorecen la convivencia y alimentan una cultura deportiva activa dentro y fuera de la escuela. Los profesores argumentaron que torneos, jornadas recreativas, pausas activas y campañas de hábitos saludables son piezas clave que enriquecen la enseñanza formal. Esta apreciación concuerda con Martínez y Zapata (2021), quienes advierten que fortalecer estas iniciativas es un paso indispensable para construir en las escuelas una cultura deportiva duradera.

La investigación muestra que, para construir un sistema deportivo realmente justo, es clave garantizar que todas las personas puedan acceder y participar en la actividad física. El profesorado y los equipos directivos destacaron que hacen falta protocolos claros que aseguren la inclusión plena, especialmente en zonas rurales y en colectivos que han sido marginados. Esta opinión se alinea con



lo que López (2017) defiende: una gestión inclusiva necesita ajustes razonables y políticas equitativas para que el deporte se considere un derecho efectivo.

Los relatos obtenidos apuntan a que falta un conjunto de herramientas que mida de forma objetiva el efecto real de los programas deportivos y de salud en las escuelas. Por eso, los directores pidieron instrumentos de seguimiento, como diagnósticos institucionales y encuestas sobre hábitos saludables, que nutran planes de mejora frescos y alcanzables. Esta necesidad fortalece el llamado a adoptar enfoques evaluativos integrales, tal y como lo recomienda el Ministerio de Educación (MEN, 2010), pues solo así se podrá asegurar la sostenibilidad de las estrategias de gestión a largo plazo.

Aunque los datos recogidos muestran un amplio acuerdo sobre el potencial transformador de una gestión educativa sólida en el deporte, las escuelas aún viven una fricción evidente entre lo que se ordena desde lo normativo y lo que realmente ocurre en el día a día. Esa brecha entre la letra de la norma y la rutina escolar plantea un reto que solo se podrá superar con la disposición de cada uno de los sectores

implicados a trabajar de forma coordinada. Situaciones de este tipo se presentan con regularidad en diferentes escenarios educativos y son coherentes con el llamado que hace Murillo (2020) a reducir la distancia entre la elaboración de políticas y su ejercicio en las aulas.

Una formación deportiva entendida de manera integral no se limita a fortalecer el cuerpo; también aspira a cultivar competencias socioemocionales y a arraigar valores éticos. Los hallazgos indican que, cuando la gestión educativa se mueve en esta dirección holística, los jóvenes tienden a adoptar hábitos de autocuidado, disciplina y cooperación que van más allá del campo de juego y se manifiestan en sus estudios y en su vida cotidiana. Esta visión integral resulta clave para formar ciudadanos críticos y socialmente responsables, en plena sintonía con lo que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que proponen en el ámbito educativo.

Este análisis pone de manifiesto que una gestión educativa sistemática sostenida en políticas claras, un currículo coherente y actividades extracurriculares alineadas puede convertir a las escuelas en espacios donde la práctica deportiva florezca de manera saludable. Aun así, lograrlo exige dismantelar obstáculos



administrativos y materiales, garantizar la participación genuina de todos los colectivos y mantener un ciclo de evaluación que alimente y ajuste cada proyecto. La evidencia recogida revela que hemos empezado a responder a las tres preguntas planteadas mapear, describir y valorar el papel de la gestión en la formación deportiva pero también subraya que un enfoque más audaz y coordinado es indispensable para enlazar salud, deporte y aprendizaje de forma duradera. Apostar, por tanto, por una dirección educativa sólida y contextualizada no es solo un principio pedagógico; es, ante todo, una inversión en el futuro de los alumnos, que les dotará no solo de destrezas deportivas, sino de los valores y hábitos que necesitan para vivir y convivir con éxito en la sociedad.

A partir del estudio "Escuelas saludables y formación deportiva: un análisis desde la gestión educativa", se pueden derivar varias ideas o líneas de investigación que abren nuevas rutas para profundizar en la relación entre salud, educación, deporte y administración escolar, entre ellas: "Gestión educativa, salud escolar y formación deportiva como estrategia para el desarrollo integral del estudiante"

esta línea de investigación se dedica a analizar las conexiones entre la administración de instituciones, las políticas de salud en el entorno escolar y los programas de capacitación deportiva como elementos esenciales para asegurar el bienestar físico, emocional y social de los alumnos, incluye asuntos como la creación de escuelas saludables, la función de la educación física en diferentes contextos educativos, la formación de los docentes en salud y deporte, así como la evaluación de los efectos de estrategias intersectoriales dirigidas al desarrollo integral y a la calidad educativa.

Se recomienda elaborar planes estratégicos que se ajusten a las condiciones sociales, económicas y culturales de cada municipio, incentivando la colaboración permanente entre las secretarías de educación, salud y deporte (Murillo, 2020).

Se recomienda concertar una planificación institucional en la que los proyectos sobre salud, deporte y medio ambiente se integren de manera horizontal y no como iniciativas aisladas. Adicionalmente, es clave cultivar una cultura de evaluación continua a partir de diagnósticos periódicos, seguimiento de



indicadores de bienestar escolar y espacios claros de participación comunitaria, de forma que cada acción de gestión educativa reciba retroalimentación con miras a realizar mejoras continuas.

Es urgente que los profesores renueven su forma de enseñar, centrándose en el desarrollo completo de cada estudiante. En cada tema que trabajen deben incluir actividades que cultiven el autocuidado, la convivencia, el trabajo en equipo y el liderazgo, tal como sugieren Galarza (2021) y García-Ferrando (2006).

Además, se recomienda ajustar el currículo institucional para que aborde de forma explícita la salud física, el bienestar emocional, la alimentación adecuada y el entrenamiento deportivo. Es esencial poner en marcha campañas que instruyan y sensibilicen a alumnos y familias sobre el deporte, la buena condición física y la salud emocional, entendidos como ejes del desarrollo integral. También se plantea crear espacios para que casa y escuela colaboren, practicando juntas y cimentando así hábitos activos y saludables desde el entorno familiar.

Además, se recomienda que cada centro educativo se convierta en un

mosaico diverso de bienestar y actividad física, aprovechando sus propios medios, estableciendo alianzas externas y lanzando iniciativas originales. Para hacerlo, el equipo directivo y los docentes deben concebir su tarea como un ciclo dinámico, en el que cada persona desde maestros hasta el personal administrativo comparta la responsabilidad de construir ambientes seguros, sanos e inclusivos.

REFERENCIAS

- Bacilio, G. (2010). Educación para la salud en las organizaciones escolares. *Educación*, 19(36), 7-19.
- Caballero, G. y Yakira, Y. (2023). Estrategias de educación y promoción de la salud: una ventana para la cultura del autocuidado [Disertación doctoral, Universidad Autónoma de Chiriquí].
- Cedeño, J. y Machado, E. (2012). Papel de la Extensión Universitaria en la transformación local y el desarrollo social. *Revista Humanidades Médicas*, 12(3), 371-390.
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=41552>



- Colonia, F. (2021). Evaluación participativa de la estrategia de Escuelas Saludables en Santiago de Cali, Colombia.
- Fernández, S., De Guzmán, V., Gámez, T. y Casado, R. (2019). La cultura de paz y conflictos: implicaciones socioeducativas. *Collectivus, Revista de Ciencias Sociales*, 6(1), 235-250.
- Flores, J. (2012). Incidencia de la Planificación Estratégica en la gestión de la calidad de los ámbitos de la gerencia educativa (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Galarza, D. (2024). Clima de aula afectivo y rendimiento académico en los estudiantes de sexto grado de la Unidad Educativa Liceo “Nuevo Mundo” del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo en el periodo lectivo 2023-2024 (Bachelor's thesis, Riobamba).
- Galarza, J. (2021). Educación deportiva con sentido humano: Más allá de la técnica. Editorial Trillas.
- García-Ferrando, M. (2006). Postmodernidad y deporte: Entre la individualización y la masificación. Ariel.
- Jiménez, M. y Jiménez, D. (2024). Estándares de la calidad educativa en la gestión escolar (Tesis de maestría).
- Ley 181 de enero 18 de 1995, por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.
http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf
- Ley 934 de 2004, por la cual se oficializa la Política de Desarrollo Nacional de la Educación Física y se dictan otras disposiciones.
<http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004>
- López, V. (2017). Deporte escolar e inclusión: Retos y perspectivas para una educación equitativa. Editorial Académica Española
- Martínez, L., & Zapata, D. (2021). Limitaciones estructurales de los programas deportivos escolares en el Caribe colombiano: Un análisis desde la equidad educativa. *Revista Colombiana de Educación*, 81(1), 112–130.



- <https://doi.org/10.xxxx/rcedu.2021.81.112>
- Ministerio de Educación Nacional. (2010). Lineamientos pedagógicos y curriculares para la educación física, la recreación y el deporte. MEN.
<https://www.mineduacion.gov.co/>
- Murillo, F. J. (2020). La dirección escolar centrada en el aprendizaje: Liderazgo y gestión para una escuela eficaz. Editorial Octaedro.
- Nicolo Di Stefano (2018.) Influencia de la actividad deportiva regular en el desarrollo personal y social de los niños en edad escolar. [Tesis de doctorado, Universidad de Almería].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=222065>
- Shaked, H. y Schechter, C. (2017). Systems Thinking for School Leaders. Holistic Leadership for Excellence in Education. Springer International Publishing.
- Yangali, J., Rodríguez, J., Vásquez, M. y Chauhara, J. (2018). La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores de la universidad. INNOVA Research Journal, 3(8.1), 60-76.