



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS**

Doctorado en Educación

Línea de Investigación: Desarrollo del talento organizacional



**MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DE SAN BERNARDO DEL  
VIENTO, CÓRDOBA**

**Tesis doctoral presentada como requisito parcial para optar al grado de Doctor en  
Educación**

Autor: Manjarrés Zapata, Pablo Victorino

Tutor: Suárez Bolívar, Marjorie Josefina

Caracas, febrero 2026



N° 20260134-57-646

## ACTA

*Nosotros, el Jurado Examinador abajo firmante, reunidos en modalidad virtual el día 02 de febrero de 2026, debidamente autorizados por la Coordinación de Estudios de Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas, con el propósito de evaluar la TESIS titulada: Modelo de gestión educativa para el mejoramiento del desempeño académico de los estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba presentada por el (la) ciudadano (a): Pablo Victorino Manjarrés Zapata, titular del pasaporte N°AZ244278 del Doctorado de Educación, para optar al título de Doctor en Educación, emitimos el siguiente veredicto: Aprobado.*

### OBSERVACIONES:

*Se considera el trabajo como un aporte significativo al campo de conocimiento. Se espera generar un impacto positivo en el desarrollo integral de los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos del futuro.*



Dra. Marjorie Suárez Bolívar  
C.I. N°:11.028.161  
(Tutor)



Dra. Arismar Marciano Montilla  
C.I. N°:14156565



Dra. Mariela Alejo  
C.I. N°:6861762

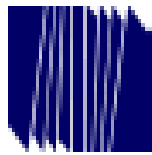


Dra. Xiomara Rojas  
C.I. N°:10388775



Dra. Evelyn Tineo  
C.I. N°:11970203





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
RECTORADO

N° 20260134-57-646

**MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DE SAN BERNARDO  
DEL VIENTO, CORDOBA**

***POR: Pablo Victorino Manjarrés Zapata***  
***Pas. AZ144278***

*Tests del Doctorado de Educación, aprobada en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador por el siguiente Jurado, a los 02 días del mes de febrero de 2026.*



**Dra. Marjorie Suárez Bolívar**  
**C.I N°:11.028.161**  
**(Tutor)**



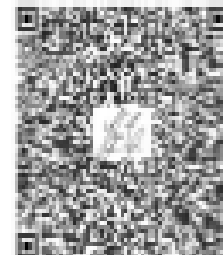
**Dra. Arianny Marcano Montilla**  
**C.I N°:14156363**



**Dra. Mariela Alejo**  
**C.I N°:6861762**



**Dra. Xiomara Rojas**  
**C.I N°:10388773**



**Dra. Evelyn Tineo**  
**C.I N°:11970203**

## **DEDICATORIA**

A mi conyugue, Elaine María Morelo Anaya quien me apoyó emocionalmente para sacar adelante este proyecto.

A mis hijos: Jennifer, Katherin, María Luisa, Pablo Andrés y Juan Pablo, por ser todos ellos los motores y motivo de inspiración y darme la fuerza para seguir adelante.

A mis padres Martha Eurelia y Victorino Antonio, por confiar en mi esfuerzo y dedicación para seguir adelante a pesar de las dificultades.

Manjarrés Zapata, Pablo Victorino

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, principalmente por darme la fortaleza para realizar esta investigación a pesar de todos los tropiezos y dificultades que se presentaron.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, de Venezuela por brindarme la oportunidad y las estrategias para el desarrollo de este proceso pedagógico de formación profesional de alto nivel.

A la Corporación Politécnico del Norte – POLINORTE, quien sirvió de enlace para que se diera este importante convenio de formación pedagógica a nivel doctoral.

A las instituciones educativas donde se desarrolló el proceso de investigación, a los directivos docentes, docentes, estudiantes, padres de familias, personeros estudiantiles, contralores escolares y demás sujetos de investigación e informantes clave de:

Institución Educativa Trementino

Institución Educativa Sicará Limón

Institución Educativa José Manuel de Altamira

Institución Educativa El Chiquí.

A la Dra. Marjorie Suárez Bolívar, tutora asignada por la Universidad para que me asesorara durante el proceso de tesis doctoral.

A los docentes y tutores asignados por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, del Instituto Pedagógico de Caracas, a los coordinadores de Poli Norte y a todo el equipo logístico y tecnológico que apoyó durante el transcurso del doctorado.

Manjarrés Zapata, Pablo Victorino

## TABLA DE CONTENIDO

	pp.
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
LISTA DE TABLAS .....	8
LISTA DE FIGURAS .....	9
RESUMEN .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I .....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
Contextualización del problema.....	14
Formulación de los interrogantes.....	22
Propósitos de la investigación.....	22
<i>Propósito general:</i> .....	22
<i>Propósitos específicos:</i> .....	23
Justificación .....	23
CAPITULO II .....	26
MARCO REFERENCIAL.....	26
ANTECEDENTES .....	26
Antecedentes internacionales .....	26
<i>Antecedentes nacionales</i> .....	32
MARCO TEÓRICO.....	35
<i>Clima Organizacional y gestión escolar</i> .....	35
<i>El Liderazgo del directivo docente</i> .....	36
<i>Gerencia educativa</i> .....	38
<i>La gestión directiva</i> .....	39
<i>Calidad educativa</i> .....	40
BASES LEGALES.....	41
CAPITULO III .....	43
MARCO METODOLÓGICO.....	43
Paradigma de Investigación .....	43
Enfoque de investigación.....	46
Método de investigación .....	47
Ruta del Proceso metodológico .....	48
<i>Etapas previas</i> .....	48

<i>Etapa descriptiva</i> .....	49
<i>Etapa estructural</i> .....	50
<i>Etapa de discusión de los resultados</i> .....	51
Escenario e informantes claves .....	51
<i>Escenario</i> .....	51
<i>Informantes Claves del proceso</i> .....	53
Técnicas de recolección de la información. ....	56
<i>Entrevista en profundidad:</i> .....	56
<i>Observación participante:</i> .....	57
Elementos de rigor.....	58
Sustento bioético.....	58
CAPITULO IV .....	60
RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	60
ANÁLISIS POR INSTRUMENTOS .....	63
Análisis por Guía de observación.....	63
<i>Entrevistas a profundidad</i> .....	71
ANÁLISIS POR CATEGORÍAS FENOMENOLOGICAS .....	83
Ambientes de aprendizajes positivos.....	83
<i>Categoría fenomenológica: Liderazgo en la Gestión educativa</i> .....	93
<i>Categoría: Modelo pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje</i> .....	105
TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	111
CAPÍTULO V .....	117
MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS DESEMPEÑOS ACADÉMICOS EN LOS ESTUDIANTES .....	117
Estructura general.....	117
Representación grafica.....	121
CAPITULO VI .....	128
APROXIMACIONES CONCLUSIVAS.....	128
REFERENCIAS.....	132
ANEXOS .....	136
SÍNTESIS CURRICULAR DEL AUTOR.....	151
SÍNTESIS CURRICULAR DEL TUTOR .....	152

## LISTA DE TABLAS

No.		pp.
1	<i>Clasificación de planteles educativos del municipio</i> .....	18
2	División zonal del municipio de San Bernardo del Viento .....	53
3	<i>Informantes claves</i> .....	55
4	<i>Unidades temáticas individuales</i> .....	62
5	Instrumento guía de Observación.....	70
6	Reducción eidética por unidades temáticas fenomenológicas universales .....	82
7	Triangulación por fuentes y categorías fenomenológicas .....	113

## LISTA DE FIGURAS

No.	pp.
1 Ambiente de aprendizaje .....	65
2 Acciones de Mejoramiento .....	67
3 Nube de palabras.....	69
4 El ambiente de aprendizaje .....	73
5 Estrategia: PREICFES .....	75
6 Coocurrencias en el liderazgo pedagógico.....	78
7 Liderazgo pedagógico .....	80
8 Unidades temáticas individuales de análisis.....	81
9 Problemáticas educativa en relación a los ambientes de aprendizaje .....	86
10 Relación de coocurrencias en la categoría .....	89
11 Categorías de análisis por estamentos .....	90
12 Inundaciones en las instituciones educativas .....	92
13 Categoría fenomenológica liderazgo en la gestión educativa .....	96
14 Relación de coocurrencias en la unidad temática gestión educativa. ....	99
15 Análisis de coocurrencia por categoría y estamentos. ....	102
16 Proyectos pedagógicos transversales PPT .....	104
17 Relación de coocurrencias en las subcategoría modelo pedagógico.....	105
18 Categoría Modelo Pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje .....	108
19 Relaciones en la construcción del modelo de gestión educativa.....	120
20 Modelo de Gestión Educativa.....	122
21 Gestión del liderazgo pedagógico.....	126



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS



Doctorado en educación

Unidad de investigación: Centro de Investigación Educativa

Línea de Investigación, Desarrollo del Talento Organizacional

## **MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO EN LOS ESTUDIANTES DE SAN BERNARDO DEL VIENTO, CÓRDOBA**

Tesis doctoral presentada como requisito parcial para optar al grado de Doctor en  
Educación

Autor: Manjarrés Zapata, Pablo Victorino

Tutor: Suarez Bolívar, Marjorie Josefina

Fecha: febrero 2026

### **RESUMEN**

Uno de los objetivos de desarrollo sostenible, es alcanzar una educación de calidad en los estudiantes y para ello se deben invertir los recursos necesarios para tal fin, como también, el aumento de la cantidad de docentes, la mejora de las infraestructuras escolares básicas y la adopción de la transformación digital. El propósito de esta investigación es generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba. El proceso metodológico se enmarcó en el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo usando el método de investigación fenomenológico trascendental de Husserl, realizando procesos inductivos, en la interpretación y análisis de la información, mediante la observación participante y la entrevista en profundidad como técnicas de investigación, las cuales fueron aplicadas a los rectores, coordinadores, docentes y estudiantes como informantes clave en el proceso. Se pudo concluir que los procesos de mejoramiento requieren de ambientes de aprendizaje positivos que potencialicen los entornos educativos de los estudiantes para mejorar sus desempeños académicos como también, de un liderazgo pedagógico por parte del directivo docente y docentes de aula en la implementación de un modelo pedagógico empoderado para el aprendizaje. Finalmente, crear estrategias de articulación con otras entidades educativas de carácter superior o tecnológico que se encuentren en la región para fortalecer los aprendizajes.

**Descriptores:** Desempeños académicos, gestión, prácticas pedagógicas

## INTRODUCCIÓN

Dentro de los objetivos de desarrollo sostenibles firmados en el año 2015 para la agenda 2030 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se busca mejorar las condiciones de vida a nivel mundial y dentro de las recomendaciones para el logro de este objetivo se encuentra desarrollar una “Educación de calidad” que propenda por garantizar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Igualmente se propone lograr el “Trabajo decente y crecimiento económico” para promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Sin embargo, en la actualidad a nivel nacional el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Calidad de la Educación “ICFES”, habla de inequidad en los procesos de formación de los educandos y presenta esta realidad desde los resultados de las pruebas saber 2022 y 2023 en los cuales estos resultados son bajos, al igual que los resultados obtenidos por los estudiantes colombianos en las pruebas internacionales (Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA) Programme for International Student Assessment, en inglés).

En ese orden de ideas, y desde esta realidad educativa en Colombia y especialmente en los departamentos de la zona costera, se percibe un clima de incertidumbre ante los desempeños obtenidos por los estudiantes en las pruebas saber, los cuales en muchos casos no les permiten acceder a un centro de estudios de educación superior debido a que uno de los requisitos para el acceso son los resultados en las pruebas y en las mayorías de las instituciones de educación del

estado o publicas los estudiantes obtienen bajos resultados ocasionando con esto inequidad social.

Con esta investigación se buscaba generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuyera al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba y con ello pudieran acceder a los cupos universitarios para cerrar la brecha educativa de ingreso a la educación superior existente en el país para estudiantes de las clases menos favorecidas, dado que el mejoramiento de la calidad de la educación es un tema que compete a todos los involucrados en el proceso de formación de los educandos, iniciando por los directivos docentes como el rector y los coordinadores, los docentes de áreas básicas y de apoyo, los estudiantes, los padres de familias y las autoridades educativas como las secretarías de educación, en fin, a toda la comunidad educativa.

En este contexto Araque (2021), sostiene que “El gerente dentro de este sistema, encaja perfectamente con el docente, se convierte en un agente transformador, reflexivo y crítico y con visión de futuro para lograr el proceso con una adecuada asimilación y transformación de los estudiantes” (p. 30). En este contexto se habla de las características del gerente de la institución educativa para poder potencializar las fortalezas de los estudiantes, se resalta entonces la importancia de manejar las competencias gerenciales en el ámbito escolar y sobre todo tener satisfactorias relaciones interpersonales en el ambiente laboral a través de una comunicación asertiva para mantener un ritmo de trabajo motivador y excelentes desempeños académicos por parte de los estudiantes.

Por su parte Barba y Delgado (2021), consideran que se debe evaluar la relación existente entre el liderazgo pedagógico y gestión escolar del directivo para establecer su incidencia en la calidad educativa en las instituciones y como se posicionan estas en el contexto escolar para garantizar la formación integral de los educandos.

Esta investigación fue desarrollada dentro del paradigma interpretativo con enfoque cualitativo y utilizando el método fenomenológico trascendental de Husserl, donde se desarrollaron síes capítulos que comprenden: la descripción de la realidad y la problemática objeto de estudio; el marco referencial donde se resaltan los antecedentes internacionales y nacionales, como también el marco teórico o fundamentación teórica; el aspecto metodológico donde se utilizó el método fenomenológico trascendental de Husserl a través de una investigación cualitativa, utilizando la entrevista en profundidad y la observación participante como instrumentos de investigación; el análisis e interpretación de la información, donde se tubo apoyo de la herramienta tecnología de Atlas.ti para la organización de los datos de la información recabada; el modelo de gestión educativa para el mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes y los resultados de la investigación o las aproximaciones conclusivas finales.

Finalmente, se pudo concluir dentro del proceso de investigación que es necesario que en cada establecimiento educativo se creen unos ambientes de aprendizajes positivos que potencialicen los entornos educativos de los estudiantes para mejorar sus procesos de aprendizajes y con ello sus desempeños académicos, como también que exista un buen liderazgo por arte del directivo docente y docentes de aula de la institución educativa que motiven a los estudiantes para el aprendizaje con la aplicación de herramientas pedagógicas dinámicas y creativas de manera significativa apoyados en un modelo pedagógico empoderado por la comunidad educativa.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### **Contextualización del problema.**

La calidad educativa viene ligada a las políticas de desarrollo de los pueblos y estas, están en concordancia con lineamientos de la banca mundial quienes hacen los aportes para el desarrollo de estos, como se evidencia en la edición especial de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (ONU) en la que se expresa que:

Para cumplir con el Objetivo 4, la financiación de la enseñanza debe convertirse en una prioridad de las inversiones nacionales. Además, son esenciales las medidas como la gratuidad y obligatoriedad de la enseñanza, el aumento de la cantidad de docentes, la mejora de las infraestructuras escolares básicas y la adopción de la transformación digital. (ONU, 2023. p.20).

El fortalecimiento del sector educativo, es actualmente una de las políticas bandera del actual gobierno colombiano que ve en la educación una herramienta para sacar adelante el país desde las escuelas y universidades públicas como principales centros de formación de los ciudadanos para el desarrollo sostenible de sus comunidades y mejorar las condiciones de vida de los pueblos.

En atención a los resultados arrojados por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Superior (ICFES), a través de las pruebas anuales saber, se pudo establecer en este estudio la imperiosa necesidad de atender las

diversas razones que ocasionan el bajo desempeño académico de los estudiantes de los niveles de básica primaria, secundaria y media. Este elemento, refleja la problemática educativa que afronta no sólo el departamento de Córdoba, sino, toda la región caribe colombiana que evidencia la necesidad de generar un modelo de gestión educativa que permita el mejoramiento de los desempeños académicos de los educandos para cerrar las brechas existentes en nuestros estudiantes, con los del resto del país.

En Colombia, por ejemplo, se ha venido presentando bajos desempeños académicos en las áreas de matemáticas y ciencias, según estudios de las pruebas PISA publicado por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y periódicos colombianos como lo escribe el Diario La República, en su edición del lunes 2 de enero de 2023 en la que señala que:

El País se ubicó en el penúltimo puesto en matemáticas y ciencias en las pruebas Pisa que buscan evaluar el desempeño en tres áreas de conocimiento e identificar qué tan preparado está un estudiante para la participación en la sociedad, según el último informe publicado (2018) por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). El panorama mostró estudiantes con deficiencias en las tres áreas, por lo menos el rendimiento fue menor que la media de la OCDE, en lectura (412 puntos), matemáticas (391) y ciencias (413). Cabe recordar que estos resultados fueron menores a los de 2015, ciencias, 416, que sin embargo fue una cifra que permitió concluir que 20% de estudiantes colombianos de 15 años no estaban a la altura de los conocimientos mínimos en ciencias que se presuponen para su edad. En esta prueba participan un poco más de 9000 estudiantes de diferentes instituciones educativas oficiales y privadas, urbanas y rurales. Es aplicada en estudiantes entre 15 y 16 años. (La Republica, 2023. p.1).

Esta preocupación de ubicarse Colombia en el penúltimo puesto en matemáticas y ciencias ha sido un tema de discusión entre docentes, directivos y autoridades educativas que ha permitido una reflexión en torno a la incorporación de nuevas estrategias pedagógicas y directivas que permitan mejorar esos desempeños en estas evaluaciones censales.

A nivel nacional, el ICFES, habla de inequidad en los procesos de formación de los educandos y presenta su realidad desde las pruebas saber 2022, aplicada en la región caribe colombiana, en la cual manifiesta que:

La región Caribe está conformada por el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y los departamentos del Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena y Sucre. Los resultados de la región reflejan inequidades en el proceso formativo al compararlos con los alcanzados por el resto de las regiones del país en su conjunto, pues presenta promedios del puntaje inferiores en todas las pruebas y grados. Las diferencias entre la región Caribe y las demás, en los grados y pruebas evaluados, fueron de magnitudes pequeñas y medianas, en términos de tamaño del efecto. (ICFES, 2022, p.1).

Estos resultados son motivo de estudio para muchas instituciones educativas y entes territoriales que buscan estrategias que permitan el mejoramiento de los resultados en el corto y mediano plazo, como por ejemplo la aplicación de pruebas pre saber, y la realización de simulacros como mecanismos de preparación por en algunas instituciones educativas y entes territoriales.

Desde esta óptica, se perciben algunas desigualdades sociales que dan cuenta en cada institución educativa producto de las crisis generadas en el sistema escolar del departamento de Córdoba en cuanto a problemas de gestión directiva, infraestructura educativa, falta de docentes en áreas específicas del saber, escasos del personal administrativo (secretarías, vigilantes, porteros, aseadores y servicios generales) y de apoyo para las instituciones (psico-orientadores), escasos de mobiliario y ayudas educativas, herramientas tecnológicas y digitales (laboratorios y salas de informática).

También, se presentan algunas situaciones de manejo técnico administrativo como es el caso del manejo del ambiente laboral y del liderazgo pedagógico poco estructurado que causan malestar en la comunidad educativa y generan algunos conflictos entre los directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familias haciendo de esto un clima poco agradable para el aprendizaje y el buen desempeño de los educandos.

En el municipio de San Bernardo del viento, departamento de Córdoba, existen 13 instituciones educativas de carácter público que ofrecen los niveles de educación preescolar, básica primaria, básica secundaria y media académica y/o técnica, de ellas, dos se encuentran ubicadas en la zona urbana y 11 se ubican en

la zona rural, lo que hace que la educación de este municipio sea netamente rural, donde se vienen presentando dificultades en los desempeños obtenidos por los educandos en las pruebas saber y se evidencia poco liderazgo de algunos directivos para generar estrategias pedagógicas que permitan la mejora en los desempeños de sus escolares.

En este sentido se evidencia en el “plan territorial de formación docente 2020-2023” de la gobernación del departamento de Córdoba la preocupación por la calidad educativa en los establecimientos del departamento al expresar que “Para la vigencia 2021 persiste la brecha la clasificación de Establecimientos Educativos (EE) urbanos y rurales por categoría. En la zona rural no existen EE en categoría A y más del 77% de los EE están en la última categoría la D” (p.26). En la tabla 1 se visualiza los resultados académicos de los desempeños de los estudiantes de San Bernardo del Viento en las pruebas saber de 2022.

**Tabla 1**  
**Clasificación de planteles educativos del municipio**

CÓDIGO DANE	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	SECTOR	CLASIFICACIÓN	MATRICULADOS (ÚLTIMOS 3 AÑOS)	EVALUADOS (ÚLTIMOS 3 AÑOS)
12367500012	ENRIQUE OLAYA HERRERA	OFICIAL	B	178	176
323675000208	SAN FRANCISCO DE ASIS	OFICIAL	C	234	231
223675000424	JOSÉ MANUEL DE ALTAMIRA	OFICIAL	D	123	122
223675000025	PASO NUEVO	OFICIAL	D	135	134
223675000068	VILLA CLARA	OFICIAL	D	80	80
223675000769	EL CASTILLO	OFICIAL	D	52	52
223675000921	CAMINO REAL	OFICIAL	D	36	35
223675000033	EL CHIQUI	OFICIAL	D	32	32
223675000114	TREMENTINO	OFICIAL	D	79	76
223675001145	ISLA DE LOS MILAGROS	OFICIAL	D	71	71
223675000343	JUNÍN	OFICIAL	D	74	72
223675000572	SICARA LIMÓN	OFICIAL	D	60	58

*Fuente: Clasificación de plantas por el MEN. Tomado de Boletín ICFES, 2022.*

Cabe resaltar, que en esta tabla se muestra el informe que el Ministerio de Educación Nacional de Colombia presentó al departamento de Córdoba a través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES (2022), donde señala la clasificación los establecimientos educativos con base a los resultados obtenidos en las pruebas inmediatamente anterior y muestran la realidad del municipio de San Bernardo con escala D o deficiente en calificación para la mayoría de las instituciones educativas de este municipio.

Con referencia al contexto, el municipio de San Bernardo del Viento se encuentra ubicado en la zona norte del departamento de Córdoba, atravesado de sur a norte por el majestuoso Río Sinú, el cual vierte sus aguas al mar caribe a través de las bocas de tinajones, limitando con los municipios de: San Antero al este, con Monitos al oriente, con el Mar Caribe al norte y al sur con Lorica. Este, es un municipio agrícola, próspero, de tierras fértiles y de gente pujante; con una cultura afro descendiente en su gran mayoría, amantes de la música, el folclor y de las costumbres ancestrales reflejando con esto su modo de vida y realidad natural. En ese orden de ideas, se ve entonces, la realidad san Bernardina como un conjunto de procesos que se construyen en cada individuo y en cada grupo social partiendo de la familia, la escuela y la sociedad en general.

Esta realidad académica de bajos resultados en áreas del saber y debilidades en la gestión directiva de las instituciones genera gran preocupación para los directivos docentes, docentes padres de familia y autoridades locales que ven en estas evaluaciones una oportunidad y una ventana para que los jóvenes san bernardinios de escasos recursos puedan acceder a los estudios superiores en las universidades públicas de manera gratuita y así mejorar sus condiciones de vida y de desarrollo para él y su familia y para la comunidad a la cual pertenece, por lo que se hace necesario crear acciones de mejoramiento desde la gestión educativa para que las instituciones ayuden a mejorar los desempeños académicos de los estudiantes del municipio en las áreas básicas del saber evaluadas por el ICFES.

Dentro del proceso de análisis y discusión de estas problemáticas educativas algunos rectores de la región ya se vienen pronunciado el respecto sobre cómo generar planes de acción, modelos y estrategias de gestión educativa y de liderazgo pedagógico que permitan apropiar acciones de mejoramiento del sistema como tal, dado que se presentan otras situaciones académicas como el empleo del modelo multigrado en las veredas y tradicional en las sedes principales, es la aceptación de un trato desigual y discriminatorio en cuanto a calidad se refiere, porque no es lo mismo que un docente atienda a estudiantes de un mismo grado, que de distintos grados a la vez. Esa diferencia se acentúa en los inicios de todo año lectivo, porque al bajar la matrícula, como viene sucediendo, la aplicación de las relaciones técnicas genera liberaciones de docentes, recargando la atención en los profesores que quedan a cargo de la población matriculada.

Este, es otro elemento que emerge en la problemática educativa san Bernardina, que incide en la calidad educativa y que se presenta sobre todo en la zonas más apartadas o rurales del municipio y es la baja matrícula escolar que año tras años incide directamente en la planta de personal docente afectando la calidad de los desempeños de los estudiantes de estos grados.

A toda esta realidad descrita anteriormente, se le suman situaciones del orden de la gestión directiva que va encaminada a los problemas de manejo del personal, de un liderazgo pedagógico poco estructurado en algunos directivos y a temas de infraestructura educativa, la falta de docentes de planta en áreas específicas del saber o por perfiles específicos, escases del personal administrativo, de dotación pedagógica y de herramientas tecnológicas. Esto incide en el desempeño de los educandos en el aula al no tener las herramientas necesarias para su aprendizaje.

Ahora bien, en cuando a la gestión educativa se evidencian situaciones en la planeación educativa y el manejo del currículo que se refleja en los desempeños académicos de niños como también en temas de manejo de aula y del clima escolar que afectan la convivencia dentro y fuera del aula emergiendo con estas situaciones

conflicto escolar, acoso, bullying y otros elementos que también afectan el desempeño de los estudiantes.

Por otro lado, el manejo del ambiente laboral en algunas instituciones es preocupante al darse enfrentamientos entre el directivo docente y la planta de personal o incluso con la comunidad educativa que hacen que broten diferencias marcadas en el manejo del liderazgo pedagógico poco estructurado para enfrentar situaciones que posibiliten un buen trabajo en equipo o de manera colaborativa que permita direccionar estrategias que favorezcan los procesos de mejoramiento institucional y de los desempeños de los educandos.

Este trabajo de investigación, se desarrolló en cuatro instituciones educativas del municipio de San Bernardo del Viento – Córdoba, ubicadas todas ellas en la zona rural del mismo, con características similares en cuanto a cantidad de la población escolar atendida y condiciones socioeconómicas se refiere, situaciones de infraestructura y mobiliario, al igual que a los desempeños obtenidos en evaluaciones externas que inciden en la clasificación escolar a nivel nacional.

En estas instituciones, se realizó el trabajo de investigación con el aporte de directivos docentes (rectores y coordinadores), docentes de áreas específicas del saber como lenguaje, matemáticas, ciencias sociales y naturales y dos estudiante por institución educativa seleccionada (el Personero y el contralor escolar vigencia 2025). Todas ellas son personas preparadas y de alto dominio del saber pedagógico y manejo de sus responsabilidades con mucha trayectoria en materia educativa y liderazgo en sus instituciones que posibilita una confiabilidad y rigor científico al trabajo de investigación realizado. En cuanto a los estudiantes seleccionados como los personeros y contralores escolares estos tenían liderazgo en la comunidad educativa y representaban a los estudiantes ante las directivas del plantel en temas de control social a los procesos de contratación que realiza la institución educativa, defensa de los derechos, condiciones de aula y ambiente escolar de los estudiantes.

## **Formulación de los interrogantes.**

Ante la problemática planteada, se pretendió entonces, buscar acciones que posibilitaran el mejoramiento académico de los desempeños en el municipio de San Bernardo del Viento y con ello se crearan escenarios y rutas metodológicas directivas que propicien tales mejoras, en ese sentido se indago por:

¿Qué concepciones le atribuyen los actores sociales a la gestión educativa realizada en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba?

¿Cómo afecta la gestión educativa desarrollada en las instituciones educativas los procesos del desempeño académico de los estudiantes?

¿Cómo los hallazgos emergentes de las voces de los actores sociales fundamentarían la construcción de un modelo de gestión educativa que favorezca los desempeños académicos de los estudiantes de las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba?

## **Propósitos de la investigación**

### ***Propósito general:***

Generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba.

### ***Propósitos específicos:***

Develar las concepciones que los actores sociales le atribuyen a la gestión educativa realizada en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba.

Interpretar los efectos de la gestión educativa desarrollada en las instituciones educativas en los procesos del desempeño académico de los estudiantes

Comprender los hallazgos emergentes de las voces de los actores sociales para la construcción de un modelo de gestión educativa que favorezca los desempeños académicos de los estudiantes de las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba.

### **Justificación**

Según, la Constitución Política de Colombia “La educación está consagrada como un derecho fundamental en Colombia”. El artículo 67 de la Constitución Política la define como un servicio público que tiene una función social, que busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. Con esto se deja claro que la educación es un servicio social esencial que busca mejoras en los ciudadanos a través del acceso a la ciencia y a la técnica direccionado desde las escuelas y las universidades para una mejor sociedad, como se plantea en el actual plan decenal de educación colombiana que expresa que:

El Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 es una hoja de ruta para avanzar, precisamente, hacia un sistema educativo de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país, y la construcción de una sociedad cuyos cimientos sean la justicia, la equidad, el respeto y el reconocimiento de las diferencias... Asimismo, compromete al Gobierno Nacional, los gobiernos regionales y locales, la comunidad educativa, el sector privado y la sociedad en general para seguir avanzando hacia una educación de calidad y en condiciones de equidad. Lograrlo es más que garantizar un derecho fundamental para los niños y jóvenes de Colombia. Es acercarles más y mejores oportunidades para que puedan hacer realidad sus sueños y vivir en un país en paz. (Mineducación, 2017, p.10)

El mejoramiento de la calidad de la educación es un tema que compete a todos los involucrados en el proceso de formación de los educandos, iniciando por los directivos docentes como el rector y los coordinadores, los docentes de áreas básicas y de apoyo, los estudiantes, los padres de familias y las autoridades educativas como las secretarías de educación, en fin, a toda la comunidad educativa. Éste, es un proceso donde todos estamos inmersos y cada cual hace su aporte de manera permanente en los educandos, buscando ofrecer un servicio de calidad con equidad y justicia social.

En este sentido, los bajos desempeños académicos obtenido por los estudiantes en las pruebas de estado (ICFES) en casi todas las instituciones educativas del municipio de San Bernardo del Viento en los últimos años, nos afecta a todos, al igual que la falta de un modelo de gestión educativa que permita potenciar la academia y articule los diferentes proyectos transversales con las áreas fundamentales del saber y se evidencie en el interés y la participación de los estudiantes en todos los procesos institucionales, a fin de mejorar los desempeños académicos en todos los contextos escolares.

Es por ello, que la generación de un “modelo de gestión educativa para el mejoramiento del desempeño académico en los estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba”, favorece, no sólo al educado sino, al proceso como tal, a la educación de San Bernardo en sus 13 instituciones educativas de carácter público, que se beneficiarían directamente con los resultados de esta investigación, así mismo, este modelo ayuda al mejoramiento de la educación en todo el departamento de Córdoba, que está preocupado para que sus instituciones mejoren en sus niveles de desempeño académico en los educandos.

Esta trabajo se ubicó en la unidad de investigación Centro de Investigación Educativa (CIE) y se inscribió en la línea de investigación: Desarrollo del Talento Organizacional, de la Universidad Pedagógica Experimental los Libertadores – UPEL-, en la cual se propuso desarrollar un proyecto de investigación educativa en

el área del talento humano y organizacional que permitiera dar solución a las problemáticas antes expuestas desde el área de la gestión educativa para favorecer el desempeño de los estudiantes a partir de la gestión desarrollada por los directivos docentes y docentes de aula que permita mejorar los desempeños académicos de los educando en las áreas básicas del saber que son evaluadas por el ICFES y los ambientes de aprendizaje.

Finalmente, se puede decir, que la puesta en marcha de un modelo pedagógico de gestión educativa posibilitará el fortalecimiento de los procesos institucionales a través del liderazgo del directivo docente, que genere practicas pedagógicas y metodológicas que insidien directamente en los desempeños académicos de los estudiantes en el corto, mediano y largo plazo, así mismo, este proceso metódico se convierte en un punto de referencia para otras regiones del caribe colombiano que propenden por la búsqueda de la calidad educativa al mejorar los desempeños académicos de sus educandos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

Este apartado, contiene información recabada en diferentes fuentes que dan sustento teórico y evidencias del proceso que se ha venido desarrollando en los últimos años tanto a nivel internacional como nacional del problema objeto de estudio; así mismo, se exponen una serie de conceptos que emergen del trabajo investigativo y son pilares para la interpretación de los resultados de investigación por parte de los estudiantes, docentes y directivos docentes en su proceso de formación integral y de construcción de identidad y ciudadanía.

### **ANTECEDENTES**

Estos se clasifican en dos categorías de estudio: internacionales y nacionales, como también se enmarcan en un espacio de tiempo entre los últimos cinco años con relación a la investigación desarrollada.

#### **Antecedentes internacionales**

Este trabajo investigativo, se apoya en tesis doctorales de carácter internacional que han tenido incidencia en el desarrollo gerencial de los

establecimientos educativos como lo señala la tesis doctoral titulada “Constructo teórico de la gerencia en el aula desde el paradigma de la pedagogía sistémica para potenciar la Calidad en la enseñanza de la matemática”, cuyo autor es Doris Araque (2021), que tuvo como objetivo generar un constructo teórico sobre la gerencia en el aula desde el paradigma de la pedagogía sistémica para potenciar la calidad en la enseñanza de la matemática en Educación Básica Primaria de Colombia. Fue publicada por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico rural “Gervasio Rubio”. En el que conceptualiza la gerencia como:

El proceso de conducción de una institución educativa por medio de un conjunto de directivos con capacidades y habilidades orientadas a las funciones gerenciales del docente en el aula, con el fin de alcanzar, planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades planificadas para el logro de los objetivos y metas propuestos.(Araque, 2021, p.44).

Con esto se deja ver que la gestión educativa es el pilar del proceso de liderazgo educativo y la formación de los estudiantes y equipo de gestión para potenciar la institución en el contexto educativo y comunitario como una empresa sólida y líder en la comunidad, es por ello que propone que se deben manejar los recursos institucionales con alta calidad y creatividad, como son los estudiantes, la parte administrativa, académica y comunitaria. Además habla de los tipos de gerencias y las características de la misma, este autor, parte de la premisa que:

La calidad de una educación que se viene formulando requiere de docentes orientados a la excelencia, aquellos que enseñan a ser, a aprender, a convivir y a hacer. La educación en algunos niveles sigue siendo un proceso de simple suministro de información, motivado a que muchos docentes han olvidado su función formativa en lo que se refiere a la búsqueda del conocimiento, el ejercicio del pensamiento reflexivo, la actitud crítica, la conciencia ética, entre otras. (Araque, 2021, p.17).

Esto se refleja en los bajos resultados académicos obtenidos por los estudiantes de las diferentes instituciones educativas, registrados en las pruebas saber que se realizan anualmente y crean entonces un espacio de debate en torno a la búsqueda de posibles soluciones a los mismos. Se hace necesario entonces, gerenciar la actualización y cualificación de las plantas docente y la formación específica por niveles y grados para mejora del resultado potencializando las prácticas pedagógicas de aula.

Dentro del proceso metodológico realizado en esta investigación se basó en el enfoque cualitativo, enmarcará dentro del paradigma interpretativo, utilizándose para ello el método fenomenológico, con utilización de entrevistas como instrumentos de investigación.

Finalmente en el estudio de investigación fenomenológico desarrollado, se logró:

Determinar que los docentes manejan medianamente los elementos curriculares que deben existir en la planeación de una clase de matemática, pero desde una postura tradicional o conductista. En tal sentido, se evidenció, claramente, una marcada persistencia de una enseñanza considerada con carácter tradicional deductivo, formal y axiomático, con énfasis en el mecanicismo, (dictar, memoriza y repetir), convirtiéndose en el propósito de los procesos de enseñanza de la matemática, ajenos a la calidad educativa holística o global, que quisiera ser sistémico pero que se encuentra a espaldas de la complejidad... Es evidente que la enseñanza de la matemática se fundamenta en prácticas pedagógicas descontextualizadas y desvinculada de la pedagogía sistémica, generan problemas de enseñanza agravantes, que le hace distar de los procesos de calidad educativa, ocasionando en la mayoría de los casos insatisfacción, fracaso, duda, abandono y decepción, con una actitud negativa hacia esta disciplina y las ciencias naturales, donde el saber pedagógico como entidad compleja se encuentra limitado o estático. (Araque, 2021, p.104).

Este resultado se refleja uno muchos de los problemas generados en los estudiantes del municipio de san Bernardo del viento que dentro de las dificultades que más afrontan académicamente se encuentran las asignatura de matemáticas, lengua castellana y las ciencias, lo que motiva este estudio para su desarrollo investigativo. Esta investigación es relevante en este trabajo investigativo, en la medida en que aporta elementos importantes como las características de la gerencia educativa, del manejo de la gestión como herramienta para potencializar una institución educativa y la importancia de la comunicación asertiva con el equipo de trabajo además de la capacitación de los docentes y directivos docentes.

Otra tesis doctoral, es la titulada “Imaginario social de los docentes sobre la gerencia de aula hacia la valorización y dinamización del acto pedagógico”, desarrollado por Nelly Ibáñez en 2021, publicada por la Universidad Pedagógica

Experimental Libertador, Instituto Pedagógico rural “Gervasio Rubio”. El objetivo planteado por esta investigación fue construir el imaginario social de los docentes sobre la gerencia de aula hacia la valorización y dinamización del acto pedagógico, como también comprender e interpretar el acto pedagógico desde la gerencia de aula y las acciones que emergen de la sociedad en función de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Este estudio parte de una problemática donde el autor manifiesta que:

Uno de los problemas más recurrentes es la falta de gerencia en los centros educativos, pero este tipo de gerencia dentro del aula es una nueva versión de las funciones que tiene el docente actualmente, pero debe ir más allá de la búsqueda de la transmisión de conocimientos, va hacia la dinamización del acto pedagógico como base fundamental del proceso. (Ibáñez, 202, p. 9).

En ese orden de ideas se considera que la gerencia del proceso pedagógico no sólo recae sobre el directivo docentes como gerente de la institución educativa, sino también que es fundamental el aporte de los docentes de aula para plantear los acuerdo pedagógicos o pactos de aula que permita mejores desempeños académicos por parte de los estudiantes, con esta gerencia de aula, se evite la transmisión de conocimiento y se propenda por una educación más crítica, creativa, lúdica y sobretodo que potencialice los desempeños de los estudiantes en contexto diversos de manera transversal, utilizando para ello las herramientas tecnológicas de punta al alcance de la institución educativa que favorezca el aprovechamiento de la tecnología en los proceso de formación para el aprendizaje aportando ideas novedosas que generan una construcción de conocimiento de manera divergente.

Esta investigación es de tipo cualitativa, en ella se aplicó el método de la teoría fundamentada, donde se trabajó con docentes que servirán de informantes clave, utilizando la entrevista en profundidad como técnica de recolección de la información con sus respectivos guion de entrevistas como instrumentos.

Dentro de las reflexiones finales generadas en este estudio se plantea que “los imaginarios apuntan hacia una nueva realidad social donde el docente debe asumir esa gerencia con creatividad e ingenio para poder continuar con éxito dentro de las aulas. En ese contexto afirma que:

El problema sobre la gerencia de aula y la dinamización del acto pedagógico es una responsabilidad para el Estado y los actores implicados, tanto docentes, como directivos, es un verdadero desafío en la sociedad actual...El poco conocimiento formal de los docentes sobre gerencia de aula, demuestra que la práctica pedagógica se realiza de manera automática sin el análisis de que en cada uno de esos procesos están implícitas las funciones de la una gerencia de aula... La gerencia de aula como elemento dinamizador del acto pedagógico, es un elemento innovador pero que también se da de una manera automática, no se analizan las partes ni las funciones para lograr este fin. (Ibáñez, 202, p.131).

En consecuencia, es necesario que el docente se actualice en los procesos de gerencia de aula y de proyectos de aula para asumir con dinamismo la responsabilidad que permite generar dentro de la misma resultados favorables que propendan por mejores desempeños y condiciones de un ambiente de aprendizaje y aula que permita mejorar los desempeños generales de los estudiantes y se refleje esto en los resultados de pruebas externas o internas de la institución educativa a nivel local y regional como también se mejore en sus calidad de vida.

Asimismo, aparece otro aporte de tesis doctoral propuesta por Blanca M. Pulido F, presentada en 2022 a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico rural “Gervasio Rubio”, titulada “Evaluación por competencias desde la práctica pedagógica en la educación básica secundaria”. En este estudio se pretende generar constructos teóricos de la evaluación por competencias desde la práctica pedagógica en la educación básica secundaria. Dentro de las problemáticas que se plantea están la re significación de las prácticas pedagógicas de aula después de la pandemia del covi19 y el mejoramiento de las condiciones o ambientes de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido plantea que:

Ante tal situación, las instituciones educativas deben ofrecer oportunidades a los jóvenes desde sus primeras etapas escolares hasta el final de la educación secundaria, diseñando y ofreciendo ambientes de aprendizajes enriquecidos que proporcionen altos niveles de conocimientos. Ante tal hecho, el desarrollo educativo

de los estudiantes a nivel de básica secundaria amerita de un seguimiento pedagógico adecuado con una actitud reflexiva y una práctica profesional provista de un enfoque teórico durante la ejecución de los procesos de evaluación, convenientemente con los apropiados métodos y técnicas validados y estandarizados desde los nuevos paradigmas educativos... la evaluación podría entenderse, entonces, como una forma de medir el éxito o el fracaso del proceso educativo, siendo esta una de las primeras aproximaciones al fenómeno que no nació en la escuela sino en la industria, y que se desarrolló con el objetivo de medir la calidad de los productos y como una forma de hacer los ajustes necesarios para mantener o mejorar dicha calidad. (Pulido, 2022, p. 13).

A partir de allí se desprende que uno de los mecanismo de verificar el resultados de los procesos de formación o aprendizaje de loa estudiantes, es la evaluación, la cual puede ayudar a buscar la calidad o mejorar los procesos que se vienen desarrollando en la institución educativa a partir de unos referentes teóricos fundamentados en la evaluación al desempeño de los estudiantes.

En lo referentes teórico del trabajo de investigación realizado considera el autor que:

La educación dentro del enfoque por competencias se centrar en un proceso dinámico y multidimensional ejecutado desde la práctica pedagógica. Debido a esto, las competencias promueven una visión amplia del crecimiento individual con el manejo de múltiples elementos y recursos recibidos en el aula, y que responde a las oportunas exigencias y retos que cambian de forma constante de acuerdo a un mundo cambiante el cual experimenta el estudiante.(Pulido, 2022, p.36).

Con este aporte se plantean alternativas de solución a la problemática de los desempeños de los educandos en la medida en que se organice el proceso formativo por competencias y se haga conste monitoreo o evaluaciones del mismo estilo que permitan tener una visión clara del avance o retroceso de los educandos. Para ella, “la evaluación por competencias considerada como una acción propia del proceso de aprendizaje, que se concentra en establecer los logros esperados encada área del conocimiento y el rendimiento académicos de estudiante desde las competencias preestablecidas”. Por lo que esto es importante para el proceso investigativo ya que aporta elementos teóricos conceptuales fuertes y pertinentes para la mejora de los desempeñemos de los estudiantes.

En cuanto a la parte metodológica, la investigación se ubicó en el paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo utilizando el método etnográfico; y para la recolección de la información se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad y la observación participante, con su respectiva guía de observación como instrumento.

Entre los hallazgos de la investigación se reconoce la evaluación cualitativa como un proceso fundamental para la formación integral de los estudiantes, sin embargo, está todavía debe profundizarse más en las prácticas evaluativas de los profesores; ya que se observó que predomina el aspecto instrumental de la evaluación, caracterizada por registrar los avances y progresos en formatos previamente elaborados para tal fin.

### ***Antecedentes nacionales***

Dentro de los estudios realizados en Colombia encontramos la tesis de postgrado titulada “Gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales de Montería, realizado en la Universidad Metropolitana De Educación, Ciencia y Tecnología UMECIT, por Anuar de Jesús Vertel Pertúz (2021), en la ciudad de Panamá, en la cual tuvo como objetivo diseñar una propuesta sistémica alternativa para el desarrollo de la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas del país.

El autor parte de la problemática de:

Deficientes resultados en cuanto a la gestión directiva, no existe una efectiva articulación de los planes, proyectos y acciones, el modelo pedagógico no está situado a los nuevos intereses y necesidades de la comunidad educativa, la cual le apunta a la era digital, no hay sentido de pertenencia, carencia en la dinamización de los órganos del gobierno escolar, clima escolar fragmentado, falta de comunicación asertiva y oportuna, seguimiento a los procesos académicos,

alteración del plan de actividades inicial en cuanto a fechas y actividades... Un mal direccionamiento en las organizaciones educativas desencadena inconsistencias en la gestión académica y con ella se generan serios problemas en la calidad educativa, reflejados en los Índices Sintéticos de Calidad Educativa (ISCE), donde se pudo identificar un bajo rendimiento en el promedio de áreas evaluadas en las pruebas aplicadas por el ICFES. ((Vertel, 2021, p. 22-23).

Toda esta problemática se refleja en muchas de las instituciones del municipio de San Bernardo del viento lo que da soporte al trabajo investigativo por tener afinidad temática.

En la parte metodológica se enmarcó la complementariedad paradigmática a través del método mixto mediante un diseño secuencial explicativo desarrollado en 3 fases: en la fase1 o cuantitativa, se aplicó un cuestionario a 52 directivos de las instituciones educativas oficiales ubicadas en la ciudad de Montería, En la fase 2 o estructural, se aplicó una matriz de impacto cruzado a través de 3 expertos para determinar las dimensiones críticas (variables claves que afecten directamente el sistema); y en la Fase 3 cualitativa, se aplicó una entrevista semiestructurada y se analizaron los discursos a través de la hermenéutica interpretativa.

Dentro de los hallazgos sus principales resultados dan cuenta de una gestión directiva centrada en la toma de decisiones y a través de la construcción de una propuesta sistémica sustentada en un liderazgo transformacional que permitirá a los directivos articular adecuadamente los procesos, personas y recursos para lograr el bienestar común, objetivos institucionales y calidad educativa.

Otro aporte, a este proceso investigativo, es una investigación realizada en Colombia a través de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador titulada “Lineamientos teóricos fundamentados en la escuela eficaz para la gestión de las instituciones educativas” presentada como requisito para optar el título de doctorado en educación presentada por Chávez, (2023).

El propósito primordial de esta investigación fue generar lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz dirigida a las instituciones educativas del distrito de Cartagena. En cuanto al aspecto metodológico es de enfoque cualitativo, para el análisis e interpretación de la información se utilizó la teoría fundamentada y el método comparativo continuo. Además, se aplicó muestreo teórico a 15 informantes claves; para ello las técnicas utilizadas fueron: la entrevista en profundidad, el grupo focal y las metáforas. Como instrumento utilizó el guion de entrevista.

Esta investigación es importante para el presente trabajo en la medida en que aborda elementos teóricos y lineamientos que dan cuenta de aspectos fundamentales para una escuela eficaz en su gestión educativa, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación y a la transformación de las instituciones educativas.

Finalmente, se presenta la tesis de doctorado titulada “modelo de gestión curricular para el fomento de la calidad de los aprendizajes en las instituciones de educación primaria en Cartagena” de Rodríguez, (2023). El objetivo de ésta fue construir un modelo de gestión curricular que contribuya al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes en las instituciones educativas de educación básica primaria del Distrito Cartagena, para lo cual utilizó en la parte metodológica el enfoque cualitativo, desde el paradigma interpretativo, y el método fenomenológico hermenéutico de Gadamer, a través de la implementación de la técnica de la entrevista en profundidad, como instrumento de recolección de información.

Esta investigación es relevante para el presente trabajo porque presenta elementos que permitió la generación de un modelo de gestión curricular para la mejora de la calidad de los aprendizajes de la educación básica primaria en las instituciones del distrito de Cartagena de indias y que se pueden tener como referencia para aplicarlos en contextos similares de instituciones educativas con

estas mismas falencias, teniendo en cuenta que el fin último de las misma el mejorar los aprendizajes de los educandos y la gestión directiva a partir de un modelo de gestión educativa.

## MARCO TEÓRICO

La gestión educativa, enmarcada desde la perspectiva del contexto escolar ha sido visionada como una estrategia de posicionamiento institucional y es así, que el ministerio de educación nacional colombiano pretende desde de la autoevaluación institucional la regulación de los procesos de mejoramiento de la calidad educativa a partir de la gestión escolar. En este apartado se hace un esbozo a una serie de conceptos inherentes a las características del liderazgo directivo, de la gestión escolar y la calidad educativa, vista como acciones de mejoramiento continuo para este proceso.

### ***Clima Organizacional y gestión escolar***

Hablando de clima escolar u ambiente organizacional considera Pérez (2020), que:

El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema y los elementos motivacionales, que se traducen en comportamiento, esto incide sobre la productividad, la satisfacción y la motivación, razón por la cual, el clima es considerado sinónimo de ambiente organizacional (Pérez, 2020, p.279).

De hecho, un buen ambiente organizacional producto de una excelente gestión educativa o gestión escolar se traduce en condiciones laborales exitosas que permean el desarrollo de las actividades escolares dentro y fuera del aula con un alto grado de motivación tanto para el docente como para el estudiante, de aquí emergen respuestas y conductas de aprendizajes significativos y placenteros que

se traducen en comportamientos de satisfacción y en mayor productividad por parte del personal de la institución educativa.

Por ello, el clima laboral demuestra la productividad, la satisfacción gremial de los trabajadores y la integración del grupo, mide el estado de ánimo de una escuela y su cultura, define la personalidad de sus docentes y sopesa la misión que proyecta.

Por otro lado, Barba y Delgado (2021) consideran la gestión educativa como:

Las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. (Barba y Delgado, 2021, p.292).

Es, por tanto, que la gestión educativa engloba un sin número de acciones y comportamiento éticos por parte del directivo docentes que emergen de un proceso de gestión administrativa fundamentado en los principios de eficacia, eficiencia y planificación, de apropiación cognitiva de conceptos y de los procesos a desarrollar que funcionan diferentes estilos de trabajo y motivan al alcance de los logros institucionales de manera conjunta. Dé aquí que la gestión escolar está directamente ligada al clima organizacional o al clima laboral que se desarrolla en cada establecimiento educativo con unas características y particularidades bien definidas que se traducen en resultados de mejoramiento de los procesos institucionales.

### ***El Liderazgo del directivo docente***

En este concepto, Bass, citado por Pérez (2020), considera que liderazgo transformacional es el más pertinente para conducir la organización hacia la innovación, siendo visto como un proceso de interacción entre dos o más personas, que normalmente estructuran una situación, percepción o expectativa. Transmite

carisma, motivación, estimulación intelectual y consideración individual. El cumplimiento de cada una de estas etapas de forma eficiente en el desempeño de la gerencia educativa conduce hacia el logro de los objetivos establecidos en la organización. En algunos casos, el cambio educativo que se necesita parte de la flexibilización curricular requiere, además, de la transformación docente, y de la apertura en la gestión escolar por parte del directivo docente a fin de alcanzar innovaciones educativas.

En este mismo orden de ideas Salazar (2021), señala que el liderazgo transformacional busca “identificar y desarrollar prácticas efectivas de liderazgo en base a su impacto en los resultados escolares, estudiantiles y docentes” (p.155). Esto permite crear en el ámbito escolar y gerencial líneas de acción y de trabajo que posibiliten propuestas sólidas de mejoramiento institucional a nivel colectivo, identificando sus fortalezas y transformando sus debilidades.

Así mismo, Montero (2021), considera que el término “liderazgo”, está relacionado con diferentes expresiones como la *autoridad* que tiene el líder de una organización; *poder* que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo” p.344. El *prestigio*, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y las transformaciones en la organización.

Por todo lo anterior podemos decir que el liderazgo del directivo docente debe ser un liderazgo horizontal, abierto a las nuevas perspectivas del equipo para engranar nuevas propuestas que favorezcan la institución educativa, minimizando el estrés laboral y potencializando la motivación para alcanzar los propósitos generales que posibiliten cambios de estructura y mejoren no solo el clima organizacional, sino los resultados de los educandos y el mejoramiento continuo del plantel en todo sus direcciones, evitando las estigmatizaciones que revisten la estructura del directivo, el líder, el jefe, y el poderío que reviste esta estigmatización de manera nefasta para los principios y horizontes institucionales.

## **Gerencia educativa**

Para Pérez (2020), la gerencia educativa marca el rumbo de las instituciones, en ese sentido afirma que:

La labor del director requiere competencias gerenciales en situaciones nuevas relacionadas con la planificación, evaluación y control de su labor, además del buen manejo del clima laboral que debe brindar a sus docentes y estudiantes. Dentro de cada realidad educativa, el director de una institución está llamado a ser el promotor de cambio social, necesita preparación y herramientas para comprender al mismo tiempo la realidad socioeconómica imperante y capacitar a su personal para asumir una actitud crítica, capaz de comprender los cambios, enrumbar su norte a la innovación y en busca de su calidad de servicio educativo. (Pérez, 2020, p. 14).

Este aporte permite aclarar la importancia que tiene el manejo del directivo docente en cuanto a las problemáticas institucionales para el mejoramiento de las competencias de los educandos y el direccionamiento de la institución educativa de manera positiva.

Según Sánchez y Cabrera (2021), en la administración educativa:

La gerencia necesita de la construcción de relaciones dialógicas y participativas entre voceros, manteniendo la equidad de oportunidades, la estructura organizacional de manera horizontal y funcionamiento basado en la responsabilidad colectiva que le dé respuesta legítima y pertinente a la sociedad actual donde exista la coherencia en el pensar, sentir y actuar de todos sus integrantes y sus contextos. (Sánchez y Cabrera, 2021, p.105).

Con este tipo de relaciones, basadas en el dialogo y la comunicación asertiva se mejora el clima laboral, se potencializa la institución educativa en el contexto de manera positiva, generando con ello cambios en el desempeño del gestor educativo y en consecuencias en mejores resultados académicos de los educandos.

Según Gairín (2005), una buena acción gerencial implica la presencia de los directivos (líder) con capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones que le permita

obtener resultados y alcanzar los propósitos institucionales, es poner en práctica una gestión integral.

### ***La gestión directiva***

Según Montero (2021), se define la gestión directiva como “el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar...” (p.341). En ese sentido se puede señalar que toda acción desarrollada por el directivo está encaminada a lograr los objetivos organizacionales que hacen parte de la gestión directiva y que dependen del liderazgo que este tenga sobre su equipo de trabajo para potencializar esas acciones.

Por ello, afirma Montero (2021), que “Generar las mejores condiciones para que los docentes faciliten experiencias de aprendizaje a los estudiantes es quizás el mayor de los retos que los directivos deben lograr al frente de una institución” (p.341). El reto es entonces es lograr consolidar la institución y el aprendizaje eficaz en los niños, jóvenes y adultos.

En este mismo orden, Salazar (2021), plantea que “la gestión directiva está referida a todos los actos, acciones, procesos administrativos y de toma de decisiones, que dan vida a la ciencia administrativa al interior de las organizaciones para que estas puedan alcanzar sus objetivos” (p.166). En consecuencia, se puede inferir que este el fin último de la gestión directiva, es tomar decisiones que afectan el rumbo institucional. Por otro lado, Montero (2021), plantea dentro de las competencias que un directivo debe desarrollar para mejorar la institución están: la competencia cognitiva que emana de la función directiva, competencia organizativa y de gestión, competencia para ejercer un liderazgo, competencia en mejora de la calidad y la competencia social relacional.

## ***Calidad educativa***

Para Barba y Delgado (2021), una “educación de calidad trasciende los muros escolares; impacta los otros sistemas en los que se desarrolla el ser humano y puede impactar de forma positiva o negativa en ellos creando un lazo insoslayable entre individuo y sociedad, forma ciudadanos”. (p.295). Es por ello, por lo que se debe propender por una buena calidad educativa que permita que el proceso formativo sea positivo para los sujetos objeto de aprendizaje y con ello se garantice el derecho a la educación en condiciones dignas y justas promoviendo así un verdadero desarrollo social acorde al contexto y a las condiciones de vida y desarrollo de los pueblos y que esta educación se refleje en mejoras para las comunidades.

Según Salazar (2021), la calidad educativa está ligada al tipo de gestión directiva que se realiza en los establecimientos educativos, en esa medida sostiene que:

La gestión directiva en educación está asociada a procesos de aseguramiento de la calidad en educación y a procesos de mejoramiento educativo. En las recientes reformas educativas llevadas a cabo en América Latina, la eficiente y eficaz gestión directiva en el contexto educativo, es un ámbito de acción ineludible y necesaria para alcanzar la tan anhelada calidad educativa. (Salazar, 2021, p.167).

Por tal motivo, una gestión directiva bien orientada y abordada de manera horizontal que potencialice la motivación en los procesos escolares, basadas en el dialogo y la comunicación asertiva, de manera respetuosa, propositiva y con crítica constructiva ayudará a consolidar una educación de calidad en contexto escolares que tiendan a la búsqueda constante de la mejora continua a través del proceso de participación colectiva y guiados por un líder con estilo transformacional que invita al a construcción de nuevos escenarios para la puesta en práctica de experiencias educativas significativas.

## **BASES LEGALES**

Uno de los soportes legales de este trabajo es la declaración de los Objetivos de desarrollo sostenible establecido por las Organización de las Naciones Unidas en Colombia y el mundo que busca entre otras cosas mejorar las condiciones de vida y de desarrollo de los pueblos firmante de estos acuerdos. En ese sentido afirman Chavarro et al. (2017), que el objetivo número 4 de desarrollo sostenible establece que se debe propender por una “Educación de calidad, Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. (p.10).

Por su parte, la Constitución Política de Colombia (1991), en su articulo 67 establece que:

La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente... (CPC, 2021, p.24).

Entonces, si la educación es un derecho de la persona y un servicio público, este debe ser de calidad y equidad para todos y es responsabilidad de las instituciones educativas, el estado y la familia ofrecer esta calidad con apoyo de los entes territoriales.

En ese mismo orden de ideas, para el ministerio de educación nacional de Colombia -MEN (2009), la gestión directiva está orientada hacia la planeación estratégica, de los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional deben identificar los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional

o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo.

Por otro lado, en la Ley 1804 de agosto de 2016, se expresa en su artículo 4 literal d, que la educación debe ser integral:

Atención integral. Es el conjunto de acciones intersectoriales, intencionadas, relacionales y efectivas encaminadas a asegurar que en cada uno de los entornos en los que transcurre la vida de los niños y las niñas, existan las condiciones humanas, sociales y materiales para garantizar la promoción y potenciación de su desarrollo. Estas acciones son planificadas, continuas y permanentes. Involucran aspectos de carácter técnico, político, programático, financiero y social, y deben darse en los ámbitos nacional y territorial. (Ley 1804, 2016, p.3).

Por ello se busca entonces formas en los educandos una educación de calidad de manera integral basada en la ciencia la tecnología y los bienes de la cultura a través de un proceso liderado desde la gestión directiva en enrumben el horizonte institucional de manera asertiva. En tanto que, el Decreto 1075 de 2015, que compila las normas jurídicas en el sector educación ratifica en su artículo 1.1.1.1 literal 3 y 6 que el estado debe:

Garantizar y promover, por parte del Estado, a través de políticas públicas, el derecho y el acceso a un sistema educativo público sostenible que asegure la calidad y la pertinencia en condiciones de inclusión, así como la permanencia en el mismo, tanto en la atención integral de calidad para la primera infancia como en todos los niveles: preescolar, básica, media y superior... Velar por la calidad de la educación, mediante el ejercicio de las funciones de regulación, inspección, vigilancia y evaluación, con el fin de lograr la formación moral, espiritual, afectiva, intelectual y física de los colombianos. (Decreto 1075, 2015, p.2).

Este decreto compilatorio posibilita el acceso a la información ya la legislación educativa para su apropiación por parte de las instituciones educativas y las autoridades pero teniendo en cuenta el derecho a la educación y los principios de inclusión social, formación ético moral y el acceso a la ciencia y a las tecnologías a través de la puesta en práctica de una educación de calidad en condiciones dignas, justas y equitativas para todos y todas que emerjan de una proceso de planificación pedagógica guiados a través de la puesta en marcha de un proyecto educativo institucional (PEI) basado en principios y valores.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En la construcción del proceso metodológico del presente trabajo de investigación se identificó esencialmente el paradigma con el cual se desarrolló, para luego abordar la misma con unos criterios claros haciendo uso de la inducción en la interpretación de la información, detallando el tipo de investigación, identificando el escenario, los informantes claves y las técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de la información.

#### **Paradigma de Investigación**

Para este caso en particular, se abordó la investigación desde el paradigma interpretativo, en ese sentido, se orientó hacia la interpretación de hechos que trata de aclarar y de comprender la vida social y académica de los estudiantes del municipio de San Bernardo del Viento, en relación a sus desempeños escolares en las áreas básicas del saber evaluadas por ICFES, en ese consecuencia, en este paradigma interpretativo lo que busca el investigador es comprender la realidad. Según Ramos (2022), parafraseando a Husserl “esta investigación viene a ser una perspectiva o modo de concebir la realidad. Se basa en la comprensión y descripción de lo investigado, interpretando la interacción entre el sujeto y el objeto, sin generalizaciones a partir de los resultados” (p.14).

Si bien la finalidad de este paradigma es la comprensión de las acciones humanas en un contexto determinado para generar un cambio de actitud y aptitud frente a los hechos. En esa medida se expresa que:

La finalidad de este paradigma es profundizar el conocimiento humano a través de la comprensión de la conducta de las personas estudiadas, buscando comprender sus actos, emociones, pensamientos, sentimientos, etc... Busca “construir una conciencia más informada, que comprenda cómo pueden cambiar las estructuras de una sociedad y entendiendo las acciones necesarias para efectuar el cambio” (Ramos, 2022, p. 14).

Ahora bien, desde el campo axiológico, con esta investigación se buscó analizar los juicios de valor expresados por los informantes claves, como también sus principios éticos y morales que guían el comportamiento humano de la cultura san Bernardina y la toma de decisiones acertadas o no para el desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión educativa como un mecanismo de liderazgo transformacional que permita la obtención de mejores desempeños académicos en los estudiantes. A partir de aquí, plantear entonces acciones estratégicas que permitan la generación de alternativas que favorezcan los aprendizajes y los desempeños académicos de los estudiantes en el corto y mediano plazo en condiciones de ruralidad.

Desde lo ontológico, se pretendió comprender el quehacer docente y del directivo docente, su naturaleza como ser, su existencia y su realidad en la vida escolar de la institución educativa donde laboraba, identificando algunas estrategias para el mejoramiento de la calidad educativa desde la realidad contextual.

En lo epistemológico, se establecieron los estudios de campo requeridos para tal fin, se realizó la fundamentación teórica y la validación del conocimiento científico a través de la aplicación del método seleccionado a los informantes claves, estableciendo las relaciones de casualidad y comprensión entre los pares educativos (directivos y docentes) de las instituciones educativas seleccionadas para la investigación y que presentaban dificultades semejantes en los procesos, resultados académicos y planes de mejoramiento institucional.

Desde lo teleológico, se abordó la realidad educativa del municipio con base en los resultados de las pruebas saber, estableciendo acciones de mejoramiento en función de su finalidad, propósito o meta final, identificando las causas que originan los bajos resultados académico obtenido por los estudiantes en casi todas las instituciones educativas del municipio de San Bernardo del viento en los últimos años. Este tema que preocupa a todos los directivos y docentes, que consideraron la necesidad de tener un modelo de gestión educativa que articule los diferentes proyectos transversales con las áreas fundamentales del saber y se evidencie en el interés y la participación de los estudiantes en los procesos de aprendizaje.

Desde lo metodológico, este proceso de investigación donde se utilizó el método de la fenomenología trascendental de Husserl (1962), este se basa en la descripción del fenómeno que emerge de las compresiones de lo expresado por los informantes claves que dio origen a las unidades temáticas universales para producir conocimiento científico. Además, se analiza con profundidad la conciencia para descubrir la relación del acto subjetivo de la conciencia con el objeto para llegar a la esencia (eidos).

Desde esta perspectiva y parafraseando a Hurtado y Toro (2005), se trata entonces, de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, de manera que es esencial experimentar la realidad tal como otros la viven. En consecuencia, el investigador no dio nada por sobre entendido y vio el fenómeno de estudio como si estuviese ocurriendo por primera vez, congelando sus creencias y predisposiciones, no buscó la verdad ni la moralidad sino una comprensión profunda de las perspectivas de las otras personas identificadas como informantes claves del proceso y basándose en la credibilidad y transferibilidad del conocimiento, ya que el enfoque de estudio es fenomenológico trascendental que se interesa por la interpretación y la comprensión de las cosas. (p. 164).

Cabe destacar, que para el desarrollo del proceso interpretativo se debe:

Llegar a percibir las actuaciones y acciones humanas en un contexto sociocultural específico, a partir de las interacciones de los individuos, que son la base para la demostración científica de este enfoque, porque, aunque la visión subjetiva contempla los valores y concepciones individuales de los sujetos, también esta provista de rigurosidad en cuanto a las interacciones de creencias y comportamientos provenientes de los actores claves de la Investigación. (Manrique, 2023, p. 42).

En ese sentido se puede decir, que la base del enfoque radica en la interacción social con los informantes claves que permiten dar veracidad y rigor al proceso investigativo de carácter científico.

### **Enfoque de investigación**

Esta investigación es de enfoque cualitativo, ya que mira la realidad tal como es vivida, sentida y expresada por los sujetos participantes o informantes claves seleccionados para el proceso, intentando de interpretar y comprender los fenómenos objetos de estudios de acuerdo con los significados que tiene para las personas implicadas en ella. Además, se busca el conocimiento como resultado de una interacción con los demás en el marco de una acción comunicativa de manera asertiva. Como se expresa el concepto de metodología cualitativa:

La frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. En los estudios cualitativos los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible. Comienzan sus estudios con interrogantes sólo vagamente formulados. (Taylor y Bogdan, 1987, p.7).

Por consiguiente este proceso metodológico se desarrolló de manera flexible, y descriptivo a partir de unos interrogantes primarios que fueron dialogados con los informantes claves teniendo en cuenta sus conductas observables.

En consideración con lo anteriormente expuesto, se puede decir, que para la generación de un modelo de gestión educativa que permita el mejoramiento de los

desempeños académicos de los estudiantes del municipio de San Bernardo del Viento, esta investigación se realizó utilizando el enfoque cualitativo a partir del análisis e interpretación de la información recogida de los informantes claves seleccionados para tal fin, la cual se desarrolló de manera progresiva utilizando para ello los procesos de inducción para luego llegar a generación de conocimiento a partir de las nuevas ideas encontradas en el proceso.

Por otro lado, puede entenderse la investigación cualitativa como un proceso de búsqueda de las perspectivas de los informantes clave en su contexto, como se expresa:

En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan. (Taylor y Bogdan, 1987, p.7).

### **Método de investigación**

Este trabajo, se desarrolló con la utilización del método de investigación Fenomenológico trascendental de Husserl, el cual se basa la interpretación, la comprensión y descripción de las cosas y hechos que suceden en un contexto determinado, como señala Taylor y Bogdan (1987) “El fenomenólogo busca comprensión por medio de métodos cualitativos tales como la observación participante, la entrevista en profundidad y otros, que generan datos descriptivos” (p.5).

Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias. (Taylor y Bogdan, 1987, p. 8).

Según Hurtado y Toro (2005), la fenomenología estudia los fenómenos tal cual son percibidos por el hombre, y en ese sentido afirman que:

El método fenomenológico estudia los fenómenos tal como son percibidos y experimentados por el hombre y, por lo tanto, permite el abordaje de "las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar sólo pueden ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta" (Hurtado y Toro, 2005, 164).

Desde esa óptica, se describen los fenómenos y realidades de cada una de las instituciones educativas partiendo de las percepciones, pensamientos y experiencias de los informantes claves para llegar a la esencia de la realidad objeto de estudio.

Finalmente, se puede decir que para la fenomenología:

La conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo. La tarea del fenomenólogo y de nosotros, estudiosos de la metodología cualitativa, es aprehender este proceso de interpretación. Como lo hemos subrayado, el fenomenólogo intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas. (Taylor y Bogdan, 1987, p. 9).

## **Ruta del Proceso metodológico**

Siguiendo el método de investigación fenomenológico trascendental de Husserl, citado en Marcano y Millán (2023), que pretende ir a la esencia de las cosas, la cual se construye a partir de las vivencias de los protagonistas a través de la escucha de los diferentes testimonios ofrecidos por los informantes claves mediante la utilización de instrumentos de investigación cualitativa. (p.18). Por lo tanto, en este proceso investigativo se desarrollaron cuatro etapas así:

### ***Etapas previas***

En esta primera etapa del trabajo investigativo se desarrolló el planteamiento del problema, los propósitos iniciales, las estrategias de entrada al escenario, la selección de estrategias metodológicas y ruta, la temporalización y la identificación de los prejuicios del investigador para abordar la problemática en el campo sin que estos alteraran el proceso de

investigación. Aquí se seleccionó el escenario y los informantes claves a partir de la organización geográfica interna del municipio y el acceso a las instituciones educativas.

### ***Etapas descriptiva***

Aquí se describen cada una de las vivencias desarrolladas por los informantes claves a partir de la utilización de los instrumentos de investigación cualitativa seleccionados como fueron la observación participante y las entrevistas en profundidad utilizadas en el proceso. En esta etapa se transcribe o desgrava la información dada por los informantes claves, de manera precisa y tal cual fue suministrada para su posterior interpretación.

En ese sentido, se realizó visita a cuatro instituciones educativas donde se dieron varios encuentros con los informantes claves para dialogar sobre el guion de entrevista en profundidad planteado para identificar y comprender la visión de los informantes sobre el tema de investigación. Cabe resaltar que estas instituciones se ubican en la zona rural del municipio de san Bernardo del viento, y los docentes y directivos entrevistados se mostraron muy atentos para responder y ampliar de ser necesario cada uno de los interrogantes planteados, de manera espontánea y cordial con un nivel muy profesional y respetuoso se dio ese dialogo con los entrevistados.

Por su parte, con los estudiantes personeros y contralores escolares la situación fue un poco más complicada en la medida que nunca había tenido la oportunidad de participar en un proceso de esta índole y lo veían como algo extraño y se sentían a veces con temor para expresar pero en la medida del dialogo fueron expresando con mayor claridad sus aportes al proceso.

En esta fase, se les leía cada uno de los interrogantes de la entrevista a los informantes y estos respondían de acuerdo a su experticia y conocimiento del mismo, esta entrevista fue grabada en celular y luego transcrita tal cual la expresaron los informantes claves.

### ***Etapa estructural***

En esta etapa, se realizó una lectura exhaustiva de las transcripciones obtenidas de las entrevistas en profundidad y guías de observación, con el propósito de verificar que reflejaran la realidad de lo expresado de manera precisa todo lo que plantearon los informantes claves sobre el tema de estudio y se identificaron además, las expresiones de conciencia relacionadas con el fenómeno de estudio.

Aquí, se procedió a cargar la información recabada de los informantes claves y transcritas a computador con el apoyo del programa Atlas.ti, donde se logró consolidar los temas centrales de investigación, a partir del análisis detallado de las entrevistas, relacionando los contenidos de la misma con la voz de los informantes, de donde se pasó a la esfera eidética o esencias de los significados. Este proceso se logró a partir del uso de los instrumentos de investigación de manera objetiva sin los prejuicios del investigador, generando protocolos que conformaron las unidades temáticas, y los temas esenciales, los cuales permitieron la construcción o identificación de unas categorías fenomenológicas individuales y universales de la investigación.

Con la ayuda de Atlas.ti, se logró identificar las categorías fenomenológicas individuales y categorías universales, no como etiquetas para la clasificación de objetos del mundo, sino, como las estructuras universales de la conciencia del hombre. Según Husserl (2013), con ellas

se explica el paso de la aptitud natural “vivir sin cuestionar la realidad” a la actitud fenomenológica “analizar como la conciencia construye esa realidad” (p.70). También, este trabajo se apoyó con la creación de figuras o imágenes o que aclaran los procesos de análisis y que emergieron del programa Atlas.ti en cada uno de los trabajos desarrollados en él.

### ***Etapas de discusión de los resultados***

Con base en la información recabada en esta investigación y organizada de manera esquemática con ayuda del programa Atlas.ti en esta etapa se logró la reducción fenomenológica a través de la multiplicidad de perspectivas de los informantes claves para llegar a la verdad, limpiado los prejuicios.

Para Husserl (2013), “la variación eidética, es el proceso mediante el cual la conciencia pasa de los objetos individuales a las verdades universales o esencias” (p.) con esto se configura las estructuras universales de la experiencia y el conocimiento mismo a partir de la voz de los actores.

Finalmente, se realizó un dialogo final con los informantes claves para socializar los resultados obtenidos en la entrevista en profundidad y realizar correcciones a lo expresado o complementar otros temas que quedaron débiles y con esto reforzar los conceptos identificados en la investigación.

## **Escenario e informantes claves**

### ***Escenario***

Para la generación de un modelo de gestión educativa que permita el mejoramiento de los desempeños de los estudiantes de San Bernardo del Viento,

Córdoba, se hace necesario realizar un estudio a la realidad que vive cada una de las instituciones educativas de este municipio, para este caso, al ser esta una investigación cualitativa, se tiene en cuenta la metodología en la selección del escenario e informantes claves, en ese sentido, se realizó el trabajo de investigación dialogando con el personal directivo, los docentes de las áreas en las cuales se hace la evaluación por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Calidad de la Educación ICFES y con los coordinadores de diferentes instituciones de manera meticulosa teniendo en cuenta su trayectoria, conocimiento, experiencia y trabajo realizado en sus instituciones educativas.

En palabras de Rodríguez, et al. (1999), el proceso de selección de los informantes clave en la investigación debe ser dinámico y continuo, expresan que:

La selección de los informantes tiene en la investigación cualitativa un carácter dinámico, es decir, el proceso de selección de los informantes no se interrumpe, sino que continúa a lo largo de toda la investigación valiéndose de estrategias diferentes según el tipo de información que se necesita en cada momento. (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 65).

Por lo anterior, en esta investigación se define un escenario a partir de la realidad global del municipio de San Bernardo del Viento, el cual cuenta con 13 instituciones educativas distribuidas a lo largo y ancho de la geografía del mismo, donde unas se ubican en la cabecera municipal o casco urbano y otras en la zona rural, notándose un sin número de problemas generados por las mismas condiciones físicas y realidades de cada institución, dadas por sus carácter administrativos, número de población escolar, administrativos y directivos, además de las brechas y desigualdades generadas por el sistema de la política educativa colombiana.

Las instituciones educativas que se ubican en la zona rural carecen en su mayoría de personal administrativo, como también es frecuente en ellas la falta de docentes de áreas básicas o fundamentales del plan de estudio y evaluadas por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Calidad de la Educación - ICFES. En

este orden de ideas, el escenario para la generación de un modelo de gestión educativa que permita el mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes de San Bernardo del Viento está conformado por 4 instituciones educativas.

Ahora bien, estas 13 instituciones educativas del municipio, están distribuidas en 4 subregiones geográficas al interior del mismo para su mejor ubicación, identificación y caracterización, de la siguiente manera:

**Tabla 2**

División zonal del municipio de San Bernardo del Viento

SUBREGIONES MUNICIPALES	INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Zona Urbana	Enrique Olaya Herrera San Francisco de Asís
Zona Río	Trementino Sicaré Limón Isla de los Milagros
Zona Mar	El Chiquí - Camino Real El Castillo - Playas del Viento Paso Nuevo
Zona Villas	José Manuel de Altamira Villa Clara Junín

**Fuente.** Construcción propia, Ubicación geográficas de las Instituciones educativas del municipio.

### **Informantes Claves del proceso**

En lo pertinente, para este proceso de investigación, se tomó como referencia instituciones de 3 zonas de las 4 subregiones geográficas del municipio antes mencionadas. Además, se hizo énfasis en aquellas instituciones educativas que presentan características similares en cuanto a número de población escolar, desempeños educativos de los estudiantes en pruebas ICFES, infraestructura educativa, planta docente y gestión educativa.

Para ello, se tomó las voces de directivos, coordinadores y algunos docentes de manera planificada en las áreas de matemáticas, humanidades, inglés, naturales y sociales, que son las áreas que evalúa el ICFES, estos son docentes de reconocida trayectoria, experiencia docentes, muy elocuentes y conocedores de su realidad educativa institucional. En cuanto a los estudiantes seleccionados se optó por los personeros y contralores escolares de las instituciones seleccionadas vigencia 2025, por su incidencia en los procesos democráticos, pedagógicos y de gestión directiva, conocedores de sus problemáticas y líderes en su comunidad educativa. En este sentido los informantes clave para la investigación se especifican como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3***Informantes claves*

NO	SUBREGIÓN	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	ZONA	RECTORES DIRECTORES	N. DE DOCENTES	N. DE COORDINADORES	N. DE ESTUDIANTES
			RURAL				
1	Zona Villa	José Manuel De Altamira	X	1		1	2
2	Zona Mar	El Chiquí	X		2		2
3	Zona Rio	Sicará Limón	X	1	1		2
4		Trementino	X		1		2
<b>Sub – total muestra</b>			4	2	4	1	8
<b>Total, informantes</b>			<b>4</b>	<b>15</b>			

*Fuente: Construcción propia, selección de informantes claves.*

## **Técnicas de recolección de la información.**

En el desarrollo de este trabajo investigativo con enfoque cualitativo y método fenomenológico trascendental, se utilizaron como técnicas para la recolección o recopilación, clasificación de la información suministrada por los informantes clave la entrevista en profundidad y la observación participante, con la utilización de sus respectivos instrumentos de investigación los cuales fueron la guía de observación y el guion de entrevista a profundidad.

### ***Entrevista en profundidad:***

Esta técnica utilizada para la recopilar, clasificar e interpretar información, es importante en esta investigación porque permite conocer de los informantes claves sus apreciaciones y perspectivas frente a las inquietudes del estudio en mención, como también ampliar información desde sus conocimientos y posturas filosóficas.

En este sentido la técnica de entrevista en profundidad, es definida por Taylor y Bogdan (1987), “como reiterados encuentros cara a cara, abiertos no directivos, entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de su vida, experiencias y situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras” (p.101).

En este mismo orden de ideas, se aplicó mediante el uso de un guion de entrevista, con preguntas abiertas como instrumento de recolección de la información amplio que permitió identificar la realidad tal cual la estaban viviendo y sintiendo los informantes clave, recolectando la información de manera veraz, planificada, completa y objetiva, en un ambiente de mucho respeto, profesionalismo, prudencia y cordialidad, utilizando un lenguaje acorde a los informantes con las respectivas aclaraciones a las inquietudes planteadas.

### ***Observación participante:***

Esta fue la otra técnica utilizada para la recolección de la información, la cual fue más metódica y de apreciación directa como investigador y como informante vinculado a una de las instituciones objeto de estudio, en la cual se utilizó una guía de observación o diario de campo con unos tópicos preciso para detallar en cada institución educativa visitada.

Cabe resaltar que la observación científica constituye el primer paso del método científico, la cual usan los investigadores para describir y comprender la naturaleza y el ser humano. En este sentido, la observación pretende describir, explicar y comprender, descubrir esencias. Esta es una técnica que viene dado al ser humano, que utiliza la información que captan nuestros sentidos, y permite el aprendizaje, esta se realizó con la utilización de una guía de observación que permitió evidenciar la realidad tal cual se está desarrollando en tiempo y espacio como la ve el investigador a partir de interrogantes propuestos, sobre el tema en mención y la utilización de un lenguaje apropiado al contexto incluido el lengua no verbal y expresiones del contexto.( Taylor y Bogdan, 1987, p.5).

Esta técnica que utiliza la notas de campo para la recolección de la información de manera descriptiva también recoge información subjetiva y para comprender las perspectiva de los informantes claves. En ese sentido se señala que:

Las notas de campo no deben incluir sólo descripciones de lo que ocurre en un escenario, sino también un registro de los sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconceptos del investigador y áreas futuras de indagación. Estos comentarios subjetivos deben distinguirse claramente de los datos descriptivos... Debemos usar nuestros propios sentimientos, creencias, preconceptos y supuestos .para desarrollar comprensiones potenciales de las perspectivas de los otros. Al registrar estas definiciones subjetivas como "comentarios del observador", identificamos áreas para investigaciones y análisis futuros. (Taylor y Bogdan, 1987, p.21).

## **Elementos de rigor**

En el proceso de identificación de la esencia de la información se genera la viabilidad y credibilidad de la investigación obtención de los hallazgos mirados con otras a través de la multiplicidad de perspectivas de los informantes claves para llegar a la verdad, evitando los prejuicios, se puede tener certeza de la información, debido a que durante el proceso de recolección de la información los informantes claves pueden omitir información valiosa o relevante para el proceso, como también, tener una visión distorsionada de la realidad. En consecuencia encontramos que:

Las personas están constantemente interpretando y definiendo a medida que pasan a través de situaciones diferentes... La manera en que una persona interprete algo dependerá de los significados de que se disponga y de cómo se aprecie una situación. Desde una perspectiva interaccionista simbólica, todas las organizaciones, culturas y grupos están constituidos por actores envueltos en un proceso constante de interpretación del mundo que los rodea. (Taylor y Bogdan, 1987, p. 10).

A partir de aquí, emerge toda una producción literaria de mucho valor científico como resultados del proceso investigativo desarrollado en un contexto socio cultural específico que sirve de referencia para otros contextos similares por su credibilidad.

En cuanto al criterio de transferibilidad este proceso hace referencia a la posibilidad que los hallazgos del estudio puedan ser aplicados a otros contextos. Asimismo, el autor del estudio considera que estos hallazgos emergentes pueden ser transferibles a otros contextos educativos parecidos, lo cual permitiría atender la situación presentada como problema de investigación.

## **Sustento bioético**

En este proceso investigativo, se evitó cualquier tipo de plagio al interior del estudio que pudiera suscitar cualquier error dentro de la investigación, para garantizar así, la confirmabilidad u objetividad científica en relación con el valor social de la investigación desarrollada, resaltando en ella los principios “de libertad,

de diálogo, de la condición humana y el de la reflexión” como se plantea en Colinas (2017).

Este, un trabajo hecho conscientemente tomando las medidas de prevención necesaria y recabando información de primera mano de los informantes claves para dar fe del proceso investigativo. Además, a las fuentes literarias consultadas se les asigno su respectiva referencia como derechos de autor.

En concordancia con lo anteriormente expuesto el manual UPEL (2025), con relación a la ética del investigador expresa:

La ética del investigador hace referencia a un conjunto de principios de legitimación y normas que guían la conducta de los investigadores en el desarrollo de sus productos, estos aseguran la integridad, responsabilidad y honestidad en el proceso investigativo. Se considera que sus principios son la rectitud, transparencia, responsabilidad social, colaboración, revisión de expertos, respeto de autoría, el contexto y actores investigados. (UPEL, 2025, p. 13).

En ese contexto, se exponen entonces, los principios rectores para el trabajo investigativo en la universidad Experimental los libertadores UPEL, los cuales son sustento bioéticos del investigador siendo él responsable de los productos y discursos escritos que se publiquen.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Esta fase de la investigación corresponde al análisis e interpretación de los instrumentos aplicados a los informantes claves y a la información recolectada en las visitas de campo desarrolladas en cada una de las instituciones educativas objeto de investigación a través de la aplicación de la guía de observación y las entrevistas en profundidad. En esta etapa se presenta un análisis cualitativo apoyado en la herramienta tecnológica altas tics 9.0, desde la cual se construye una unidad hermenéutica vista desde la interpretación del sentido dentro de la experiencia humana de allí que se articule con el binomio noesis – noema, que da cuenta de la relación entre el acto subjetivo de pensar y el que pensamos. En este análisis emergen unas graficas producto de la organización de las unidades temáticas y temas esenciales que forman unas categorías fenomenológicas, las cuales se dieron por reducción eidética.

Para este análisis fenomenológico, se parte del uso del método de investigación seleccionado como es el fenomenológico trascendental de Husserl, es sus distintas etapas partiendo desde la etapa previa hasta la etapa de discusión, en ella se crean las unidades temáticas apriorísticas hasta llegar a los epojé para lograr interpretar los fenómenos tal como son percibidos y experimentados por los informantes claves.

En este proceso de análisis e interpretación, se parte de la información recabada en las entrevistas en profundidad, las cuales fueron aplicadas a docentes, directivos docentes (rectores y coordinadores) y a estudiantes líderes de las instituciones educativas seleccionadas para la investigación como fueron los personeros escolares y los contralores estudiantiles de la vigencia 2025. A partir de este insumo se procedió al análisis cualitativo utilizando el apoyo de la herramienta tecnológica software de Atlas.ti 9.0 para la creación de mapas, tablas, nubes de conceptos, figuras y esquemas de códigos, donde se desprenden las unidades temáticas individuales, esenciales y universales de la experiencia y la conciencia de los informantes claves haciendo énfasis en cómo se presentan y le asignan un sentido a lo percibido.

Para Husserl, (2005) la utilización de la fenomenología en la investigación, como “un método que intenta entender de forma inmediata del mundo del hombre, mediante una visión intelectual basada en la intuición de la cosa misma” (p.163), es importante ya que logra comprender los pensamientos reales de los hombre y mujeres que viven y experimentan la situación específicas. Por ello, el uso de este método es fundamental para comprender el sentir de los informantes claves en este estudio de investigación que tiene como propósito generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba, viendo el problema desde la conciencia de los informantes claves para su comprensión e interpretación de la intencionalidad que otorga significado a las situaciones problemáticas presentadas.

En la tabla 4, se visualizan cada uno de los grupos de unidades temáticas individuales, como también el enraizamiento de cada uno de los temas o códigos de análisis presentados en el proceso.

**Tabla 4***Unidades temáticas individuales*

<b>GRUPO DE TEMAS O CÓDIGOS</b>	<b>CANT.</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>ENRAIZAMIENTOS</b>	<b>DENSIDAD</b>
Ambientes de aprendizaje	38	Comunicación	22	8
Comunicación Asertiva	26	Gestión	17	1
Estrategias pedagógicas	34	Estudiantes	17	0
Gestión educativa	40	Evaluación	16	6
Liderazgo pedagógico	28	liderazgo	12	1
Modelo pedagógico	26	desempeños	14	1
Problemáticas educativas	46	Gestión directiva	12	1

**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti*

Se desprende de esta investigación una serie de temas y unidades temáticas esenciales que dan origen a categorías fenomenológicas de estudio que emergen del proceso de análisis cualitativo utilizado en la fase descriptiva del modelo de investigación fenomenológica de Husserl, las cuales son: el ambiente de aprendizaje, la comunicación asertiva, las estrategias pedagógicas, la gestión educativa, el liderazgo pedagógico, las problemáticas educativas y el modelo pedagógico.

## **ANÁLISIS POR INSTRUMENTOS**

### **Análisis por Guía de observación**

La guía de observación, es uno de los instrumentos de aplicados en esta investigación en las instituciones objeto de estudio que buscó describir la gestión educativa desarrollada en las instituciones educativas de San Bernardo del viento desde la perspectiva de los actores para comprender el desempeño académico de los estudiantes, desde esta perspectiva se hace observación a los procesos que se viven en cada una de las instituciones y como los concientizan los participantes a través de las visitas de campo realizas a cada una de ellas, de manera objetiva y sin tener en cuenta los prejuicios del investigador. En ese sentido, se pretendió indagar sobre que está sucediendo en las instituciones educativas visitadas, cómo se comportan las personas al interior del grupo, quién toma las decisiones y por qué, esto como elemento para caracterizar el liderazgo directivo e institucional.

Después de aplicado el instrumento, guía de observación en las instituciones educativas participantes en el proceso de investigación, se realizó un análisis cualitativo fenomenológico con la ayuda la aplicación Atlas.ti, en este caso para hacer una relación entre citas a partir de la categoría inicial ambiente de aprendizaje, en la cual se pudo evidenciar que existe una relación directa entre el ambiente de aprendizaje y la motivación para el estudio; en ese sentido, se

consideraron las experiencias vividas por los docentes y estudiantes con el fin de descubrir la estructura universal del fenómeno, es decir, la esencia del mismo al manifestar que un ambiente de aprendizaje agradable les motiva para realizar mejor el trabajo pedagógico.

También, se pudo evidenciar que en algunas instituciones educativas al momento de las entrevistas los ambientes de aprendizaje y espacios de docentes presentaban muchas dificultades por lo que se necesita la organización y el mejoramiento de los mismos, se deben hacer unos diagnósticos institucionales y tomar las necesidades prioritarias para mejorar esos ambientes de aprendizaje, lo cual requiere de la asignación de recursos que justifican tales inversiones pedagógicas.

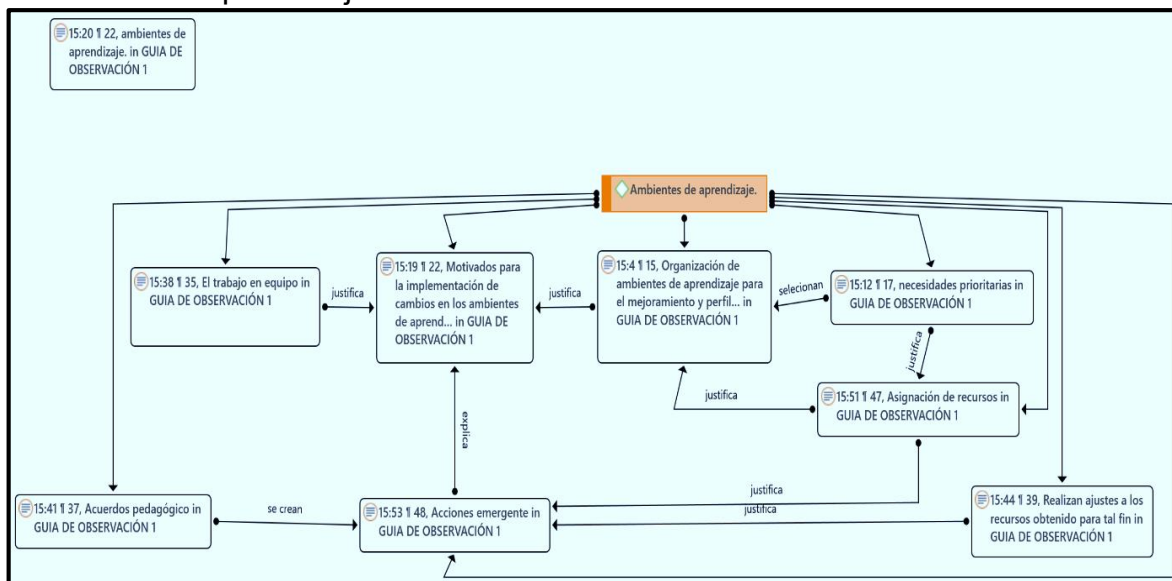
Este ambiente de aprendizaje, también hace referencia al ambiente laboral o clima laboral de los docentes; en ese sentido, un buen ambiente organizacional producto de una excelente gestión educativa o gestión escolar se traduce en condiciones laborales exitosas para los docentes que les permitan el desarrollo de las actividades escolares dentro y fuera del aula con un alto grado de motivación y teniendo a la mano las herramientas y recursos pedagógicos para tal fin.

De igual manera, la implantación de trabajo en equipo entre los diferentes estamentos institucionales que lleguen a la consolidación de acuerdos pedagógicos es fundamental para el aprendizaje, ya que el equipo coadyuva a la consolidación de los propósitos institucionales generando ahorro de tiempo y esfuerzo y mejores resultados institucionales; claro está, que esto genera la asignación de recursos para mejorar el ambiente y la implementación de acciones estratégicas a partir de consensos generados del trabajo colectivo. Además, estos ambientes de aprendizaje se pueden crear por acciones emergentes guiados por la motivación y el deseo de mejoramiento u acciones del contexto lo que posibilita que emerjan

ideas las cuales justifican la asignación o adición de recursos económicos, didácticos, tecnológicos y pedagógicos para el aprendizaje creados a partir de los acuerdos pedagógicos.

En la figura 1, ambiente de aprendizaje, se evidencian las relaciones existentes entre el ambiente de aprendizaje y los aportes de los informantes claves que dan cuenta del deseo de mejoramiento de estos ambientes que existe entre los actores, como son la creación de los acuerdos pedagógicos, la implementación de acciones emergentes, la organización de acciones prioritaria y la asignación de recursos entre otras.

**Figura 1**  
Ambiente de aprendizaje



**Fuente:** Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti.

Otro elemento que se resalta en este proceso de análisis cualitativo, son las acciones de mejoramiento presentadas como una unidades temáticas individuales de estudio, la cual es consecuencia de la implementación y actualización del Plan de Mejoramiento Institucional PMI, en cada una de las instituciones educativas objeto de estudio; en ese sentido, emerge de la investigación diversas acciones de

mejoramiento que deben ser implementadas en las actividades que se realizan para alcanzar los propósitos institucionales, estas acciones producen su respectivo plan de acción lo cual implica la creación de estrategias pedagógicas y metodologías que posibiliten el mejoramiento de los desempeños de los estudiantes, la implementación de estas estrategias implica cambios en el ambiente de aprendizaje y posibilita el trabajo en equipo.

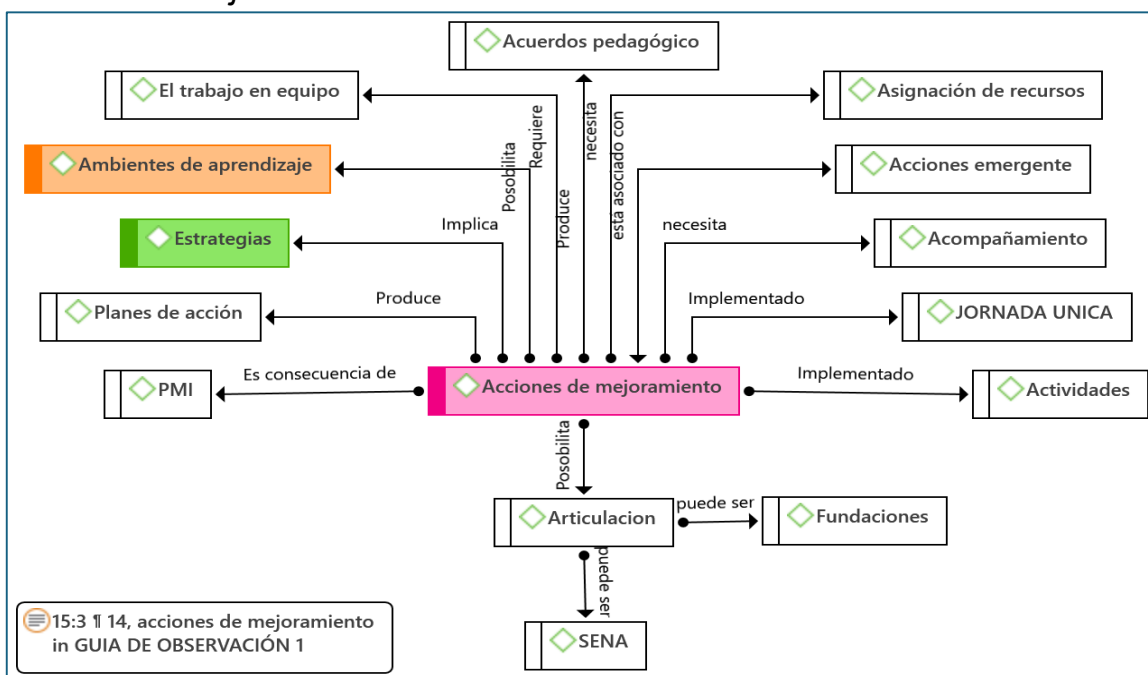
Esta unidad temática apriorística, acciones de mejoramiento, que emerge de este dialogo con los informantes requiere la implementación de unos acuerdos pedagógicos y dentro de ella podrían señalarse la articulación institucional, la cual podría realizarse según los informantes claves con el SENA, con Universidades o con alguna fundación que propenda por el fortalecimiento educativo como es caso de la preparación para pruebas saber de los estudiantes de grado once, aquí es importante el acompañamiento de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de los entes territoriales, los cuales están asociados con la implementación de recursos financieros para tal fin y de acciones emergentes que ayuden a la problemática presentada; además, en las instituciones también se podrían implementar la estrategia de permanencia de Jornada única ofrecida por el ministerio como un mecanismo para lograr unificación de la planta de personal en torno a propósitos institucionales que mejoren los desempeños de los educandos.

Estas acciones de mejoramiento institucional señaladas aquí, se relacionan con otras unidades temáticas de estudios emergidas del proceso de esta investigación cualitativa como lo son las estrategias pedagógicas y los ambientes de aprendizaje; en este sentido, éste es un escenario donde los informantes claves describen el tipo de gestión educativa que se desarrolla en la actualidad en cada una de las instituciones educativas del municipio de San Bernardo del viento, desde su perspectiva y su cosmovisión donde plantearon acciones de mejoramiento que se podrían implementar desde la voces de los actores para lograr un mejor

desempeño académico de los estudiantes en San Bernardo del viento, partiendo de los recursos y escenarios con los que cuenta cada institución y la disponibilidad de los actores para este mejoramiento a partir de un trabajo colectivo entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familias con el apoyo de las autoridades educativas locales.

En la figura 2, se establecen las acciones de mejoramiento, que se enuncian por parte de los informantes claves donde se destacan los elementos esenciales para el mejoramiento institucional y se establecen las relaciones existentes entre ellos.

**Figura 2**  
*Acciones de Mejoramiento*



**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti.*

En esta fase descriptiva del modelo fenomenológico trascendental de Husserl, donde se busca generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del

Viento, Córdoba, la información arrojada por los informantes claves en esta guía de observación ayuda a describir la gestión educativa desarrollada en las instituciones educativas de San Bernardo del viento desde la perspectiva de los actores para el desempeño académico de los estudiantes indicando algunos elementos emergentes de gran importancia para el análisis fenomenológico como son las estrategias pedagógicas implementadas, las acciones de mejoramiento, la descripción de los ambientes de aprendizajes existentes y deseados por los actores.

Todo esto, posibilita hacer una interpretación y comprensión de las condiciones reales de las instituciones educativas del municipio y establecer que acciones de mejoramiento se podrían implementar a futuro para lograr una mejora en los desempeños de los estudiantes y en las condiciones laborales institucionales que afectan tanto el ambiente de aprendizaje como al ambiente laboral, a la gestión educativa y el mejoramiento académico, como se muestra en la siguiente nube de palabras.



**Tabla 5**

Instrumento guía de Observación

No	ÍTEMS	OBSERVACIONES				
		DIRECTIVO	PEDAGÓGICO	COMUNITARIO	ADMINISTRATIVO FINANCIERA	LIDERAZGO
1	¿Qué está sucediendo en las instituciones educativas visitadas?	Las 4 gestiones están liderando acciones de mejoramiento que posibiliten mejores desempeños acorto mediano y largo plaza.	Organización de ambientes de aprendizaje para el mejoramiento y perfilamiento de la planta de personal	Hay articulación de algunas actividades con la comunidad	Se ejecuta el presupuesto de acuerdo a lo estipulado en el consejo directivo, se invierte en necesidades prioritarias.	Directivo líder en la comunidad con bastante aceptación
2	¿Cómo se comportan las personas al interior del grupo?	Hay trabajo en equipo, los líderes coordinan las acciones.	Motivados para la implementación de cambios en los ambientes de aprendizaje.	Hay equipos que lideran acciones con la comunidad	Utilizan los recursos instituciones disponibles	Algunos docentes líderes en el proceso
3	¿Quién toma las decisiones y por qué?	El rector toma las decisiones las cuales son concertadas con los comisiones de trabajo.	La Gestión académica y coordinación con el rector.	Generalmente son concertadas con la comunidad	El comité de trabajo organiza presupuesto y consejo directivo y rector aprueban gastos.	Solicitud de recursos para las distintas actividades
4	¿Qué hace qué grupo funcione como lo hace?	El trabajo en equipo que se desarrolla	Acuerdos pedagógicos y planes de acción	Empatía de algunos miembros	Realizan ajustes a los recursos obtenido para tal fin	Los líderes de los equipos de trabajo que jalonan lo planeado.
5	Imprevistos presentados	Dificultades en el desarrollo de actividades que generan choques.	Paros y Eventos climáticos	Transporte escolar y planchón	Asignación de recursos tardía o no alcanzan,	Acciones emergente ante las dificultades presentadas por directivo y algunos docentes líderes.

Fuente: *Elaboración propia*

## ***Entrevistas a profundidad***

Las entrevistas a profundidad como instrumento aplicado a los informantes claves, para recabar la información de esta investigación fueron fundamentales porque permitió tener una visión más amplia y global de la problemática que afecta a las instituciones educativas de manera objetiva sin prejuicios del investigador; en ese sentido, se buscó con este instrumento comprender e identificar las dificultades que se presentan en la gestión educativa, en los desempeños de los estudiantes, como se desarrolla el modelo pedagógico, la comunicación asertiva y el liderazgo pedagógico del directivo docente y de los docentes, entre otros temas. Además de vislumbrar la concienciación que tienen los informantes claves frente a las instituciones educativas a futuro, que les permita tener mejores desempeños en los desempeños de los educandos en el corto, mediano y largo plazo, como también recabar las estrategias que consideran los informantes se deban tener en cuenta al momento de liderar la gestión educativa.

Dentro del análisis cualitativo de esta investigación se construye una red fenomenológica categorial, que parte del “El ambiente de aprendizaje”, como unidad temática universal de investigación, la cual se encuentra asociada con temas como la comunicación asertiva, la escucha, la evaluación y el modelo pedagógico implementado en las instituciones educativas en sus aulas de clases, y como este ambiente influye en los desempeños académicos de los estudiantes y la motivación para el aprendizaje y el ejercicio de la labor docente.

Es por ello, que uno de los elementos que resalta en la información recabada en las entrevistas a profundidad que hace parte de la esencia del trabajo y que se da en este análisis de la investigación cualitativa es la unidad temática de evaluación, lo cual implica para ello toda la preparación académica y objetiva que dé cuenta de los verdaderos aprendizajes de los educandos y de sus dificultades en el proceso, pero además, ésta requiere de un seguimiento ya que al final produce

unos desempeños los cuales pueden ser positivos o negativo dependiendo del ambiente de aprendizaje generado en el aula de clases. En este contexto se conceptúa que:

La evaluación es un proceso concatenado con la posibilidad de crear y recrear formas de aprender, formarse y transformar lo aprendido creando nuevos conocimientos... se deben tener en cuenta todas las actividades para ser evaluada, hay que evaluar para descubrir las potencialidades, intereses y necesidades de los estudiantes y generar conocimiento de manera libre y espontánea. (Manjarrés, 2024, p. 1).

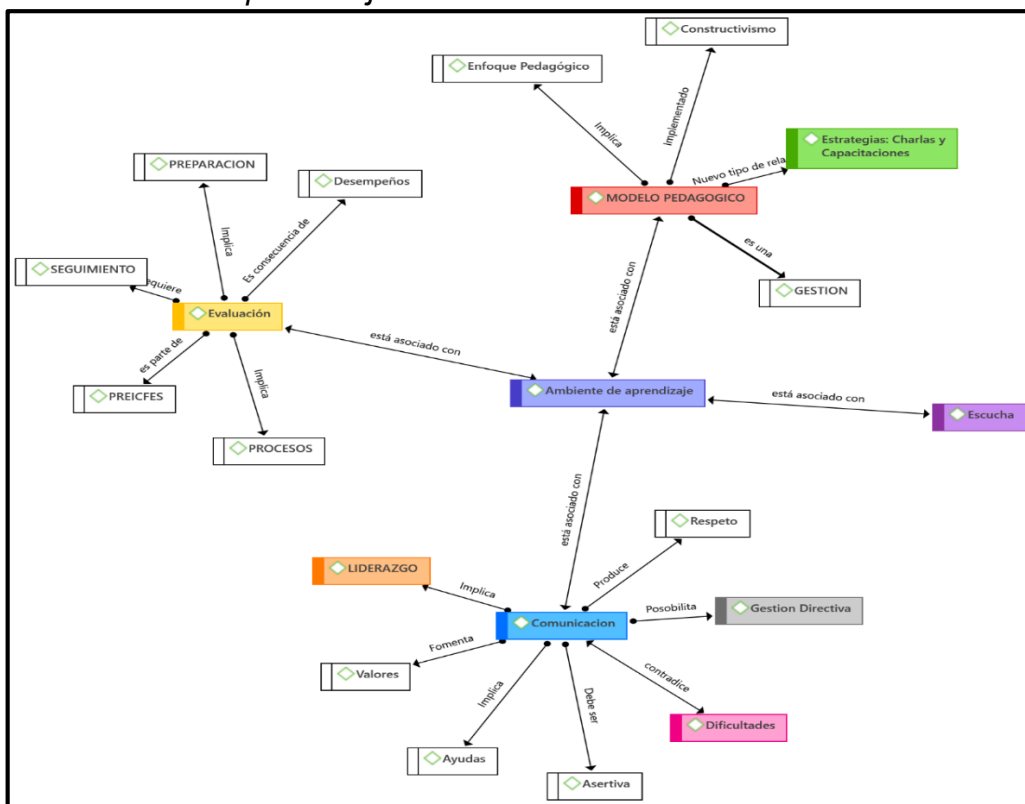
Otro elemento que juega un papel fundamental dentro del ambiente de aprendizaje y configura la conciencia de los informantes claves es la escucha, la cual es fundamental para entender el mensaje o mejorar la comunicación entre los actores. En ese sentido, la comunicación asertiva es fundamental en el ambiente de aprendizaje, ya que esta fomenta valores y produce respeto en el aula de clases, posibilitando la organización de la gestión educativa e implica tener un liderazgo pedagógico para la consecución de ayudas para el aprendizaje es por ello que relaciones, basadas en el dialogo y la comunicación asertiva mejoran el clima laboral, se potencializa la institución educativa en el contexto de manera positiva, generando con ello cambios en el desempeño de los educandos.

Cabe resaltar, que también se encontró en esta red semántica vista desde la unidad temática ambiente de aprendizaje una relación directa con otra unidad temática universal como lo es el modelo pedagógico, el cual es fundamental para direccionar los ambientes de aprendizajes como esencia del proceso pedagógico y en este sentido, las instituciones educativas visitadas manifestaron que utilizaban el constructivismo como su modelo pedagógico y a partir de ello, lideraban su enfoque pedagógico que podía ser de tipo ambiental, académico o hacia el emprendimiento, en el cual utilizaban las capacitaciones y las charlas a los estudiantes como estrategias pedagógicas y de gestión para el mejoramiento.

En ese sentido, se comprende e interpreta que la aplicación del modelo pedagógico en cada institución debe estar guiado por la interdisciplinariedad para que les permita manejar su autonomía y les dé una visión más global de mundo, de manera compleja, reflexiva, creativa, dinámica, innovadora y pertinente con una mentalidad abierta al diálogo y a los cambios tecnológicos de la actualidad que hacen que la labor docente sea un reto pedagógico para la enseñanza, la ciencia y el aprendizaje, expresado por los informantes desde su conciencia y visión de mundo.

En la figura 4, se esboza la unidad temática fenomenológica universal ambiente de aprendizaje con los temas en los que se relaciones en esta red semántica como son la evaluación, escucha, comunicación asertiva y modelo pedagógico.

**Figura 4**  
*El ambiente de aprendizaje*



Fuente: Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti

Por otro lado, se identifican dentro de las estrategias implementadas por algunas instituciones educativas visitadas, en la gestión educativa y según consideran los informantes claves, se encuentran los estudios de preparación y simulacros para la presentación de las pruebas saber al instituto colombiano de fomento de educación superior ICFES, catalogado por ellos como preicfes, como una de las unidades temáticas individuales de estudio emergente de esta investigación, los cuales son aplicados a los estudiantes de grado décimo y undécimo, en algunas instituciones para la búsqueda de mejores desempeños en los resultados académicos de las pruebas saber 11, las cuales le brindan a los estudiantes una oportunidad para el desarrollo profesional personal y son una alternativa para que los estudiantes de bajos recursos puedan ingresar a los estudios de educación superior con la obtención de un puntaje que permita ingresar a la universidad pública.

Por lo tanto, la implementación de algunas estrategias requiere en gran medida de la transformación docente y de la apertura al cambio en la gestión escolar por parte del directivo docente a fin de implementar innovaciones educativas que se vean reflejadas en mejores desempeños académicos para los estudiantes, claro está, contando con el trabajo en equipo y la colaboración de los padres de familias en el proceso y sobre todo la concientización de los estudiantes de la necesidad de superar sus dificultades académicas, lo cual es la esencia del problema de investigación.

En ese sentido, afirman los informantes claves que el preicfes, como una estrategia de mejoramiento favorece el aprendizaje al manifestar que:

El hecho de que los estudiantes poco a poco se vayan involucrando en el proceso que se está trabajando de los preicfes, hace que ellos los vayan conociendo en los simulacros que se realizan. (Ent. 3, L-10).

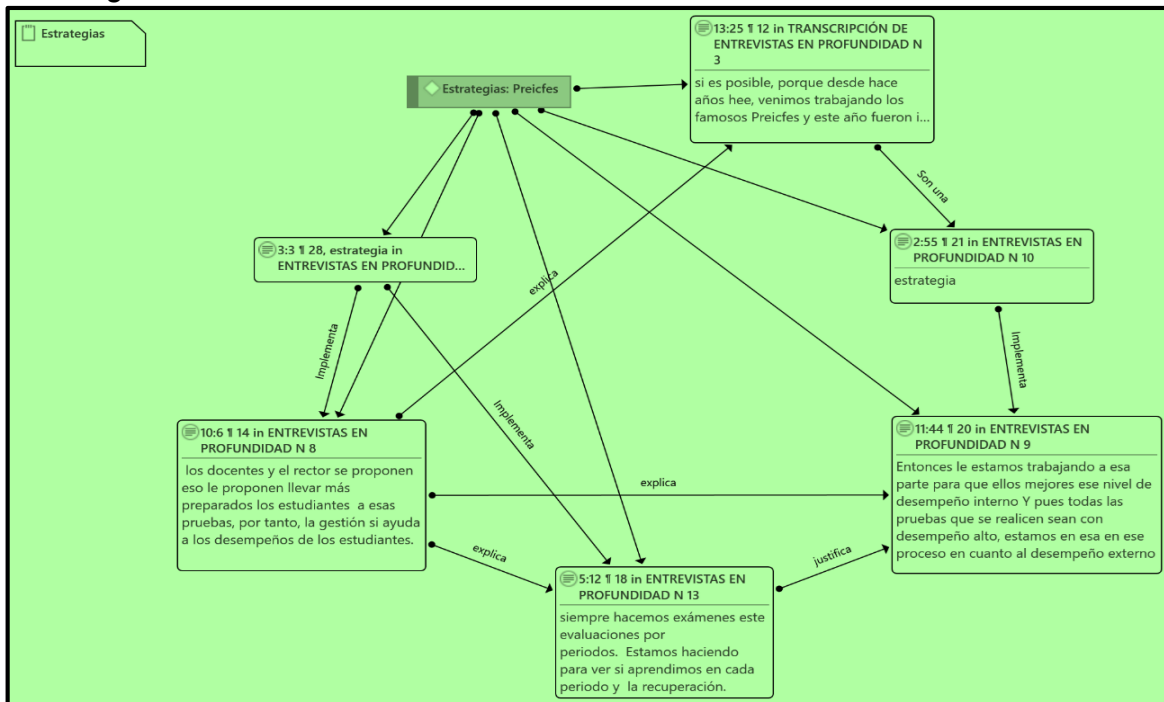
Venimos trabajando los famosos preicfes y este año fueron intensificados mucho más, en el sentido de que los estudiantes del grado 10 también los involucramos. (Ent. 3, L-16).

Los docentes y el rector se proponen eso, se proponen llevar más preparados los estudiantes a esas pruebas, por tanto, la gestión si ayuda a los desempeños de los estudiantes. (Ent. 3, L-12).

Entonces le estamos trabajando a esa parte para que ellos mejores ese nivel de desempeño interno y pues todas las pruebas que se realicen sean con desempeño alto, estamos en esa en ese proceso en cuanto al desempeño externo. (Ent. 3, L-14).

A través de la figura 5, se muestra la relación que se establece entre las citas emergidas de los informantes claves, relacionadas con la implementación de la estrategia de Preicfes, como una acción de mejora al desempeño de los educando que ayude al proceso de formación y a mejorar los resultado obtenidos en las pruebas saber 11 los cuales son fundamentales para su futuro académico dadas las condiciones socioeconómicas que viven los estudiantes de la zona rural del municipio de San Bernardo del Viento.

**Figura 5**  
*Estrategia: PREICFES*



Fuente: *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti*

Dentro de este análisis, otra de las unidades temáticas encontradas en el proceso de comprensión e interpretación fenomenológica es el liderazgo pedagógico del directivo docentes y de los docentes para potencializar los procesos

institucionales y direccionar mejor el horizonte institucional en el contexto educativo, según Salazar, (2021) es fundamental “identificar y desarrollar prácticas efectivas de liderazgo en base a su impacto en los resultados escolares, estudiantiles y docentes” (p.155).

En ese sentido, al recabar la información obtenida a través de los instrumentos los informantes claves desde su cosmovisión y conciencia consideraron que existen diferentes tipos de liderazgos al interior de las instituciones educativas, de tal forma que hay docentes líderes en su aula, otros líderes entre los docentes y comunidad, al igual que algunos directivos que son líderes para la gestión escolar, pero no todo ese liderazgo se presenta de manera homogénea, sino por momentos, por situaciones que emergen del diario devenir en los oficios de la docencia, pero sobre todo también hay docentes que no tienen esa chispa, ese liderazgo ni dentro ni fuera del aula, son más academicistas o prácticos, que líderes institucionales.

Pero ese liderazgo tiene una relación directa con la comunicación asertiva, es decir, cómo se dicen las cosas para que sean entendidas, comprendidas e interpretadas de la manera en que se dicen y generen la empatía necesaria para las acciones ya sea entre docentes o estudiantes y también con el cumplimiento de los acuerdos o pactos de aula que se establecen como mecanismos de mejora institucional, esta comunicación asertiva se refleja cuando se realizan los trabajos en equipos como son los proyectos pedagógicos transversales (PPT) y el plan de mejoramiento institucional (PMI) que se actualiza anualmente con base a los resultados de la autoevaluación institucional que se hace por los docentes y comunidad educativa al finalizar el año escolar a partir del análisis a cada una de las áreas de gestión escolar como la administrativa, directiva, académica y comunitaria.

Además, el liderazgo pedagógico está ligado a la gestión directiva, a la gestión académica y a todos los procesos institucionales que emergen al interior del establecimiento educativo, ya que en ellos juega un papel esencial y fundamental la escucha como parte de la comunicación asertiva que hace que se den mejores relaciones interpersonales y de convivencia escolar al interior de las instituciones educativas y mejoren con ello los desempeños de los educandos a partir del manejo adecuado de los conflictos escolares y teniendo en cuenta la capacidad del liderazgo pedagógico para potencializar los valores institucionales como el respeto en la comunidad educativa.

Como afirma Montero (2021), que el término “liderazgo”, está relacionado con diferentes expresiones como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo” (p.344). En este sentido, lo que describen los informantes claves está estrechamente relacionado con este concepto al establecer los diferentes tipos de liderazgos institucionales y como estos de una u otra manera afectan los resultados institucionales en el mediano y corto plazo, tanto en las acciones de mejoramiento como en los desempeños de los estudiantes ya que del liderazgo del docente depende potencializar los aprendizajes de manera creativa, dinámica, globalizada, e innovadora, que fomente el aprendizaje en los estudiantes a su propio ritmo y por competencias.

En la figura 6, se describen en una tabla las coocurrencias y la relación establecida entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa desarrollada en las instituciones visitadas con motivo de la investigación en curso.

**Figura 6**  
*Cocurrencias en el liderazgo pedagógico*



*Fuente: Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti.*

Ante la inquietud presentada por el investigador sobre si la gestión educativa que se hace por parte de la directiva y de los docentes se ayuda al logro de los desempeños de los estudiantes, algunos entrevistados consideraron que sí, en palabras de los actores expresan que “A veces tengo problema pero llegamos a la rectoría con la rectora y se soluciona muy bien”, esto demuestra el grado de liderazgo del directivo en la resolución de conflictos escolares utilizando la escucha y la comunicación asertiva lo que genera mayor empatía y respeto al interior de los miembros de la comunidad.

En ese sentido, también consideran los entrevistados que es bueno el liderazgo de los directivos ya que si tienen alguna duda se acercan hasta él para encontrar la claridad necesaria, afirman que es “Súper bien, como dije bueno llegamos cuando tengamos una duda o problema y siempre nos soluciona el problema que tenemos y tenemos una buena comunicación” (Ent. 5, L-14). Esta buena comunicación con las directivas del plantel ayuda a la convivencia escolar, a la participación activa de los miembros de la comunidad en los procesos institucionales, como también favorece el trabajo colaborativo y en equipos, la empatía con los miembros de la

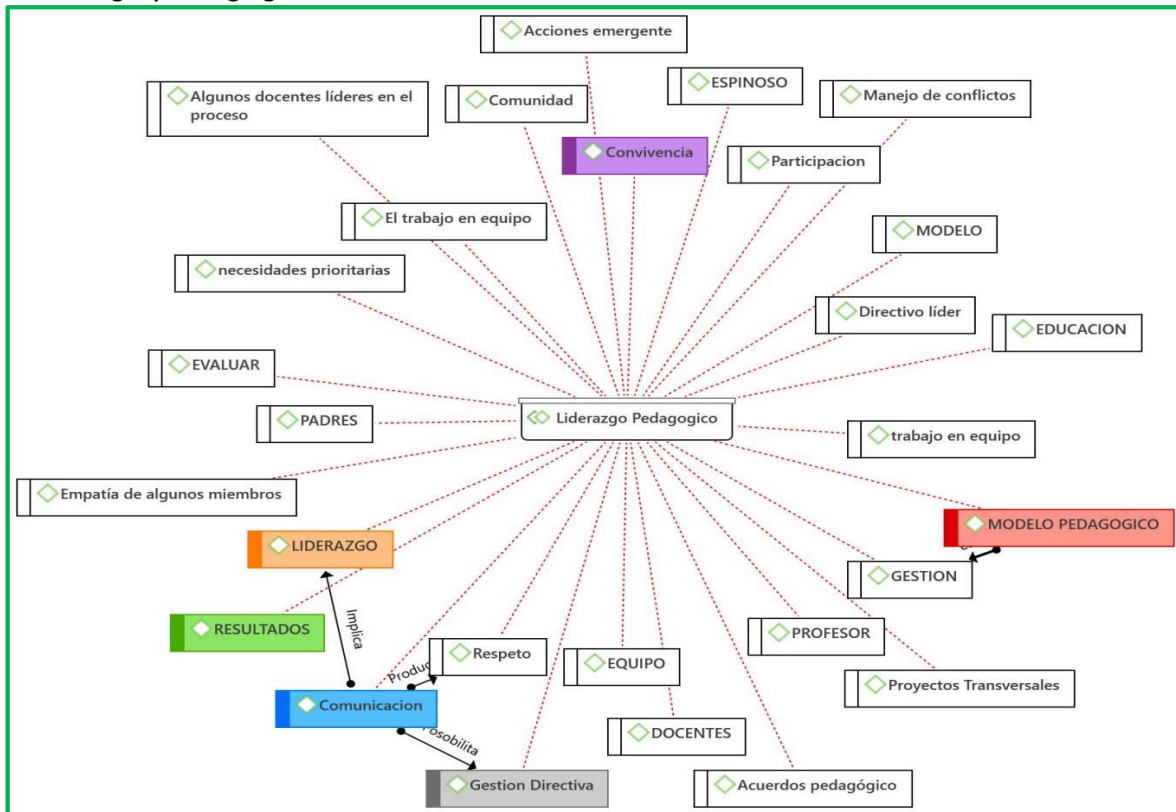
comunidad y potencializa el liderazgo directivo al hacer buen manejo a la solución de los conflictos.

En este mismo orden de ideas, al interrogar a docentes sobre cómo es el tema del liderazgo de los docentes en la institución, algunos consideran que este es un tema un poco espinoso, en algunos escenarios educativos, por la forma como se da ese liderazgo, en ese sentido se afirma que:

Es bastante o sea este tema también es un poquito espinoso, tiene sus pro y tiene sus contras, pero notamos, de que por lo menos hay un liderazgo a nivel administrativo, hay un buen liderazgo, Pero también hay unos liderazgo de profes que son muy marcados, hay unos que en realidad hacen aportes muy significativos en el aspecto pedagógico. (Ent. 10, L-17).

Con esto, se deja ver con claridad la conciencia de los entrevistados al presentar cómo afecta la gestión educativa desarrollada en las instituciones en los procesos educativos para el desempeño académico de los estudiantes, de manera significativa y a la direccionalidad del horizonte estratégico, en ese sentido se tiene que si los docentes y directivo manejan un buen liderazgo esto le favorece al alcance de los logros de manera participativa con toda la comunidad educativa. En la figura 7 se describen las relaciones establecidas entre el liderazgo pedagógico y las otras unidades temáticas de estudio.

**Figura 7**  
*Liderazgo pedagógico*



**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti*

Con la utilización de la herramienta tecnología Atlas.ti 9.0, se logró hacer una reducción fenomenológica inicial a las unidades temáticas individuales que comprendió 6 unidades o códigos que emergieron de la información recabada en cada uno de los instrumentos aplicados a los informantes claves, en ese sentido, estas unidades temáticas se aglutinan según el enraizamiento por códigos que representan las unidades individuales de estudio para luego formar las categorías universales fenomenológicas. En la figura 8 se establecen las unidades temáticas por enraizamiento.

**Figura 8**  
**Unidades temáticas individuales de análisis**

Grupos de códigos	Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
◇ Ambiente de Aprendizaje (38)	● ◇ Comunicacion	22	8	[Comunicacion Asertiva] [Lideraz...
◇ Comunicacion Asertiva (26)	○ ◇ GESTION	17	1	[Comunicacion Asertiva] [Gestion...
◇ Estrategias Pedagógicas (34)	○ ◇ Estudiantes	17	0	[Ambiente de Aprendizaje] [Mod...
◇ Gestion Educativa (40)	○ ◇ Proyectos Transversales	16	0	[Estrategias Pedagógicas] [Gestion...
◇ Liderazgo Pedagógico (28)	○ ◇ Evaluación	16	6	[Ambiente de Aprendizaje] [Mod...
◇ Modelo Pedagógico (26)	● ◇ Dificultades	16	1	[Comunicacion Asertiva] [Proble...
◇ Problemáticas Educativas (46)	○ ◇ Desempeños	14	1	[Ambiente de Aprendizaje] [Mod...
	○ ◇ DOCENTES	13	0	[Estrategias Pedagógicas] [Gestion...
	○ ◇ Participacion	12	0	[Comunicacion Asertiva] [Lideraz...
	● ◇ LIDERAZGO	12	1	[Comunicacion Asertiva] [Gestion...
	○ ◇ Gestion Directiva	12	1	[Gestion Educativa] [Liderazgo Pé...
	○ ◇ VISION	12	0	[Ambiente de Aprendizaje] [Mod...
	○ ◇ Asertiva	11	1	[Comunicacion Asertiva] [Proble...
	○ ◇ Actividades	10	1	[Comunicacion Asertiva] [Proble...

**Fuente:** Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti

A partir de estas unidades temáticas universales se realiza una reducción eidética del proceso de investigación utilizando para ello el método fenomenológico de Husserl en la etapa de reducción eidética logrando agrupar por similitudes y por procesos muchas de las unidades temáticas primarias en tres categorías fenomenológicas universales de estudio que se detallan a continuación:

Ambientes de aprendizajes positivos

Liderazgo en la Gestión educativa

Modelo pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje

A partir de aquí, con esta reducción eidética se realizó el trabajo de análisis fenomenológico categorial y se dio tratamiento a la información con la variación eidética de la misma con otras perspectivas y fuentes. En la tabla 7, se muestra la reducción eidética realizada a las unidades individuales hasta formar las categoriales universales con base a los temas y las líneas de los documentos donde se ubicaron, cada uno de ellos.

**Tabla 6**

*Reducción eidética por unidades temáticas fenomenológicas universales*

<b>REDUCCIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS UNIDADES TEMÁTICAS EN CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS UNIVERSALES</b>			
<b>CÓDIGOS UNIDADES TEMÁTICAS</b>	<b>TEMAS ESENCIALES</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS INDIVIDUALES</b>	<b>CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS UNIVERSALES</b>
Ambientes de aprendizaje, infraestructura educativa deteriorada, bajos desempeños en pruebas saber 11, escases de recursos pedagógicos, didácticos, financieros y tecnológicos, implementación de planes de mejoramiento, sistema educativo.	E-1-L:45, E-6-L:26:27, E-7-L:27, E-9-L:14.15, E-10-L.23:39:41, E-11-L:23, E-12-L:9, E-13-L:8:10:12:14, E-5-L:14, E-6-L:10:12:14, E-7-L:13, E-9-L:18 Y E-3-L:10. E-1-L:32, E-10-L:30:46, E-11-L:27, E-4-L:11, E-6-L:16, E-9-L:20:22. E-13-L:16, E-4-L:15:18, E-5-L:22, E-8-L:20.	Infraestructura educativa Ambiente de aprendizaje Recursos institucionales Necesidades prioritarias Perfiles académicos Desempeños académicos Planes de mejoramiento	Ambientes de aprendizaje positivos
Gestión , Proyectos transversales Docentes, liderazgo, gestión directiva, convivencia, gestión académica, comunitaria, desempeños, resultados, proyectos, aprendizajes, propósitos, jornada escolar, trabajo en equipo, fortalezas y debilidades.	E-1- L-9, E- 10- L 23:39:9 E-11 L-28:9: 23, E-5- L:10, E-6:L-6:14:29, E-8L:10, E-9-L-9, E-2L7:35 y E-3L-8:23. E-10- L:17, E-12-L:13, E-13-L:14, E-5-L:18:20, E-6.L:10.18, E-8L:16, E-9-L:16 y E-3-L:23 E-10-L:21, E-11L-:28, E-13-L:18, E-8-L:14, E-9-L:20, E-13-L:12	Proyectos transversales Evaluación Ambiente de aprendizaje Estrategias pedagógicas Comunicación asertiva Liderazgo pedagógico	Liderazgo en la Gestión educativa
Estudiantes, evaluación, desempeños, enfoque pedagógico, modelo pedagógico, lineamientos curriculares, aprendizajes, herramientas pedagógicas, propósitos, clases, procesos, visión, misión, actividades, articulación.	E-10-L: 46, E-11-L:11, E-4-L:11, E-10-L:26:47, E-6-L:6:8, E-9-L:11:14, E-2-L: 15. E-10-L:21:36:46, E-11-L:19:29, E-8-L:23, E-10-L:13:43, E-11-L:27, E-9-L:14, E-6-L:8, E-9-L:11, E-10-L:26 Y E-11-L:27.	Enfoque pedagógico Constructivismo Teorías pedagógicas Modelos educativos	Modelo pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje

**Fuente:** *Elaboración propia*

## ANÁLISIS POR CATEGORÍAS FENOMENOLÓGICAS

### **Ambientes de aprendizajes positivos**

Una vez identificadas las categorías fenomenológicas universales de estudio en esta investigación, que tiene como propósito generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba, se procedió entonces a realizar el análisis cualitativo de cada de las categorías que emergieron de la reducción eidética del proceso fenomenológico aplicado apoyado con el software de la herramienta tecnológica Atlas.ti, a partir de allí, se organizaron las diferentes relaciones que se dieron en esta categoría universal como son los ambientes de aprendizajes positivos al interior de los planteles educativos. Además de la creación de figuras, tablas y una red semántica que dé cuenta de las unidades temáticas presentes en el análisis, donde se evocan los hallazgos obtenidos con el análisis e interpretación de la información.

En esta categoría de ambientes de aprendizajes positivos, emerge nuevamente a grandes rasgos las necesidades que tienen las instituciones educativas de la zona rural y las brechas que existen en cuanto a igualdad de oportunidades, relacionado principalmente con ambientes en la infraestructura educativa que poseen, ya que muchas de las instituciones visitadas están bastante deteriorada y no ofrecen los mínimos para la prestación del servicio de calidad a los estudiantes ni para realizar la labor docentes en condiciones dignas y justas con igualdad de condiciones a los demás niños del resto del municipio, departamento o porque no decir del país.

En ese orden de ideas, se perciben entonces unas desigualdades sociales que dan cuenta del estado de las instituciones educativas del municipio lo cual puede ser producto de las crisis generadas en el sistema educativo colombiano y

del departamento de Córdoba en cuanto a las problemáticas de la gestión educativa y administrativa de la educación desde la escuela hasta los entes territoriales. Aunque esta problemática está relacionada directamente con la asignación de recursos que les permita mejorar la infraestructura, al igual que con la aprobación de proyectos y partidas que vayan encaminadas a la solución de ambientes favorables para el aprendizaje.

En este contexto, manifiesta el entrevistado 6, desde su conciencia que visionan una institución con una mejor infraestructura educativa que brinde un mejor ambiente de aprendizaje a los chicos, para ello, están tocando puertas a raíz de la voluntad política que ha manifestado el actual gobierno de turno en la administración departamental, por lo que expresa que:

A futuro, bueno, acá tenemos una visión en mejorar la infraestructura, la parte física de la institución, ya que es bastante pequeña reducida donde no hay espacio para que los estudiantes se recrean sanamente y tengamos proyecto, digamos deportivo tenemos que hacer en actividades en el polideportivo de la comunidad, pero sí me imagino una institución bastante amplia donde tengamos la oportunidad de desarrollar bastantes proyectos para aprovechar el tiempo libre, no solamente en la jornada escolar sino, también fuera de ella. Entonces y estamos encaminado en eso, estamos tocando puerta para mejorar las condiciones físicas y trasladar la institución al lote nuevo que se tiene para eso. (E-6-L:26:27).

También, se evidencia la temática de los ambientes de aprendizaje al indagar por los recursos y las herramientas que son necesarios para el desarrollo del proceso escolar, cuando el informante 10 expresa taxativamente que:

Podríamos decir que a pesar de que esta institución es una institución pequeña comparada con muchas en el municipio nosotros acá afortunadamente a través de la planeación que se hace, también se opta por invertir alguno de los recursos en la adquisición de los medios e implementos para el desarrollo pedagógico, por lo menos acá en la institución se cuenta con mucho material didáctico para el desarrollo de las actividades, los profes cuentan con esto. (E-10-L:15).

Con esta información, se pone de manifiesto que dentro de los procesos de gestión académica se deben tener en cuenta las necesidades de infraestructura educativa, de herramientas y recursos didácticos, pedagógicos y tecnológicos para la inversión en la ejecución del presupuesto escolar y la gestión directiva de los planteles educativos ante los entes territoriales que garantice ambientes de

aprendizaje positivos y mejores condiciones para los educandos, además, se garantice a los docentes un clima laboral adecuado con las herramientas necesarias para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje en condiciones de igualdad y de calidad con mucha calidez humana como lo expresa el documento de los objetivos de desarrollo sostenible.

En consecuencia afirma Pérez, (2020) que “Dentro de tantas transformaciones, hoy día, el ambiente organizacional es de suma importancia para una institución educativa, debido que el clima laboral demuestra la productividad, la satisfacción gremial de los trabajadores y la integración del grupo” (p.4). Por ello, se deben realizar todos los esfuerzos desde la gestión educativa de manera articulada para garantizar la educación a los educandos en un espacio propicio para tal fin.

Estas situaciones que se establecen en la categoría de ambientes de aprendizaje positivos, se presentan en la figura 9 que muestra la red semántica y sus relaciones entre las problemáticas educativas y las unidades temáticas de análisis cualitativo como son los perfiles académicos, los desempeños escolares, el ambiente de aprendizaje, el plan de mejoramiento institucional, los recursos didácticos, herramientas pedagógicas y la infraestructura educativa.



Me hace una preocupación también con la gestión académica, hemos venido discutiendo muchas cosas y Pablo, desde mi punto de vista nosotros, yo por lo menos he insistido con muchos de los rectores que han estado acá. Qué está pasando con el desempeño de nuestros estudiantes en las aulas de clases. He sido un crítico de eso y llegue a plantear varias veces, que nosotros hacemos tanta programación académica pero que hasta ahora la verdad los resultados no reflejan la planeación como lo estamos pidiendo en el ICFES, por qué nuestros pelaos no pueden pasar esas barreras...“pues por lo visto en las pruebas ICFES pues no siempre no nos ha ido tan bien” (E-4-L:11-10-L:24)

Hee, últimamente los estudiantes después de la pandemia han llegado un poco perezosos, con flojera, con pocas ganas de estudiar, producto precisamente pues a esa quietud que hubo en la pandemia, pero ya poco a poco los estudiantes que venían en ese proceso van saliendo y nos van quedando nuevamente los estudiantes que, que traen el proceso, el ritmo que no han tenido la interrupción que nos dejó la pandemia. (E-4-L:10)

Si bien es cierto, que la pandemia dejó muchos estragos a la sociedad colombiana y mundial, en las zonas rurales es donde más se acentuó, no sólo de tipo psicológico, sino también, en los procesos y desempeños escolares, los cuales se reflejan en bajos resultados académicos obtenidos por parte de los niños y jóvenes en pruebas externas e internas y como consecuencia de esto vemos unos estudiantes perezosos, un poco retraídos y desmotivados para el aprendizaje, enfocados en las redes sociales pero con deficiencias básicas en áreas del saber que se visualizan en los resultados de las pruebas saber 11 donde las instituciones visitadas se encuentran con resultados deficientes en su gran mayoría.

A estos bajos resultados se suman los perfiles docentes, que es otro factor que emergió de las entrevistas aplicadas como un tema de análisis en los ambientes de aprendizaje positivos, debido a que en las instituciones pequeñas muchos docentes son asignados por necesidad de servicio y/o para llenar vacíos académicos de las plantas de personal docentes de las mismas, y no por perfil específico para garantizar los aprendizajes idóneos, en ese orden de ideas el entrevistado 10 asegura que:

ENT. La dificultad en estas instituciones como la de nosotros, es que son pocos los perfiles de los docentes que estamos aplicando en la realidad. (E-10-L:41)

INV. No hay perfiles específicos para las áreas.

ENT. Para mí, esa es una de las cosas que debíamos mejorar, el Profe de español de lengua castellana con su perfil bien determinado va a ser un mejor trabajo que de pronto a mí ponerme a trabajar un área que en realidad no es la mía, y aquí tu sabes que esos rellenos aquí se dan. (E-10-L:43)

INV. Por necesidad de servicio?

ENT. Si, Por necesidad de servicios, pero eso no sería lo ideal, ahora, cómo va a ser el estado para poder cubrir eso, yo no sé, de pronto eso es un punto débil. Lo otro es que pienso que nosotros también nos tenemos que sentar y hacer un precedente. Hacer un pare sobre esas planeaciones que estamos haciendo, porque mire que nosotros estamos peleando esto con DBA, con Lineamientos curriculares tratando de responder a unos propósitos institucionales. Pero cuando los pelos se presentan a las pruebas hay una disparidad entre eso. Entonces nosotros incluso proponíamos, porque hay ejemplos por lo menos evaluar para avanzar que un ejemplo para nosotros como primaria que nos permite visualizar una serie de aprendizajes en las pruebas, Entonces, si nosotros, si eso que nos están evaluando a nuestros estudiantes nos los ponen a evaluar, eso pasa en las pruebas saber. (E-10-L:46)

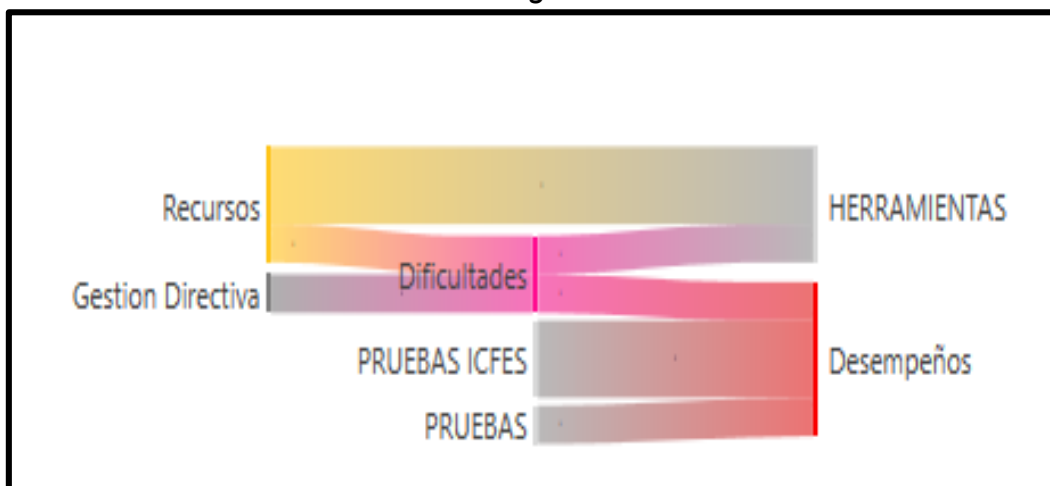
De la asignación de estos perfiles académicos, se establece una relación directa con las clases y con los docentes para el desempeño de los educandos en cada una de las áreas presentadas con docentes de perfil diferente al idóneo para el desarrollo de las clases, además de la experiencia y/o expertica del docente, también puedan influir en esos resultados o desempeños escolares con la utilización de metodologías apropiadas para el aprendizaje. Aunque, se deja claro que esta situación obedece a temas administrativo y de carácter del ente territorial que es el encargado de la asignación del personal docente a la planta de personal y a tiempo para evitar que se trunquen los procesos de formación de los niños por falta de docentes y se generen enfrentamientos y paros por parte de la comunidad educativa frente a este tipo de situaciones administrativas. En esta medida Pérez (2020), señala que:

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello, es importante la búsqueda de la efectividad, para alcanzar el logro de los objetivos, estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores, puesto que son los encargados de velar porque la inversión que se haga en la educación de un país pueda obtener objetivos y alcances. (Pérez, 2020, p.16).

Dentro de las actividades que realiza el directivo docente como líder de la gestión educativa está en velar por que la institución educativa cuente con los recursos necesarios o el ambiente de aprendizaje idóneo para la formación de los educandos, en esa medida debe canalizar sus esfuerzos a gestionar desde diferentes fuentes los recursos que necesita para brindar las condiciones mínimas a sus educandos y para ello debe articularse con su equipo de gestión para realizar tareas conjuntas que posibiliten estos resultados, como también coordinar acciones con los docentes para que desarrollen sus competencias básicas para el aprendizaje desde su experiencia en estos contexto educativos

Ante todas estas dificultades que se presentan en las instituciones educativas en sus ambientes de aprendizaje, información obtenida producto del dialogo con los informantes claves, a través de las entrevistas en profundidad, se realizó entonces un análisis de coocurrencias entre las ideas o conciencia proyectadas por los informantes en las entrevistas que se visualizan esquemáticamente en la figura 10, donde sobresalen algunas de las unidades temáticas de estudio abordadas anteriormente.

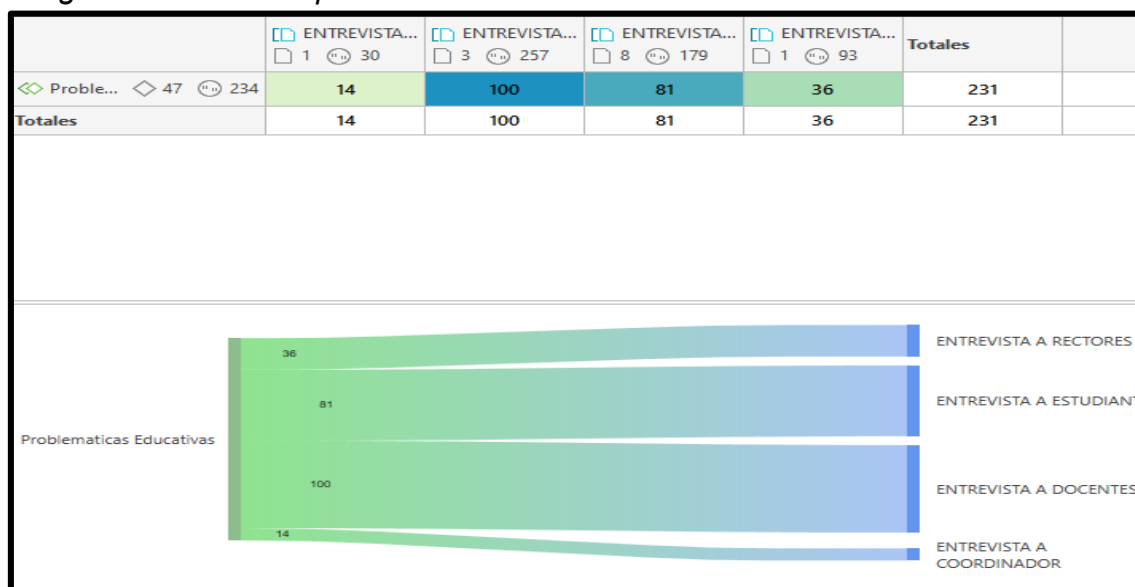
**Figura 10**  
*Relación de coocurrencias en la categoría*



**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti.*

En esta categoría fenomenológica, de ambientes de aprendizajes positivos se recaba información de todos los entes entrevistados, a los cuales se les consultó sobre las dificultades que se presentaban en la gestión educativa de sus instituciones enunciando cada uno desde su rol (rectores, coordinadores, docentes y estudiantes), como se muestra en la figura 11, de análisis por estamentos.

**Figura 11**  
Categorías de análisis por estamentos



**Fuente:** Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti

Para los entrevistados otras problemáticas que destacan es la falta de motivación de los estudiantes, la preparación insuficiente para las pruebas ICFES y la falta de recursos educativos y herramientas didácticas, pedagógicas y tecnológicas como factores que influyen en los bajos desempeños académicos dentro de los ambientes de aprendizajes.

En esa medida, proponen acciones como la evaluación exhaustiva de las necesidades y fortalezas de cada institución educativa, la capacitación continua de los docentes, la participación de los padres de familia y la búsqueda de recursos adicionales para mejorar la calidad de la infraestructura educativa para ofrecer un

servicio de calidad a los estudiantes. Todas estas acciones dentro de los ambientes de aprendizajes positivos, implican la actualización y puesta en marcha del Plan de Mejoramiento Institucional PMI, con sus diferentes planes de acciones de mejoramiento en cada una de las áreas de la gestión, como son la gestión académica, la gestión administrativa financiera, la gestión directiva y la gestión comunitaria que den cuenta de los procesos que ameritan ser priorizados para sacar adelante a cada una de estas áreas.

Según lo anteriormente expuesto considera Pérez (2020), que se debe:

Elaborar un diagnóstico general de las debilidades de la planta física, los espacios administrativos, los académicos, las relaciones interpersonales a profundidad, entrevistar a cada uno de los docentes, todo esto con el fin de planificar en colectivo un intercambio de experiencias en la búsqueda de superar diferencias y solucionar debilidades. (Pérez, 2020, p.17).

Con estas acciones se tiene un insumo primario para poner en marcha planes de mejoramiento institucional desde las perspectivas de los actores del proceso que le permitan superar las dificultades en orden de prioridad en el menor tiempo posible y la adquisición de los recursos necesario que amerite para superarlas.

Finalmente, en esta categoría fenomenológica de ambientes de aprendizajes positivos, aparecen también los conflictos sociales como los paros (sociales y armados), las protestas, los bloqueos de vías de acceso y eventos de desastres naturales que se dan año tras año en cada una de las comunidades educativas como son las inundaciones, deslizamientos y vendavales que causan estragos en la infraestructura educativa y hacen que eventualmente se paralizen las actividades escolares a causa de estos fenómenos naturales o sociales y que repercuten sobre el desempeño de los estudiantes y la gestión educativa. En este contexto Manjarres (2022) expresa que:

En la parte académica, se sienten los efectos generados por esta catástrofe natural que incide negativamente en las comunidades educativas, las cuales no habían salido de un todo de los efectos causados por la pandemia del Covid 19, cuando entra otro proceso que incide en los trabajos académicos como lo es, la inundación y con ella se pierden las vías de acceso a las instituciones educativas, salones llenos

de agua, unidades sanitarias colapsadas y donde se ha construido aulas recientemente para mitigar estos flagelos como es el caso de la Institución Educativa Trementino e Isla de los Milagros, no hay vías de acceso para docentes y estudiantes lo cual imposibilita la labor académica y los resultados otra vez entran a reflejarse con las precarias condiciones en las que viven los estudiantes al no contar con los elementos indispensables para su actividades escolares. Los más perjudicados, los estudiantes que para llegar a las instituciones tiene que improvisar canoas con tapas de tanques plásticos, cruzar largos trayectos agua a la cintura y por caminos intransitables. (Manjarres, 2022, p.3).

Las comunidades de la zona rural son cada año las más afectada con los fenómenos de desastres naturales como las inundaciones y deslizamientos que se dan, al imposibilitase su desplazamiento a los planteles educativos y no contar con la tecnología apropiada en casa para las clases virtuales que se implementaron durante la pandemia como medida de choque para proteger y salvaguardar la vida de los estudiantes y comunidad y por lo tanto, la gestión del directivo docente es fundamental para afrontar las emergencias canalizando acciones que vallan en favor de los educandos implementando acciones emergentes que permitan continuar con los procesos académicos.

## **Figura 12**

### *Inundaciones en las instituciones educativas*



**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del articulo inundaciones en el bajo Sinú, afectan normalidad académica. Revista Milenio. (2022).*

### ***Categoría fenomenológica: Liderazgo en la Gestión educativa***

Dentro de esta categoría de análisis universal emergida de la reducción eidética realizada con ayuda de la herramienta tecnológica del software de Atlas.ti para generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba, se parte de las relaciones que se dan en esta categoría con otras unidades temáticas de estudios como son: el liderazgo pedagógico, las estrategias pedagógicas, la comunicación asertiva, los proyectos pedagógicos transversales PPT, la evaluación y el ambiente de aprendizaje el cual ya ha sido abordado en este análisis.

En consecuencia, la gestión educativa de las instituciones está ligada al liderazgo pedagógico del directivo docentes y de sus docentes en la búsqueda por mejorar las condiciones laborales y los ambientes de aprendizaje positivos en favor de mejorar los desempeños académicos de los educandos. En este orden de ideas Barba y Delgado (2021) expresan que:

Es por ello que se necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas. (Barba y Delgado, 2021, p. 288).

Este liderazgo en la gestión educativa, permite el fortalecimiento de los procesos institucionales en sus diferentes facetas y escenarios, lo cual se refleja en mejores condiciones de ambientes laborales y de aprendizajes positivos para un mejor desempeño académico de los educandos, por tanto afirman Barba y Delgado (2021) que “el liderazgo educativo tiene que ver con todos procesos que involucra el funcionamiento de la institución sin dejar a un lado formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación” (p.288). Es por ello, por lo que el directivo debe trabajar en equipo para

involucrar a todos los miembros del proceso en las acciones de mejoramiento a implementar, de tal forma que estos se apropien de los procesos y den mejores resultados cada una de las acciones.

También, se evidencia que dentro de la gestión educativa hay factores asociados a los temas ambientales y sociales que afectan la gestión escolar, en ese sentido expresa Pérez (2020) que “los factores ambientales también impactan el clima laboral, altas o bajas temperaturas, vibraciones, contaminaciones, proyecciones tecnológicas y actualmente la incertidumbre sociopolítica y económica que nos arropa a todos...”.(p. 276). Por consiguiente, este fenómeno impacta negativamente los ambientes de aprendizaje y el clima laboral y es donde la comunicación asertiva y el buen liderazgo pedagógico del directivo docente y de los docentes debe expresarse para el mejoramiento las condiciones antes presentadas, como es el caso de las instituciones que no cuentan con la ventilación necesaria para las aulas de clases, o techos en mal estado y de mala calidad.

Según el Ministerio de educación nacional de Colombia (MEN), la gestión educativa está orientada a cuatro unidades temáticas de estudio que son la gestión directiva, la gestión académica, la gestión administrativa y financiera y la gestión comunitaria, de las cuales según los informantes claves, se presentan en las instituciones pero no todas con la misma intensidad y proyección que deberían darse, dicen los entrevistaos desde su conciencia al ser interrogados por esto temas. Como lo plantel el entrevistado 10 al expresar que:

Yo siempre he criticado digamos, cuando estaba en la gestión de la comunidad, Era como que a pesar de que la institución tiene una gestión ahí bien detallada, esa gestión no se refleja, los productos que nosotros queremos no se reflejan y para mí es que hemos descuidado muchas cosas, por lo menos nosotros estamos haciendo constante planeación para esa gestión pero que a veces no se cumplen a cabalidad, entonces, a mí me preocupa esa gestión. Y otra gestión que me preocupa es el tema de cumplimiento, digamos lo que a veces planeamos demasiado sabes porque las cosas se planean bien, se organizan bien pero no se ejecutan ya que no hay un líder para las actividades, un cabeza, un guía, eso está pasando. Lo mismo está pasando con la parte de los proyectos transversales. Me hace una preocupación también con la gestión académica, hemos venido discutiendo muchas cosas y Pablo, desde mi

punto de vista nosotros, yo por lo menos he insistido con muchos de los rectores que han estado acá. Qué está pasando con el desempeño de nuestros estudiantes en las aulas de clases. (E-10-L:23)

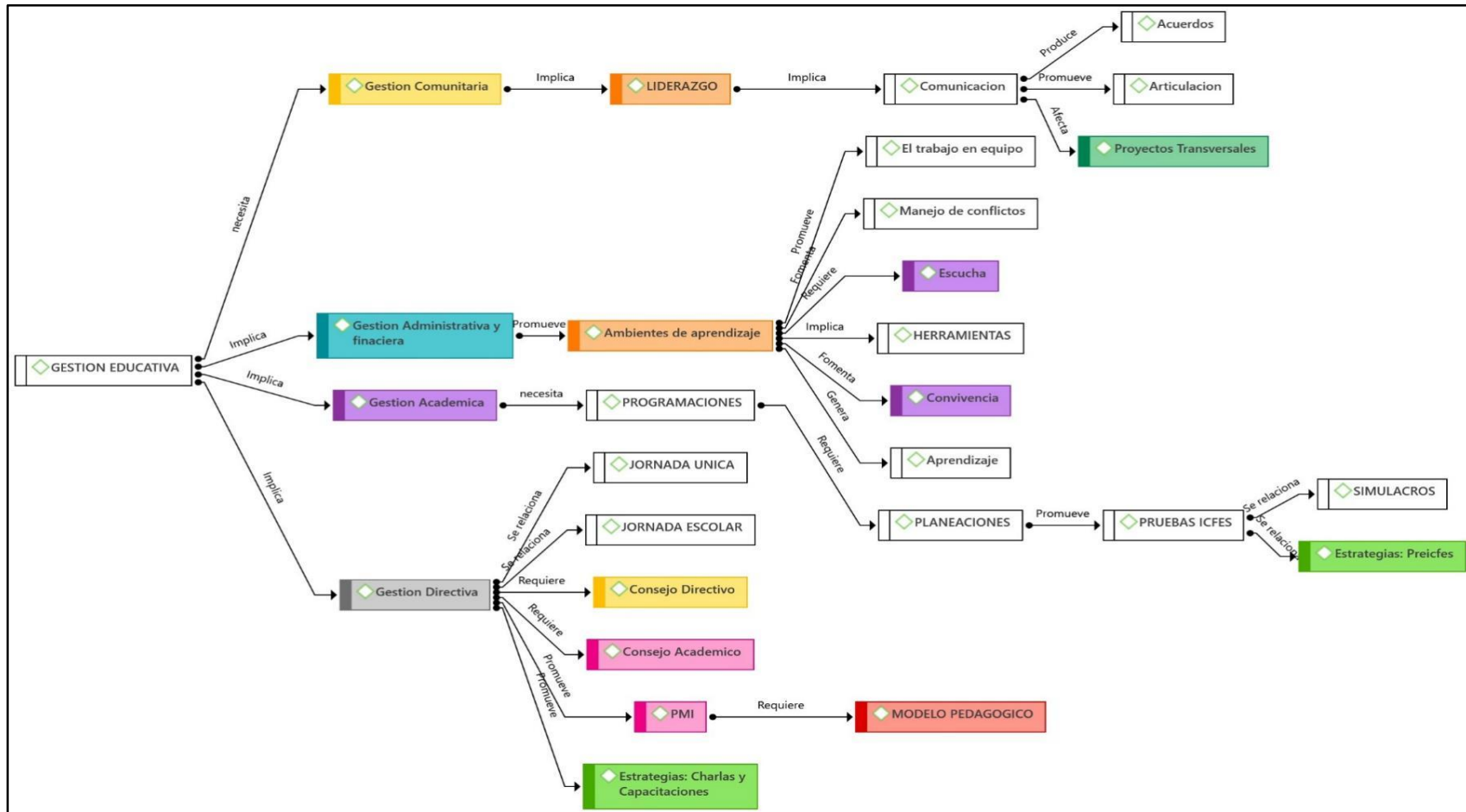
En ese orden de ideas, todos estos procesos se revisan y es la gestión directiva que promueve la implementación y actualización del PMI o plan de mejoramiento anual que se evalúa a través de la autoevaluación institucional y se toma como insumo primario para realizar los ajustes respectivos al finalizar cada año lectivo. Y en ese sentido también afirma el entrevistado 10 que:

Nosotros para el desarrollo de la gestión educativa en la institución partimos de la autoevaluación institucional que siempre hacemos normalmente, a partir de esa evaluación institucional se asumen unos compromisos en programar, determinar, los propósitos a desarrollar en la gestión educativa y para eso tenemos unos referentes muy primordiales como los DBA, los lineamientos curriculares para que podamos de una u otra manera organizar por área los desempeños que debemos desarrollar en nuestra institución... entonces nosotros también a partir de la autoevaluación institucional tenemos también el PMI que integra y a través de él también, se hace su respectivo plan de acción, su cronograma de actividades a desarrollar con el año venidero. (E-10-L:11)

Por consiguiente, este PMI, se configura en el derrotero o esencia que deben gestionar las diferentes directivas institucionales para posibilitar mejoras y cambios sustanciales al interior del establecimiento educativo con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa involucrados en el proceso, además, este PMI requiere del horizonte institucional plasmado en el PEI y del modelo pedagógico definido y empoderado para el aprendizaje.

En la figura 13, se resaltan las relaciones existentes que se dan en la categoría fenomenológica de análisis cualitativo liderazgo en la gestión educativa y las unidades temáticas de estudio y análisis relacionados con ella, que emergieron desde las entrevistas.

**Figura 13**  
*Categoría fenomenológica liderazgo en la gestión educativa*



*Fuente: Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con atlas tic.*

Pero la gestión educativa, también promueve las estrategias pedagógicas que se requieran implementar en la institución al fin de alcanzar los propósitos institucionales como son la mejora en los desempeños académicos de los estudiantes y para ello se pueden direccionar estrategias de tipo administrativas, de permanencia, pedagógicas y evaluativas, en ese sentido, se han implementado los preicfes, los simulacros evaluativos, las charlas pedagógicas, los talleres de formación docente, la implementación de la jornada única para garantizar la permanencia, las campañas de matriculación casa a casa y por zonas y sedes educativas a fin de garantizar la matrícula escolar e implementación de proyectos pedagógicos transversales.

Es este contexto expresa el entrevistado 10 al consultarle sobre la implementación de la jornada única lo siguiente:

INV. Hábleme de jornada única, esa estrategia si la ve positiva o qué fortaleza les ha traído la estrategia, que ventajas o que desventajas?

ENT. Buena, pero aunque estamos comenzando es una estrategia que apenas la estamos comenzando, incluso estamos en mora de hacer la evaluación de que ha pasado en estos cuatro o cinco meses que llevamos, La estrategia como tal a nosotros nos parece muy importante, uno por lo menos nosotros que estamos en la jornada de la tarde al volver a la jornada de la mañana de una u otra manera el estudiante se encuentra más cómodo en mejores condiciones climáticas, mejor ambiente, la interacción entre los profes ya es mayor y también entre los mismos alumnos, aunque también, no podemos descuidar o no podemos descartar que esto también genera algunos roces, de pronto los niños de primaria también a veces ven algunas situaciones que se presentan en la jornada de los mayores, eso tiene sus pro y sus contras. (E-10-L:21)

Asimismo, el entrevistado 6, argumenta sobre la jornada escolar y como se relaciona esta con la gestión educativa, en ese contexto expresa:

ENT. Bastante, acá pues nosotros, trabajamos todo lo relacionado con nuestras áreas y tramos para que nuestros estudiantes aprendan esos temas, se nos presentan dificultades porque nos encontramos en una zona rural y de pronto la comunidad en ese sentido pues, nos colabora poco en cuanto a la ayuda y en las tareas o a veces recurso económico que no tienen cuando necesitamos que ellos traigan un elemento una herramienta, pero digamos que en cuanto a la parte escolar, académica los docentes tratamos de dar lo mejor de nosotros (E-6-L:14)

Se presenta aquí entonces, cómo afecta el liderazgo docente a la gestión educativa desarrollada en las instituciones en los procesos educativos para el logro

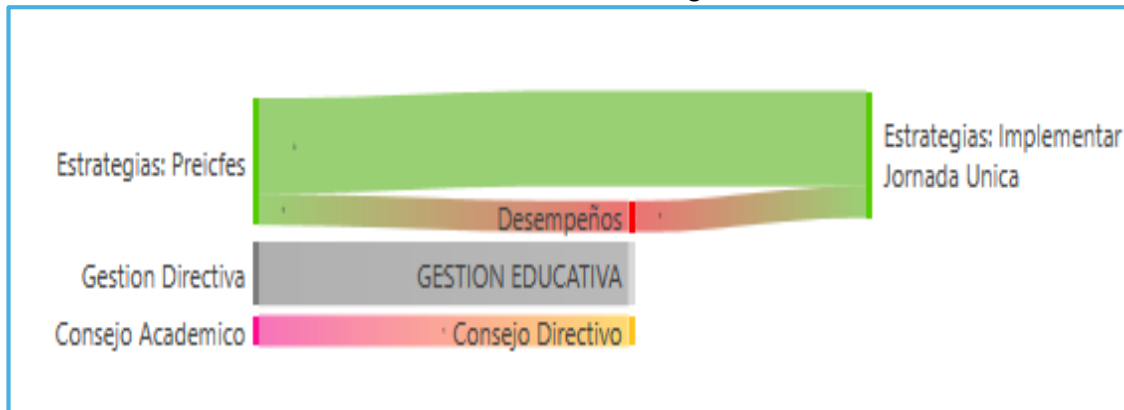
de los desempeños académicos de los estudiantes en el contexto que les permita mejorar sus condiciones de desarrollo y fortalecer sus competencias básicas.

Por otro lado, los informantes claves consideran desde su conciencia que la gestión educativa requiere del apoyo del consejo académico y del consejo directivo, estos como entes de gestión al interior de los procesos académicos y directivos que dan cuenta del tipo de liderazgo del directivo docente, en ese sentido Pérez (2020), considera que el “liderazgo transformacional es más pertinente para conducir la organización hacia la innovación, siendo visto como un proceso de interacción entre dos o más personas, que normalmente estructuran una situación, percepción o expectativa. Transmite carisma, motivación, estimulación intelectual y consideración individual” (p.283). Por lo tanto, el directivo docente debe gestionar la participación de los diferentes estamentos del gobierno escolar al interior del establecimiento educativo de tal forma, que pueda trabajar con ellos de manera cooperativa y en equipo integrado las diferentes voces para enriquecer la gestión educativa desde su liderazgo pedagógico.

Dentro de este liderazgo en la gestión educativa, se interpreta que la gestión académica se convierte en un eje articulador de los procesos y razón de ser del establecimiento educativo ya que está direcciona la formación de los estudiantes y por lo tanto requiere de una planeación de todos los procesos al interior de cada una de las áreas del saber, cómo también, necesita de unas programaciones que den cuenta de la calidad de educación que se imparte en el establecimiento educativo a través de la organización de un plan de estudios bien definido y contextualizado que genere en los educando la motivación para el aprendizaje y emerjan de él buenos desempeños académicos de los escolares. En la figura 14 se esquematiza las coocurrencias establecidas en estas unidades temáticas de análisis de la gestión educativa.

**Figura 14**

*Relación de coocurrencias en la unidad temática gestión educativa.*



**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti.*

Cabe resaltar que en esta gestión académica se promueve el mejoramiento de los desempeños de los estudiantes que se refleja a través del resultado de las pruebas saber 11 y para ello se implementan estrategias como los preicfes y simulacros de pruebas saber unidad temática esta ya tratada anteriormente como consecuencia del análisis por gestión categorial fenomenológica individual y que da cuenta de los resultados obtenidos por los estudiantes con esta estrategia, al respecto el entrevistado 9, expresa claramente que “Entonces le estamos trabajando a esa parte para que ellos mejores ese nivel de desempeño interno y pues todas las pruebas que se realicen sean con desempeño alto, estamos en ese proceso en cuanto al desempeño externo” (E-9-L:20), con esto, se deja ver el interés que existe en estas instituciones por buscar acciones de mejoramiento para superar los bajos desempeños académicos obtenidos por los educando en las pruebas saber 11.

Además, se evidencia que las instituciones visitadas han implementado un sistema de evaluaciones periódicas tipo saber 11, con la finalidad de crear un sistema de adiestramiento a los educandos y prepararlos para enfrentar las pruebas estatales con miras a tener mejores desempeños en las mismas en futuras ocasiones a partir del trabajo en equipo, colaborativo, planificado y con dedicación

a esta estrategia para fortalecer los aprendizajes liderado por el directivo docentes y docentes de las áreas básicas que evalúa el icfes.

En este contexto Barba y Delgado (2021), consideran que:

Se entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. (Barba y Delgado, 2021, p.292).

Desde luego, que la gestión educativa aglutina un sin número de acciones pedagógicas, didácticas y administrativas que requieren del liderazgo transformador del directivo docentes y como éste articule los procesos con sus coequiperos o los entes consejeros del plantel como son el consejo directivo y académico para generar cambios en favor de la comunidad educativa y potencializar así los proceso de aprendizaje de los educandos.

Otra de las unidades temáticas de estudio y análisis fenomenológico en el liderazgo de la gestión educativa, se encuentra el proceso de la gestión administrativa y financiera la cual promueve los ambientes de aprendizaje positivos para el desempeño de los educandos pero también, favorece el clima laboral y organizacional del establecimiento educativo, en ese sentido, este implica las herramientas y recursos institucionales para el aprendizaje como los didácticos, los pedagógicos, los tecnológicos y los logísticos que den cuenta de un ambiente óptimo para el aprendizaje, sin embargo al dialogar con los entrevistados emerge de ellos un sin número de inquietudes frente al tema dado las dificultades que presenta cada institución en cuanto a los ambientes propicios para la labor docente en condiciones dignas, justa y en igualdad de condiciones que otros estudiantes y docentes del país.

En ese sentido, se pudo evidenciar que los docente se sienten “motivados para la implementación de cambios en los ambientes de aprendizaje (G-obs-5:19),

y están interesados en que las directivas y el ente territorial realice los cambios necesarios para mejorar tales ambientes.

Pero estos ambientes de aprendizaje idóneos o positivos, requieren de la escucha de los miembros de la comunidad educativa para fomentar una comunicación asertiva y el manejo adecuado de los conflictos que se generen al interior del establecimiento educativo ya sea en el ente estudiantil o entre los docentes y miembros de la comunidad, por lo tanto se debe promover el trabajo en equipo de manera colaborativa para alcanzar los propósitos institucionales, de tal manera que se propenda por la autocrítica del docente, del directivo, del estudiante o del padre de familia y asumir el rol desde diferentes perspectivas para dar solución a los conflictos que se generen, en ese contexto se manifiesta que:

La autocrítica se identifica como un factor que se relaciona con el cambio de las prácticas pedagógicas, pues permite la identificación de aspectos que se deben mejorar. Se entiende la autocrítica como la capacidad para analizar las prácticas e identificar aspectos a mejorar y otros que se deben mantener. Junto con esto, la autoeficacia es un elemento que permite la ejecución o implementación de cambios en las prácticas pedagógicas que los profesores identifican como relevantes de ser mejoradas. Esto, pues se refiere a la percepción que los docentes tienen de sentirse competentes para implementar un cambio en sus prácticas pedagógicas. Melo, 2021, p. 6).

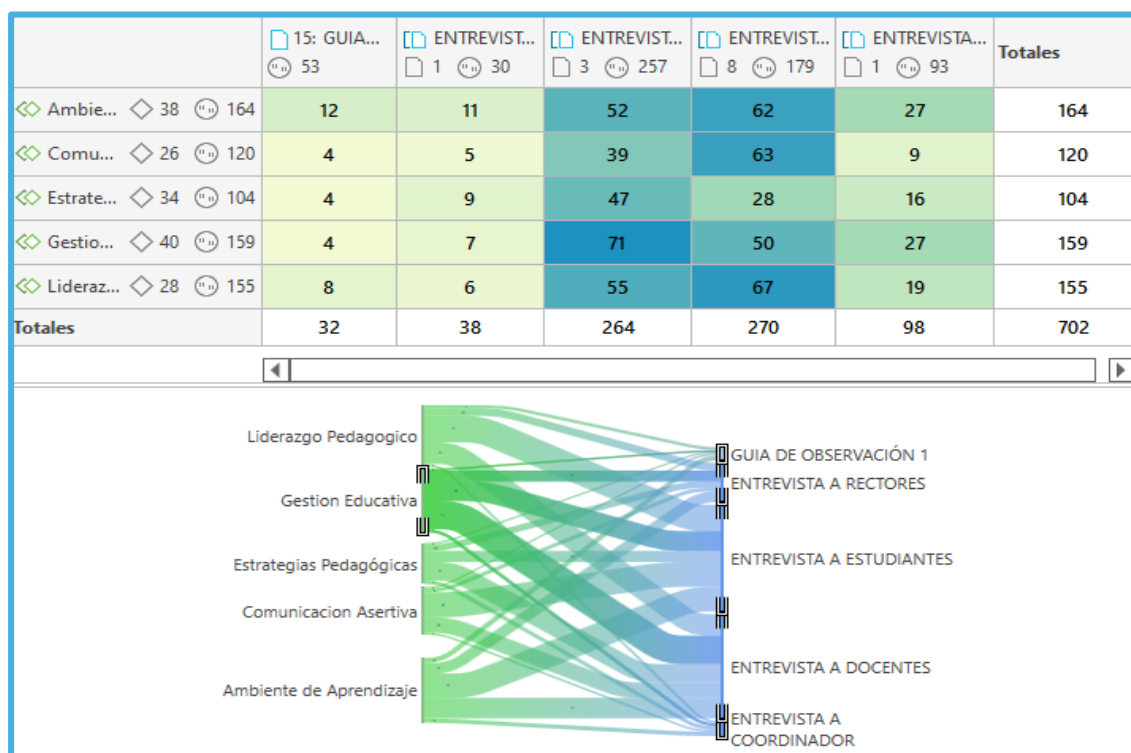
Con la implementación de autocríticas por parte de los miembros de la comunidad educativa de manera divergente vista desde diferentes perspectivas, se abordarían de manera compleja los conflictos escolares para dar solución a los mismos de manera responsable, respetuosa y basada en principios éticos y morales y las normas legales existente.

En la figura 15 se detallan las relaciones de coocurrencia que se establecen en la categoría liderazgo en la gestión educativa y como esta se asocia con las unidades temáticas fenomenológicas de ambientes de aprendizaje, liderazgo pedagógico, estrategias pedagógicas y comunicación asertiva dentro del proceso

de investigación vista desde la concienciación los diferentes estamentos entrevistados y la guía de observación aplicada.

**Figura 15**

*Análisis de coocurrencia por categoría y estamentos.*



**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti.*

Finalmente, en esta categoría fenomenológica se puede decir que el liderazgo en la gestión educativa necesita ser visualizado a través de la gestión comunitaria y para ello los informantes claves expresaron que esto implica la utilización del liderazgo pedagógico y de una comunicación asertiva en los diferentes estamentos de la comunidad. En ese sentido el entrevistado 10 afirma que:

Bueno, dentro de ese tema hay un componente que es la comunicación asertiva que tanto requiere en la comunicación para justamente sacar a flote las actividades institucionales y cómo se da esa comunicación entre los docentes” (E-10-L:18),

En ese aspecto podemos decir que la comunicación entre administración y docentes está muy bien, pero donde hay que trabajar en la comunicación es entre docente y docente. (E-10-L:19),

Esto refleja que existen escenarios educativos donde la comunicación asertiva no es la mejor y por ende existe divisionismo entre los estamentos y no todas las actividades institucionales salen a flote con el trabajo colaborativo o en equipo por todos los miembros de la institución educativa, por falta de ese liderazgo pedagógico que logre articular la comunicación asertiva entre los estamentos. En ese aspecto se señala que:

A través del liderazgo que debe ejercer el gerente educativo para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad escolar, con el objeto de llevar a cabo planes y proyectos enmarcados en el proceso administrativo como soporte del servicio ofrecido por la escuela y proporcionar así al alumnado un aprendizaje significativo de conformidad con el diseño consensuado de la escuela transformadora, se identifica la labor de un gerente educativo. (Pérez, 2020, p. 284).

En definitiva, se enfatiza la importancia de un enfoque integral y colaborativo, con una comunicación asertiva y liderazgo pedagógico para lograr mejores desempeños académicos en los estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba partiendo de la generación de acuerdos pedagógicos que posibiliten tales fines. Además, en esta categoría se promueve la articulación de la educación media con la educación técnica o tecnológica como una estrategia de visión de la gestión comunitaria que posibilite mejores condiciones de desarrollo de los estudiantes al ser egresados de las instituciones educativas.

Otra de las estrategias de posicionamiento de la gestión comunitaria expresada por los entrevistados es el desarrollo y puesta en marcha de los proyectos pedagógicos transversales PPT, para dar a conocer los desempeños de los educandos ante la comunidad educativa y cada una de las acciones implementadas como estrategias de mejoramiento del horizonte institucional. En este orden de ideas los entrevistados expresaron:

Nosotros acá tenemos unos proyectos transversales muy válidos, por lo menos de democracia, como modelo y te repito, el de riesgos, es un gran proyecto, pero si nosotros miramos, si tú miras en la institución, son muchas cosas las que faltan todavía, esos dos proyectos bien. Y se viene pelando siempre eso, como hacemos una aplicabilidad concreta de los proyectos. (E-10-L:34)

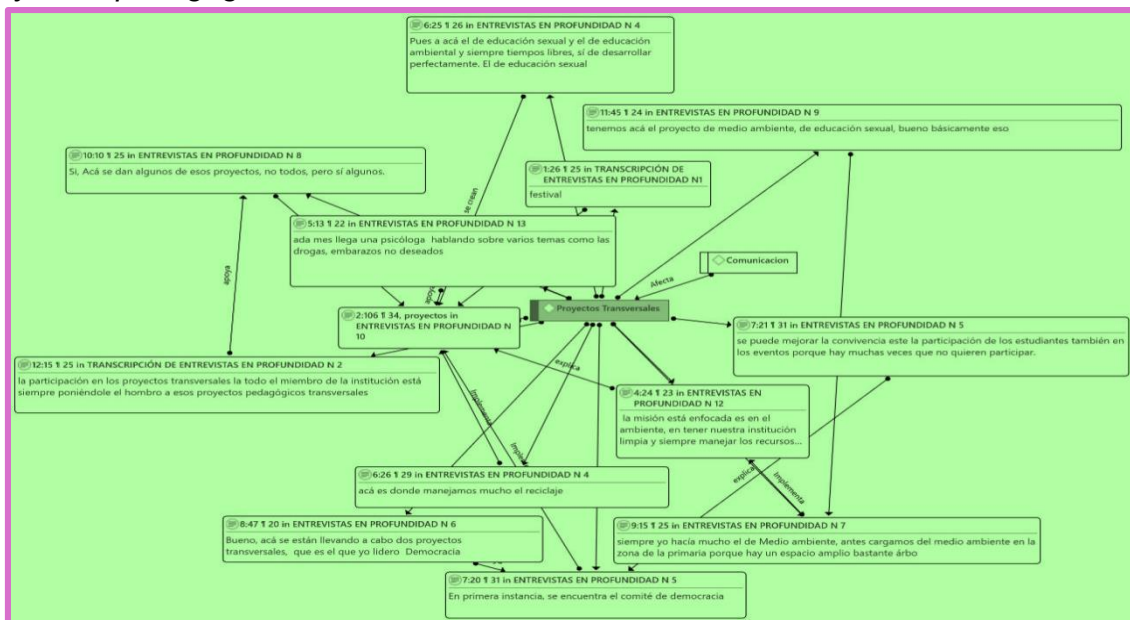
Pues, el proyecto valores nos Ayuda mucho, pues en la vida de nosotros a cómo debemos ser cuando estemos grande, este así el proyecto pues nos ayuda y Qué proyectos sexuales también igual pues para mantener la mentalidad de uno en una base. (E-1-L:29)

Aquí estamos trabajando los proyectos transversales de riesgo, también estamos trabajando en el proyecto este de democracia, estamos trabajando en proyecto de Educación financiera y todo estos proyectos transversales fortalecen la gestión directiva y también el desarrollo en cada una de las áreas, porque tratamos de que esos proyectos sean también interdisciplinarios. (E-11-L:21)

La misión está enfocada es en el ambiente, en tener nuestra institución limpia y siempre manejar los recursos Sólido que no esté y no producir tanta contaminación. (E-12-L:23)

En consecuencia, se vislumbra la importancia de los proyectos pedagógicos transversales en el proceso de formación integral de los educandos de manera creativa, divergente y propositiva que dan cuenta del mejoramiento de los desempeños de los estudiantes. En la Figura 16 se establecen las relaciones por citas de los informantes clave en los proyectos pedagógicos transversales PPT.

**Figura 16**  
*Proyectos pedagógicos transversales PPT*



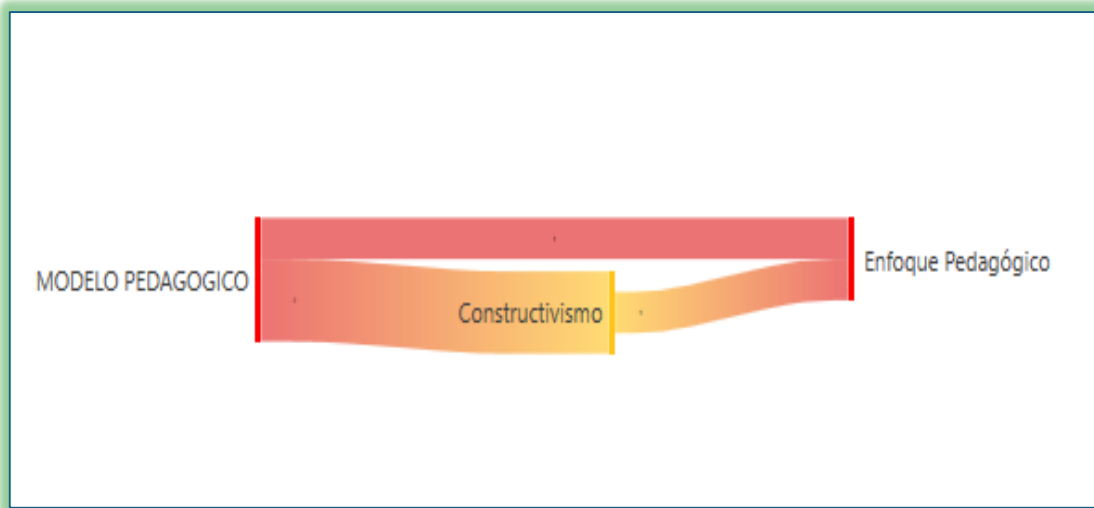
Fuente: *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti*

**Categoría: Modelo pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje**

Dentro de la categoría fenomenológica modelo pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje hay que resaltar la información recabada en cada una de las instituciones por parte de los informantes claves, quienes manifestaron que su modelo pedagógico institucional está sustentado en el constructivismo, en ese sentido algunas instituciones lo vinculan con un enfoque pedagógico hacia lo ambiental, otra hacia lo académico y otras hacia el emprendimiento.

**Figura 17**

*Relación de coocurrencias en las subcategoría modelo pedagógico.*



**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti.*

En ese sentido, se conceptualiza que:

El constructivismo educativo propone un paradigma en donde el proceso de enseñanza se percibe y se lleva a cabo como un proceso dinámico, participativo e interactivo del sujeto, de modo que el conocimiento sea una auténtica construcción operada por la persona que aprende por el "sujeto cognoscente". El constructivismo en pedagogía se aplica como concepto didáctico en la enseñanza orientada a la acción. (Benítez, 2023, p. 65).

Esta visión de constructivismo de Benítez, está basada en los postulados de Jean Piaget “quien se centra en la construcción del conocimiento partiendo desde la interacción con el medio” (p. 65) y en consecuencia, este es un proceso dinámico y participativo de aprendizajes significativos con apoyo y orientación del docente como guía del proceso educativo. Por otro lado expresa que:

Cuando se asocia el constructivismo con la educación, a menudo, se encuentra que el principal problema es que este enfoque se ha entendido como dejar en libertad a los estudiantes para que aprenden a su propio ritmo; lo cual, muchas veces, de forma implícita sostiene que el docente no se involucra en el proceso, sólo proporciona los insumos, luego deja que los estudiantes trabajen con el material propuesto y lleguen a sus conclusiones o lo que, algunos docentes denominan como construir el conocimiento. (Benítez, 2023, p.65).

En efecto, este es uno de los problemas que emergió dentro del modelo pedagógico en el manejo del enfoque que se da en las clases dentro del aula para direccionar el proceso pedagógico de aprendizaje de los estudiantes a su propio ritmo dejándolo sólo en muchas ocasiones lo cual no es el fundamento del modelo, lo cual no posibilita un modelo pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje. Desde esta óptica se asimila a lo expresado por el informante clave 10 donde considera que:

Hay mucha cosa que detallar, te lo digo, nosotros aquí tenemos un modelo pedagógico constructivista, apoyado de pronto con, otros lineamientos, pero no es encerrarnos, Pero lo que está en el papel es eso, El modelo de pronto es el perfecto y no lo aplicamos, el modelo es el perfecto, aquí el problema es del docente, si ya tú sabes que llegas a una institución y esa institución como tal tiene ese modelo pedagógico he, Tú tienes que asumir los aportes que ese modelo que está dando aunque también lo puedes refrescar con ideas nuevas, pero al final de cuentas yo no sé si será un error, que nosotros incluso nos estamos encasillando en un modelo de clase, fijate que hasta unos formatos modelos, eso también está matando al profe, para mí. (E-10-L:26).

En ese sentido, emergen aquí otras dificultades desde las aula de clases, al no ponerse en marcha por parte de algunos docentes los lineamientos establecidos en el modelo pedagógico plasmado en el Proyecto Educativo Institucional PEI, lo que dificulta el empoderamiento del modelo y con ello también, el aprendizaje de los educandos en cada establecimiento educativo para el desarrollo y puesta en marcha de una didáctica en cada clase, como también se deja ver que hace falta un

seguimiento a estas clases y programaciones por parte de los directivos docentes y/o jefes de áreas donde existen, por lo que es necesario una revisión del plan de estudios y parcelaciones de los docentes para mejorar estos procesos académicos que dejan algunos vacíos pedagógicos en la formación de los educando al no desarrollar los protocolos del modelo y enfoque pedagógico institucional.

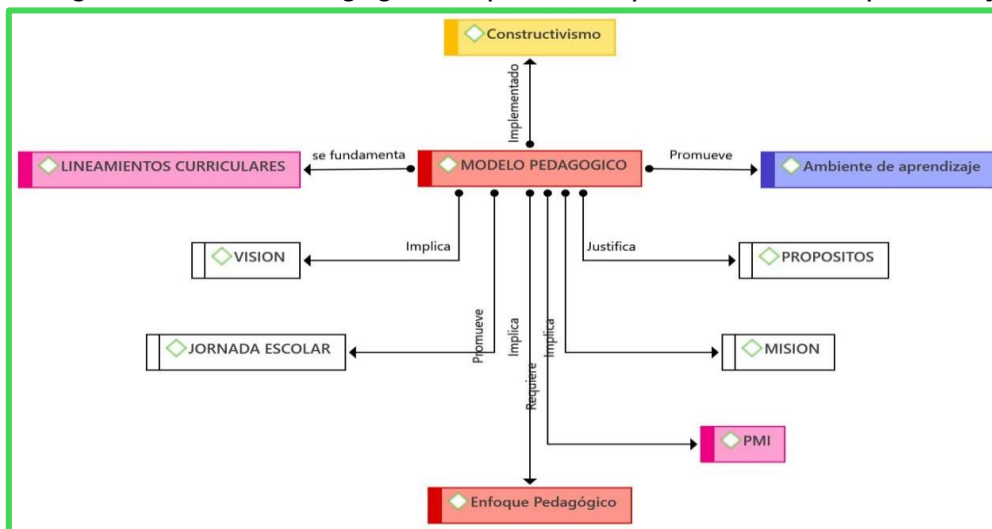
En este contexto el informante 11, afirma que con la creación de un modelo de clase que han diseñado y la sistematización de las mismas sustentado en el modelo pedagógico constructivista, mejorarían los desempeños de los educandos y las clases quedarían ser mejor preparadas y se podría realizar una evaluación de ellas, en ese sentido afirma:

Este año diseñamos como para mejorar el proceso educativo diseñamos un modelo para preparación de clase que es una forma también de que el profesor tenga todo sistematizado todo organizado y le permite evaluar al estudiante y que se dé cuenta si el estudiante está cumpliendo con cada uno de los procesos y los desempeños que debe tener cada estudiante en cada uno de los de los niveles eso también nos ha permitido tanto los planes de área como la preparación de clase y la evaluación y el seguimiento que se le haga el docente si en verdad está haciendo eso nos va a permitir que los procesos académicos mejoren en la institución. (E-11-L:29).

En la Figura 18 se visualiza el análisis cualitativo de la categoría modelo pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje desarrollado con el software de Atlas.ti para generar información pertinente para el análisis del proceso.

**Figura 18**

*Categoría Modelo Pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje*



**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti.*

Este modelo pedagógico que se desarrolla en cada institución educativa se fundamenta en los lineamientos curriculares establecidos por el Ministerio de educación nacional MEN, apoyado también con los DBA y los estándares curriculares. En este contexto expresa el entrevistado 10 que en este proceso se debe “hacer un pare sobre esas planeaciones estamos haciendo, porque mire que nosotros estamos peleando esto con DBA, con Lineamientos curriculares tratando de responder a unos propósitos institucionales...” (E-10-L:46), este pare, es para una reflexión profunda de hacia dónde vamos con el proceso de formación a los estudiantes, no sólo es hacer las planeaciones y programaciones sino, revisar el proceso para ver que nos está haciendo falta, porque no se logran los resultados esperados y en ese sentido, se deben plantear algunas acciones de mejoramiento pedagógico que posibiliten los mejores desempeños de los estudiantes en el corto, mediano y largo plazo. Al respecto el entrevistado 10 expresa:

Pienso que nosotros como docentes indistintamente de que tengamos un modelo pedagógico ya determinado, un enfoque pedagógico determinado, pero hay que sentarnos porque hay que ver para dónde es qué va el estado, para dónde van las pruebas, las oportunidades nosotros no las detectamos y las oportunidades están en las pruebas, ahí están plasmadas. (E-10-L:47).

Es evidente que el modelo pedagógico por sí sólo no genera los desempeños deseados para la institución educativa, hay que empoderarlo en todos los procesos realizados al interior de la misma. Ante este escenario se considera, que:

La formación docente como proceso complejo, requiere de una didáctica crítica, en la cual se inicie desde el estudio de una problemática real, y por medio de la investigación, tratar de dar respuesta a las necesidades detectadas y emergentes. Todo ello, manteniendo la autoevaluación como un proceso dinamizador de las prácticas, en la que el docente en formación inicial y permanente tenga la oportunidad de reflexionar sobre su accionar al planificar, en el desarrollo de sus acciones y luego de realizarlas, para posteriormente emprender procesos de sistematización que servirán para construir nuevas teorías, asignar significados emergentes a las teorías existentes, contextualizar prácticas e indagar sobre las construcciones curriculares cotidianas de los docentes, para que desde y en su formación, pueda construir un bagaje de conocimientos que les permitan tomar decisiones pertinentes ante los retos del cambiante, dinámico y complejo entorno escolar.( Villareal, 2021, p.166).

Esto permite hacer un análisis al proceso de formación docente que valla de acuerdo a los propósitos de la educación en la actualidad que tenga los principios básicos de la didáctica y la pedagogía y pueda articular todo ese saber con su práctica de aula aplicando las nuevas tecnología de manera creativa y dinámica y sobre todo realizando procesos evaluativos que den cuenta de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes y determinar las dificultades con implementación de acciones emergentes que ayuden a la solución oportuna en el proceso de aprendizaje utilizando de manera acertada los principios y fundamentos de su modelo pedagógico institucional para el aprendizaje.

Otro de los elementos que emergen de la categoría fenomenológica modelo pedagógico empoderado para el aprendizaje, es que este aplica para la construcción del horizonte institucional y justifica el propósito de ser de las instituciones educativas, en ese contexto, se decir que tanto la visión como la misión van enmarcadas en el modelo pedagógico implementado en PEI y estos guardan estricta relación con los propósitos instituciones que dan cuenta de la razón de ser de la institución. En palabras de los entrevistados afirma el informante clave 12 que “la misión está enfocada en el ambiente, en tener nuestra institución limpia y

siempre manejar los recursos sólido que no estén y no producir tanta contaminación” (E-12-L:23), con esto se observa que la comunidad educativa tiene enfocado su horizonte institucional, sin embargo, en algunos procesos no se tienen en cuenta al momento de la planificación de las actividades escolares y clases con los educandos.

Finalmente, ante la pregunta sobre que visión tienen a futuro del proceso educativo manifestaron los entrevistados que:

Acá se maneja un plan de área muy bueno los profesores siempre están dando el máximo de ellos es que nosotros como estudiantes pongamos más de nuestra parte que estudiamos mal que prestemos atención a todos y que siempre los consejos que nuestros queridos profesores nos dan para así tener una mejor institución y estar en la tabla de posiciones, no siempre quedar en el último puesto, como tratar de avanzar un poco más en esa posición. (E-12-L:31).

Estamos muy lejos de hacia dónde vamos y aquí docentes que están aplicando pruebas saber y eso, pero los resultados no se reflejan. (E-10-L:49).

Me gustaría que la fachada de mi colegio en este momento se viera mejor el rector siempre lo tiene presente mejorar el ambiente estético. (E-4-L:32)

Bueno la visión que yo he querido siempre acá, es de una proyección a futuro de que los estudiantes vayan mejorando cada año cada día y que ellos sean gestores de su propio conocimiento y que ellos vean las necesidades de la comunidad que ellos lo resuelvan a través de esos conocimientos que nosotros por acá le damos. Entonces, yo visiono unos estudiantes con grandes y buenos desempeños y bien preparados para afrontar las situaciones de la sociedad. (E-9-L:30)

En consecuencia, se observa e interpreta que la visión que tienen los informantes clave está en mejorar las condiciones del ambiente de aprendizaje que tienen en la actualidad, como también salir de los últimos lugares donde se encuentran ubicados en los resultados de las pruebas saber, que según informe icfes es la categoría D, y mejorar en los desempeños académicos obtenidos por los estudiantes en sus diferentes niveles de educación básica y media.

## TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el proceso de triangulación de la información recabada en los instrumentos aplicados a los informantes claves como fueron la guía de observación y las entrevistas en profundidad, se siguió el proceso del método de investigación seleccionado como es el fenomenológico trascendental de Husserl en sus distintas etapas, en ese sentido afirman que:

Una investigación que siga la dirección fenomenológica se sustenta sobre los tres aspectos fundamentales de este método: la primacía que se le otorga a la experiencia subjetiva inmediata como base del conocimiento, el estudio de los fenómenos desde la perspectiva de los sujetos, teniendo en cuenta su marco referencial y, el interés por conocer cómo las personas experimentan e interpretan el mundo social que construyen en interacción. (Hurtado y Toro, 2005, p.169).

En este contexto, se ponen en dialogo las fuentes teóricas recabadas para la investigación con los sustentos teóricos aportados por los informantes claves y los presentados en la guía de observación de manera objetiva, precisando los alcances y dificultades encontradas en los mismos. Es decir, como diría Hurtado y Toro (2005) que “es necesario partir de una descripción muy cuidadosa y detallada del fenómeno o de las acciones de los sujetos, tomando en cuenta la vinculación con el contexto para poder comprender su significado en profundidad” (p. 167).

Desde esta óptica, es importante comprender en profundidad lo expresado y sentido por los informantes claves sobre la situación objeto de estudio que dé cuenta de sus interpretaciones, necesidades, anhelos y deseos desde otras perspectivas, como afirman Hurtado y Toro (2005) que en el análisis e interpretación de la información “ya no es sólo la interpretación de textos escritos sino de toda expresión humana y también implica su comprensión” (p.156), con esto se evidencia que existen múltiples formas de interpretación de las acciones humanas para lograr el proceso de interpretación fenomenológica de los informantes claves.

En la tabla 7, se hace un contraste de fuentes, es decir, la teórica y la información recabada a través de los instrumentos aplicados a los informantes claves como fueron la guía de observación y las entrevistas en profundidad. Los informantes de las instituciones educativas fueron los directivos docentes (rectores y coordinador), los docentes de áreas básicas y los estudiantes líderes como los personeros y contralores escolares desde las categorías fenomenológicas universales emergidas del proceso de investigación las cuales fueron:

Ambientes de aprendizajes positivos

Liderazgo en la Gestión educativa

Modelo pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje

Aquí se trae a colación, las ideas expresadas por los informantes claves que tienen relación directa con la categoría fenomenológica y como estas ideas son fundamentadas teóricamente por autores reconocidos en la rama del saber o que han transitado por temáticas relacionadas al problema objeto de investigación a nivel doctoral. Por lo que emerge de aquí ideas y acciones precisas, direccionamientos estratégicos encaminadas a la creación de un modelo de gestión educativa que posibilita el mejoramiento en los desempeños académicos de los estudiantes.

**Tabla 7**

*Triangulación por fuentes y categorías fenomenológicas*

CATEGORÍAS	REFERENTES TEÓRICOS	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	GUÍA DE OBSERVACIÓN
<b>Ambientes de aprendizajes positivos</b>	<p>Ibáñez (2021)</p> <p>Los aprendizajes se realizan de forma progresiva a través de articulaciones que el individuo percibe se su entorno y que de una u otra manera causan cambios permanentes en la conducta a raíz de las experiencias (p.39)</p>	<p>... volver a la jornada de la mañana de una u otra manera el estudiante se encuentra más cómodo en mejores condiciones climáticas, mejor ambiente, la interacción entre los profes ya es mayor y también entre los mismos alumnos...</p>	<p>Organización de ambientes de aprendizaje para el mejoramiento y perfilamiento de la planta de personal</p>
		<p>En cierta clase yo me siento bien, aunque hay cosas que a veces las impiden como el calor, que hace en estos días, las condiciones del aula...</p>	<p>Realizar ajustes a los recursos obtenido para mejorar los ambientes de aprendizaje.</p>
	<p>Moreno (2024).</p> <p>Estrategias de aprendizaje Los docentes centren su atención en la búsqueda de estrategias para la contextualización de contenidos, aplicación de casos reales a fin de promover la reflexión crítica para que el aprendizaje posea valor intrínseco y significativo para los aprendices y con ello les sea más fácil anclar el nuevo conocimiento a sus esquemas o estructuras mentales ( p.37)</p>	<p>Entonces y estamos encaminado en eso, estamos tocando puerta para mejorar las condiciones físicas y trasladar la institución a lote nuevo que tiene para eso...</p>	<p>Solicitud de recursos para las distintas actividades que motiven el aprendizaje.</p>
	<p>Araque (2021).</p>	<p>...mejorar la infraestructura, la parte física de la institución, los ambientes de aprendizaje ya que es bastante pequeña reducida donde no hay espacio para que los estudiantes se recrean sanamente y aprendan...</p>	<p>Evitar la Asignación de recursos tardía a las instituciones para que se mejoren los ambientes desde inicio del año escolar.</p>
		<p>...las preicfes, los icfes, los profesores siempre están con nosotros los estudiantes,</p>	<p>La Gestión académica y coordinación con el rector.</p>

	El gerente de aula se encuentra con una responsabilidad que le impulsa a desarrollarse, formarse y fortalecer su rol en la organización y planificación de su trabajo como transformador de una sociedad más humana, justa y creativa, sensible a la realidad de las condiciones que vive, sin dejar a un lado los principios y valores tomando en cuenta las características diferenciadas de los educandos (p. 28)	preparándonos para que aprendamos que leamos para realizar las pruebas y tengamos un mejor puntaje o desempeño en ellas. La historia lo dice, Nosotros la institución no tiene los mejores desempeños y en eso influyen los ambientes de aprendizaje. Entonces le estamos trabajando a esa parte para que ellos mejores ese nivel de desempeño.	Simulacros – Preicfes  Crear Acuerdos pedagógicos y planes de acción que posibiliten mejores desempeños al interior de las instituciones
<b>Liderazgo en la Gestión educativa</b>	Guzmán (2024).  La teoría de liderazgo transformacional, la cual destaca la importancia de un liderazgo inspirador y motivador que promueva el cambio, fomente la colaboración y genere un compromiso de mejora continua en todos los niveles de la organización educativa, logrando la calidad educativa.(p. 112).	Es muy buena la comunicación, Pues avanzamos en la institución entonces por eso es importante la gestión comunicativa y académica...  Entonces, eso, pero también o sea no es un liderazgo generalizado de todos los docentes no, son, podemos bueno decir que son contados los profes que tienen ese liderazgo...	Las 4 gestiones están liderando acciones de mejoramiento que posibiliten mejores desempeños acorto mediano y largo plazo.  Hay articulación de algunas actividades con la comunidad
	Montero (2021)  El conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar... (p.341).	En ese aspecto podemos decir que la comunicación entre administración y docentes está muy bien, pero donde hay que trabajar en la comunicación es entre docente y docente...  ...este año con el inicio de la Jornada Única, Nos está permitiendo más que nos conozcamos un poco más que podamos tener más comunicación...	El rector toma las decisiones las cuales son concertadas con los comisiones de trabajo.  La Gestión académica y coordinación con el rector.

	<p>Salazar (2021). Señala que el liderazgo transformacional busca “identificar y desarrollar prácticas efectivas de liderazgo en base a su impacto en los resultados escolares, estudiantiles y docentes” (p.155). Montero (2021), Considera que el término “liderazgo”, está relacionado con diferentes expresiones como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo” p.344</p>	<p>Hay algunos docentes que en realidad hacen aportes muy significativos en el aspecto pedagógico, acá contamos entonces con muchos compañeros que han llegado también, nuevos y también había algunos que veníamos trabajando en ese aspecto</p> <p>Para todo esto tenemos acá equipos por áreas, de gestión por áreas. Trabajamos también equipos de gestión por gestión, Incluso se reparten el número de profes que tenemos y se va repartiendo por cada gestión</p>	<p>... estamos trabajando a esa parte para que ellos mejores ese nivel de desempeño interno Y pues todas las pruebas que se realicen sean con desempeño alto, estamos en esa en ese proceso en cuanto al desempeño externo</p> <p>Acciones emergente ante las dificultades presentadas por directivo y algunos docentes líderes.</p>
<p><b>Modelo pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje</b></p>	<p>Salazar (2021)</p> <p>La gestión directiva en educación está asociada a procesos de aseguramiento de la calidad en educación y a procesos de mejoramiento educativo. En las recientes reformas educativas llevadas a cabo en América Latina, la eficiente y eficaz gestión directiva en el contexto educativo, es un ámbito de acción ineludible y necesaria para alcanzar la tan anhelada calidad educativa. (p.167).</p>	<p>Dentro de las estrategias podría bueno que tenemos por utilizarlas dentro como el constructivismo que es una metodología que el estudiante construye sus propios aprendizajes a través de la de la estimulación del docente y utilizamos pues algunas herramientas para que ellos avancen en su conocimiento...</p> <p>Hay mucha cosa que detallar, te lo digo, nosotros aquí tenemos un modelo pedagógico constructivista, apoyado de pronto con otras otros lineamientos, pero no es encerrarnos, Pero lo que está en el papel es eso</p>	<p>Hay equipos que lideran acciones con la comunidad</p> <p>Solicitud de recursos para las distintas actividades</p>

	<p>Moreno (2024).          Puede decirse que cada modelo pedagógico se adapta a la visión de quien lo construye de acuerdo con su realidad y contexto donde ha de ser implementado. No obstante, desde la visión de la autora de este estudio, indiferentemente del escenario al cual se diseñe o ajuste el modelo, éste, debe poseer unos elementos básicos para su elaboración.          (p.23)</p>	<p>El modelo de pronto es el perfecto y no lo aplicamos, el modelo es el perfecto, aquí el problema es del docente</p>	<p>Organización de ambientes de aprendizaje para el mejoramiento</p>
		<p>Son tantas las cosas que nosotros hemos venido pensando y que en la gestión educativa, como mejorar la gestión educativa</p>	<p>La Gestión académica y coordinación con el rector.</p>
	<p>Avendaño, citado en Moreno, (2024):           El propósito de un modelo pedagógico es “hacer efectivo el traspaso del conocimiento en contextos socioculturales específicos, los cuales se interrelacionan en una esfera de complejidad</p>	<p>...el hecho de que los estudiantes poco a poco se vayan involucrando y el proceso ese que se está trabajando en los preicfes ellos los van conociendo y los simulacros...</p>	<p>Directivo líder en la comunidad con bastante aceptación</p>
		<p>...eso nos ayuda mucho en el proceso pedagógico, pero en realidad pues nos hacen falta muchos recursos para fortalecer esos conocimientos de los estudiantes...</p>	<p>Dificultades en el desarrollo de actividades que generan choques entre docentes y estudiantes.</p>

**Fuente:** *Elaboración propia*

## **CAPÍTULO V**

### **MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS DESEMPEÑOS ACADÉMICOS EN LOS ESTUDIANTES**

En este capítulo, se crea una imagen representativa de un modelo de gestión educativa que ayudara a mejorar los procesos del desempeño académico de los estudiantes a partir de las voces de los informantes claves participantes en el proceso de investigación desarrollado. Como se expresa que:

Un modelo es una representación de la realidad. En algunos casos, suele ocurrir que las teorías no sean lo suficientemente explícitas y comprensibles, por lo que un modelo puede constituir una imagen más fácilmente perceptible para aprehender la realidad de lo abstracto a lo concreto. (Fidias, 2018, p.5)

#### **Estructura general**

En este capítulo de la investigación, se plantea la construcción de un modelo teórico de gestión educativa que mejore los desempeños académicos de los estudiantes en San Bernardo del Viento y para ello, se parte del propósito de investigación el cual fue generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños

académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba.

Ahora bien, para este proceso de construcción del modelo teórico de gestión educativa se utilizó el método fenomenológico trascendental de Husserl, el cual según Aguirre, J. et al (2006) “implica trasladarla fenomenología trascendental al campo de la administración y dirección de instituciones para verlas como un proceso de conciencia y significación” (p. 34). Se pretende entonces, interpretar los fenómenos tal como son percibidos y experimentados por el hombre en lo fenomenológico para descubrir los significados de las cosas, e interpretar las palabras, los textos y los gestos de los informantes claves.

En este orden de ideas, y a partir del dialogo sostenido con los entrevistados o informantes claves a través de las entrevistas en profundidad utilizadas como instrumentos de investigación, se establecieron algunos elementos que sustentan la creación de una modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que permite mejores desempeños en los estudiantes en el corto, mediano y largo plazo. Con la implementación de este modelo, también se busca el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, considerando para ello, lo indicado por los actores; como la mejora en los ambientes de aprendizajes que potencien los entornos educativos, lo cual incide en el desarrollo de prácticas docentes efectivas, acorde a las necesidades y motivaciones de los educandos, así como el uso asertivo de las herramientas y recursos didácticos y pedagógicos para tal fin.

En palabras de Casañas (2011) quien sostiene que “Si se quiere salvar al planeta y a la especie se requiere en primer lugar confiar en el ser humano y en sus capacidades para transformar el mundo que le rodea...”(p.219), en ese sentido, se evidencia el deseo y la disposición de mejorar los procesos educativos desarrollados por los actores naturales mediante el fortalecimiento del trabajo en

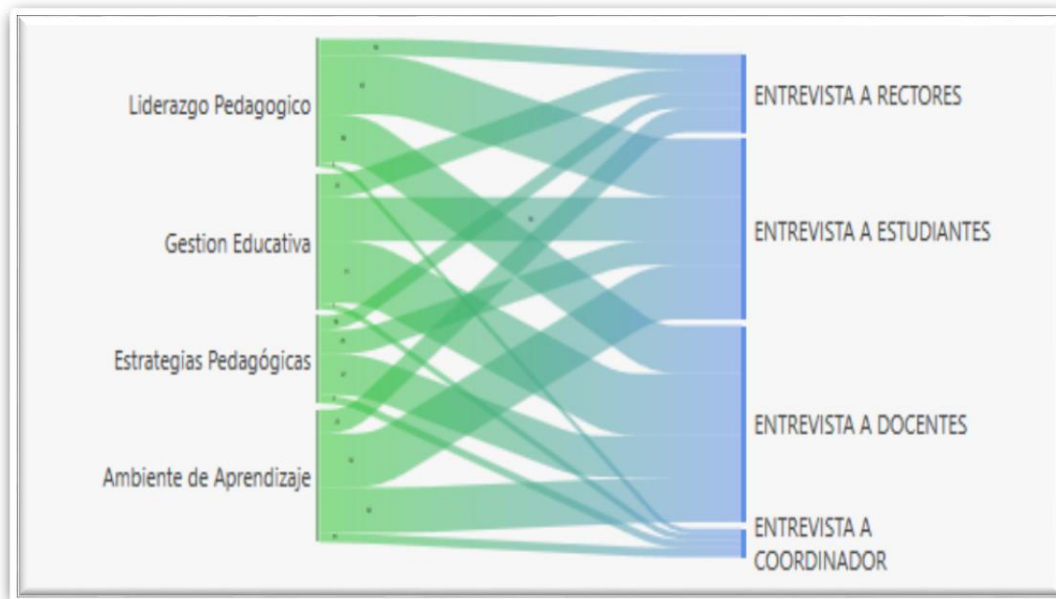
equipo, de la creación de ambientes de aprendizajes positivo y clima laboral favorable a partir de la reflexión de los mismos para poder generar nuevas estrategias y cambios de aptitud y actitud que den cuenta de los cambios necesarios que se requieren para tal transformación que sirvan de punto de partida para el mejoramiento de los desempeños de los estudiantes y de la calidad educativa.

Desde lo expresado por los informantes claves, emergen varias líneas de acción que dan cuenta de los significados y comprensiones de los mismos, en ese sentido se plantean las temáticas que abordan el modelo de gestión educativa basado en la necesidad de crear ambientes de aprendizajes positivos, lo cual incluye el clima escolar y la organización del trabajo en equipo y de manera colaborativa, también, se habla del liderazgo pedagógico en la gestión educativa como otra de las líneas que fortalece la gestión educativa y posibilita cambios al interior del establecimiento educativo, finalmente, se habla de la creación de estrategias pedagógicas que den cuenta de la implementación de un modelo pedagógico empoderado para facilitar el aprendizaje efectivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En la figura 19 se establecen las relaciones entre las categorías fenomenológicas y los instrumentos aplicados a los informantes claves para la construcción de un modelo de gestión educativa.

## Figura 19

*Relaciones en la construcción del modelo de gestión educativa.*



**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti*

En este contexto, desde la categoría fenomenológica Ambientes de aprendizajes positivos, el directivo docente es quien está llamado a revisar los procesos institucionales, partiendo del análisis o investigación de los fenómenos que emerjan del contexto escolar. A partir de aquí, se deben plantear acciones o estrategias que den cuenta de las necesidades que viven los miembros de esa comunidad educativa para mejorarlos, a partir de un diálogo con los mismos actores que permita que emerjan acciones conjuntas en favor de los procesos para que estos sean atendidos por todos y en cooperación surjan nuevas estrategias de mejoramiento que se requieran en favor de los desempeños de los estudiantes.

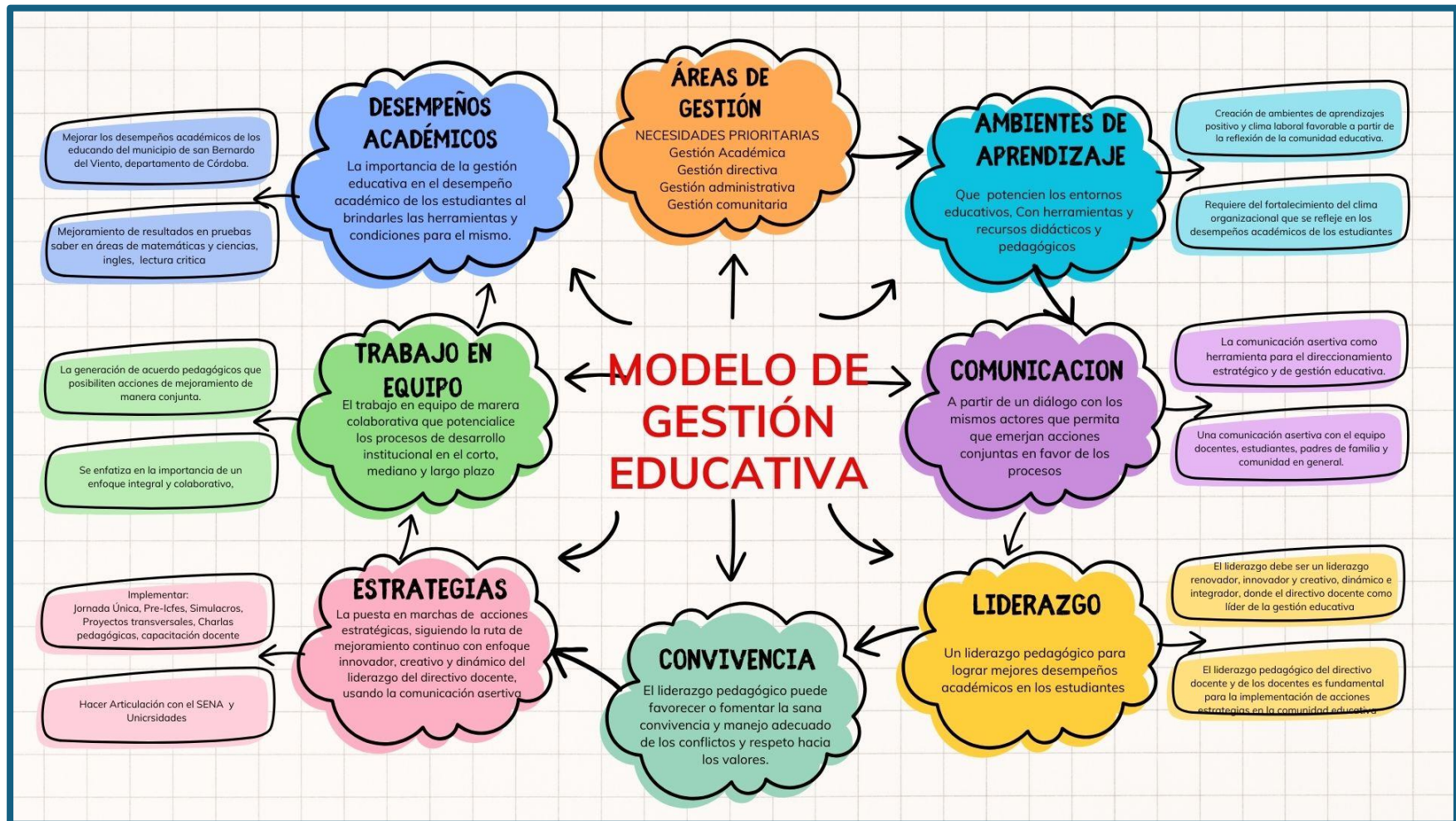
Por ello, los directivos docentes (rectores, directores rurales y coordinadores), los docentes, estudiantes y padres de familias deben impulsar y fomentar en la institución educativa un ambiente agradable para la convivencia escolar y el fortalecimiento del clima organizacional que se refleje en los desempeños académicos de los estudiantes. Si no existe un buen liderazgo

directivo en la gestión educativa, no es posible un buen ambiente de aprendizaje y un clima laboral adecuado.

### **Representación grafica**

En el análisis e interpretación de los datos que sustentan el modelo de gestión educativa para el mejoramiento de los desempeños de los estudiantes de san Bernardo del viento, emergen categorías fenomenológicas de la triangulación de distintas fuentes teóricas e instrumentos aplicados a los informantes claves creando una estructura que representa el esquema del modelo de gestión educativa que surge de la investigación como se muestra en la figura 20.

**Figura 20**  
**Modelo de Gestión Educativa**



*Fuente: Elaboración propia,*

Éstas categorías fenomenológicas, son indispensables para la construcción del modelo de gestión dada su relevancia dentro del proceso educativo y su relación con el desempeño académico de los estudiantes, ya que un buen ambiente laboral y organizacional producto de una excelente gestión educativa o gestión escolar se traduce en condiciones laborales exitosas que permitan el desarrollo de las actividades escolares o prácticas educativas positivas. Según Navarro citado por Pérez (2020), “el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema y los elementos motivacionales, que se traducen en comportamiento, esto incide sobre la productividad, la satisfacción y la motivación...” (p. 279). Partiendo de este ambiente laboral satisfactorio, se puede hablar entonces de clima organizacional y satisfacción laboral, lo que genera mejores desempeños académicos en los estudiantes y mayor productividad laboral por parte del equipo docente.

Dentro de este contexto también se identificaron o emergieron una serie de situaciones que determinan el ambiente escolar y el clima laboral tal como señala Pérez (2020) que son:

La motivación o dinámicas internas del plantel para enrutar los procesos, el estrés laboral que se da en la dinámica institucional, la cultura organizacional o las formas de labor internas, el sentido de pertenencia con la institución, la satisfacción laboral o recompensas y los nuevos retos y desafíos que se enfrentan con el día a día es su dinámica laboral. (Pérez 2020, p. 278).

Desde esta perspectiva se observa que el clima laboral en algunas de las instituciones visitada es afectado por las condición del ambiente escolar que irradia dificultades para los procesos de aprendizaje, ya sea por las condiciones físicas de la infraestructura educativa o por la escases de recursos y herramientas pedagógicas necesaria y al alcance de los docentes y estudiantes para un buen proceso formativo de calidad en condiciones de equidad. Estas condiciones institucionales generan estrés laboral que se percibe por los estudiantes y afecta su rendimiento académico y motivación para el aprendizaje generando bajo rendimiento académico en sus desempeños.

En este ambiente de aprendizaje positivo y clima laboral y organizacional, también emergen algunas situaciones que afectan como es el caso de la comunicación asertiva como herramienta para el direccionamiento estratégico y de gestión educativa que permita un clima escolar agradable y positivo para el aprendizaje y para el trabajo en equipo de manera colaborativa que potencialice los procesos de desarrollo institucional en el corto, mediano y largo plazo.

Es por ello, que dentro de esta investigación emergen las acciones estratégicas donde se enfatiza en la importancia de un enfoque integral y colaborativo, manteniendo una comunicación asertiva con el equipo docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, generando un liderazgo pedagógico para lograr mejores desempeños académicos en los estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba partiendo de la generación de acuerdos pedagógicos que posibiliten tales fines.

Esta creación de ambientes de aprendizajes positivos en las instituciones educativas, es la principal estrategia o esencia que emerge de las necesidades que tienen las instituciones educativas de la zona rural y se plantea como una alternativa para cerrar en gran parte la brecha que existe entre la zona urbana y rural, relacionado principalmente con la infraestructura educativa, la cantidad de materiales y recursos pedagógicos y tecnológicos que brinde calidad a los estudiantes de la zona rural y así se pueda mejorar la calidad educativa en nuestro municipio, sabiendo que este es un municipio donde su educación es netamente rural.

En cuanto a la categoría, liderazgo pedagógico del directivo docente y de los docentes es fundamental para la implementación de acciones estratégicas en la comunidad educativa, ya que en gran medida de su accionar depende potencializar las escuelas en el contexto y el mejoramiento de los desempeños de los estudiantes, en ese orden de ideas consideran Barba y Delgado (2021), que:

Dada su complejidad, el liderazgo de las organizaciones educativas debe trascender de lo tradicional a un liderazgo renovador, innovador y creativo, de allí que tanto el desarrollo como el éxito de las organizaciones educativa está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. (Barba y Delgado 2021, p. 288).

En ese sentido, se habla entonces, de un liderazgo pedagógico transformacional capaz de enrutar las nuevas tecnologías al alcance de la humanidad en favor de la escuela, de un liderazgo renovador, innovador y creativo, dinámico e integrador, donde el directivo docente como líder de la gestión educativa debe velar por que la institución educativa a su cargo con las distintas sedes adscrita a ella, cuente con los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de formación académica de calidad o se tengan los ambiente de aprendizaje idóneo para la formación de los educandos.

Es por ello que se deben establecer unos acuerdos pedagógicos entre los miembros de la comunidad para priorizar las principales necesidades educativas y con ellas iniciar los procesos de mejoramiento continuo a través de los planes de mejoramiento que se dan anualmente, con sus respectivos planes de acción.

Según consideraciones, el liderazgo educativo es importante porque:

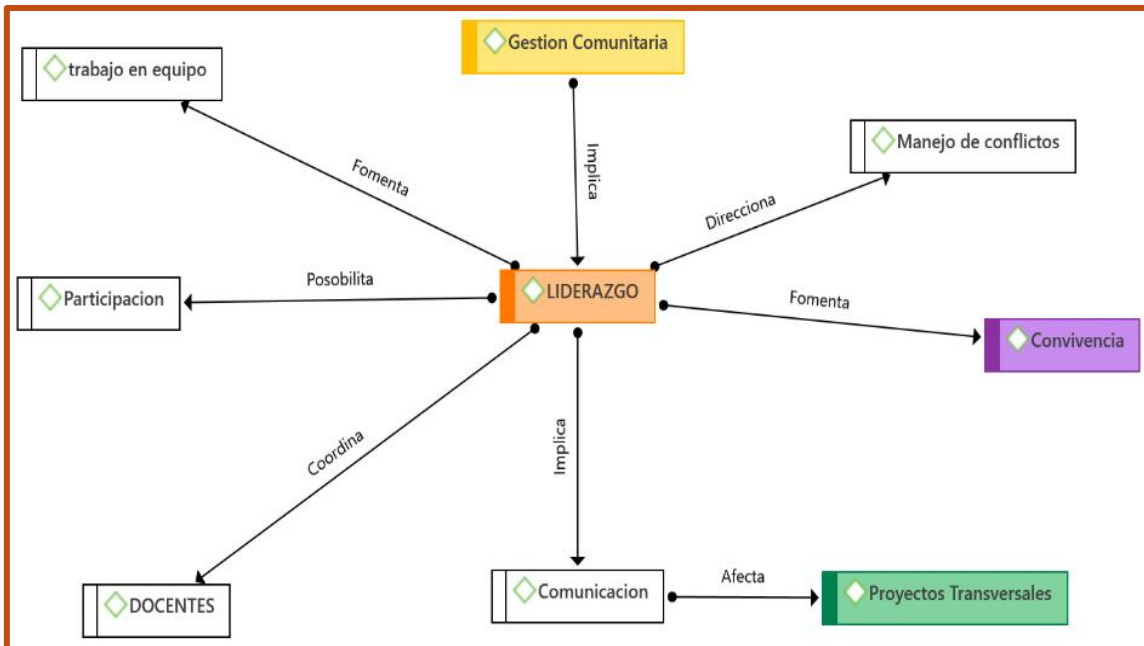
La labor del liderazgo educativo es velar para que los procesos tanto administrativos como pedagógicos se lleven a cabo todo ello para garantizar el logro de los objetivos propuestos en la organización en todos los aspectos específicamente los relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. (Barba y Delgado, 2021, p. 288).

Con esto se ratifica la importancia del liderazgo del directivo en los establecimientos educativos del municipio como una estrategia pedagógica que permita potenciar y mejorar los procesos de formación de los educandos ya que este liderazgo no está generalizado en todas las instituciones educativas como lo afirma el informante clave 10, cuando expresa que:

...El estar inmerso en esto y que nos gusta porque tú sabes que por lo menos nosotros no hemos caracterizado por siempre mantener un liderazgo donde quiera que estemos en cualquier organización. Entonces, eso, pero también o sea no es un liderazgo generalizado de todos los docentes no, son, podemos bueno decir que son contados los profes que tienen ese liderazgo. (E-10-L:17).

Por ello, es necesario potencializar el liderazgo pedagógico al interior de los establecimientos educativos desde el directivo docentes como cada uno de los docentes líderes de áreas básicas del saber. En la Figura 21 se visualiza la importancia de la Gestión del liderazgo pedagógico.

**Figura 21**  
*Gestión del liderazgo pedagógico*



**Fuente:** *Elaboración propia, tomado del Proyecto modelo de gestión educativa, analizado con Atlas.ti.*

Según esta red semántica de la Figura 21, el liderazgo pedagógico puede favorecer o fomentar la sana convivencia, como también posibilitar la participación docentes y de los diferentes estamentos de la comunidad educativa en torno a los problemas que los aquejan, fomentando con ello el trabajo en equipo como estrategia pedagógica positiva para el empoderamiento de las planes estratégico de la institución educativa, el cual es un trabajo coordinado con los docentes a su cargo, pero sobre todo de debe partir de la implementación de una comunicación asertiva con todo el equipo para que salgan a flote todos los procesos como los proyectos pedagógicos transversales.

En palabras de Guzmán (2024), “el objetivo fundamental de la gestión educativa es garantizar el éxito académico de los estudiantes y la eficiente administración de los centros educativos” (p.111). Con esto se deja claridad la importancia de la gestión educativa en el desempeño académico de los estudiantes al brindarles las herramientas y condiciones para el mismo, como también para el direccionamiento institucional.

Finalmente, con la puesta en marchas de estas acciones estratégicas, siguiendo la ruta de mejoramiento continuo desde el enfoque innovador, creativo y dinámico del liderazgo del directivo docente, haciendo uso del dialogo y la comunicación asertiva a través del establecimiento de acuerdo pedagógicos que posibiliten mejorar los ambientes de aprendizaje de los estudiantes y también mejorar el clima y ambiente laboral de los docentes y directivos se puede mejorar los desempeños académicos de los educando del municipio de san Bernardo del Viento, departamento de Córdoba.

## CAPITULO VI

### APROXIMACIONES CONCLUSIVAS

Una vez realizado el trabajo de investigación, y después de hacer el análisis fenomenológico de la información recabada a través de los informantes claves con ayuda de la herramienta tecnológica Atlas.ti, se pudo establecer que con relación al propósito general de investigación que pretende generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba se tiene que:

- ❖ El modelo debe contemplar dentro de las gestión pedagogía, el liderazgo directivo y docente, y la implementación de estrategias pedagógicas las cuales emerge de este proceso de dialogo con los informantes claves para establecer estrategias como la Jornada Única escolar, que ayuda a la permanencia de los estudiante, a la re significación del tiempo escolar, ayuda también a la mejora de sus condiciones escolares y favorece los procesos de integración con el resto de estudiantes de la institución educativa, mejorando procesos de alimentación escolar al recibir un almuerzo que les permite atender mejor sus procesos de aprendizaje ayudando a su salud mental y al desarrollo nutricional y personal del estudiantado, reafirmando sus

centros de interés y mejorando los proceso de aprendizaje de manera significativa.

- ❖ Por otro lado, se considera que es necesario hacer procesos de articulación con otras entidades educativas de carácter superior o tecnológicas que se encuentren en la región, ya que muchos de los estudiantes de la zona rural e incluso de la zona urbana, no tienen la posibilidad de ir a centros universitarios y a través de un convenio de articulación con el SENA o una Universidad, se podrían capacitar en temas inherentes al trabajo y con ello mejorarían sus condiciones de vida y de desarrollo al dedicarse a la creación de proyectos productivos, los cuales son vistos desde las áreas del emprendimiento que se dan como materia optativa en algunas instituciones para fortalecer la formación integral de los educandos.
- ❖ Se requiere que en cada establecimiento educativo se creen unos ambientes de aprendizajes positivos que potencialicen los entornos educativos de los estudiantes para mejorar sus procesos de desempeños académicos y sus competencias de manera significativa, como también promover condiciones laborales favorables para los docentes que les permita realizar mejor sus labores académicas dentro del proceso educativo.
- ❖ Otras de las estrategias implementadas que ha dado respuesta al mejoramiento del desempeño escolar es la preparación y la realización de simulacros para la presentación de las pruebas del instituto colombiano de fomento de educación superior (ICFES), que se aplican a los estudiantes de los grados décimos y undécimos en horarios extracurriculares para reforzar el trabajo realizado en las aulas de clases por los docentes que permitan tener una mejor comprensión de los procesos de evaluación aplicado por le ICFES, al

crear en ellos habilidades para la comprensión lectora del instrumento de evaluación.

- ❖ Este proceso de implementación de un modelo educativo está enmarcado principalmente en la gestión del directivo docente, ya que su liderazgo en la gestión educativa permite el fortalecimiento de los procesos institucionales en sus diferentes facetas y escenarios, lo cual se refleja en mejores condiciones de ambientes laborales y de aprendizaje significativo para los estudiantes. Este liderazgo también debe estar inmerso en cada uno de los docentes de la institución educativa y en como potencializan el aprendizaje desde su área o asignatura de manera tal, que sea significativa para los estudiantes y con ello tener mejores desempeños en cada área desarrollada y evaluada por el ministerio de educación nacional, dado que el propósito de la gestión educativa, es garantizar el éxito académico de los estudiantes y la eficiente administración de las instituciones educativas.

En cuanto a los propósitos específicos se pudo establecer con respecto a develar las concepciones que los actores sociales le atribuyen a la gestión educativa realizada en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba, estos consideran que existe mucho abandono por parte del ente territorial hacia los establecimientos en cuanto a infraestructura educativa se refiere, ya que existe una gran brecha educativa entre la zona rural y urbana que incide negativamente en los desempeños escolares. También consideran importante la escasez de material pedagógico y herramientas tecnológicas para el aprendizaje, dado que en algunos establecimientos es nula la existencia de equipos de cómputo o tecnológicos de vanguardia que permitan mejorar estos procesos de aprendizaje, lo que acrecienta la brecha con otras instituciones educativas de la zona.

Asimismo, en las instituciones educativas de la zona rural no se cuenta con personal administrativo o de apoyo para el desarrollo adecuado de los procesos pedagógicos institucionales y sólo existe el cargo del directivo docente y este debe asumir estas responsabilidades, lo que implica sobrecarga y desgaste del directivo docente en su gestión directiva.

Además, consideran los informantes claves que los ambientes de aprendizaje en la actualidad no son los mejores para el aprendizaje de los estudiantes, lo cual se refleja en sus desempeños académicos evaluados a través del icfes anualmente en las pruebas saber 11 que tiene a muchas instituciones educativas del municipio en los últimos años del departamento y en la clasificación D del instituto colombiano de fomento de educación superior ICFES.

Dentro de las Interpretaciones del desempeño académico de los estudiantes producto de la gestión educativa realizada en las instituciones de San Bernardo del Viento, Córdoba es relevante que exista el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y una sana convivencia escolar entre los actores de la comunidad educativa; como también, debe existir un clima organizacional positivo entre los docentes y directivos docentes que incida en el desempeño de los estudiantes y en las condiciones laborales favorables para los educadores y directivos docentes.

Finalmente, consideran que en la actualidad, no todas las instituciones cuentan con la planta de personal idónea en sus establecimientos educativos, ya que no están todos los perfiles específicos de los docentes que se requieren por áreas del saber y muchos son asignados por el directivo docente para cubrir cargas, sin tener el perfil requerido y sobre todo porque el ente territorial no asigna oportunamente los docentes donde se requieran según las necesidades de las comunidades educativas, lo que ha incidido en conflictos escolares con las directivas de planteles educativos.

## REFERENCIAS

- Aguirre, J. y Jaramillo, L. (2006). *Gestión Educativa y Fenomenología - El aporte de la fenomenología a la investigación educativa*. Revista de Ciencias Humanas, (34).
- Araque, D. (2021). *Constructo teórico de la gerencia en el aula desde el paradigma de la pedagogía sistémica para potenciar la calidad en la enseñanza de la matemática*. [Tesis doctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico rural "Gervasio Rubio". Venezuela]. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/233>
- Barba, L. y Delgado K. (2021). *Gestión Escolar y Liderazgo Del Directivo: Aporte Para La Calidad Educativa*. Universidad Tecnológica Indoamérica (Ecuador). Revista Educare: Volumen 25 N°1, enero –abril 2021. Universidad Pedagógica Experimental. Caracas Venezuela. 2021. <https://revistas.investigacionpelipb.com/index.php/educare/article/view/1462>
- Benítez, B. (2023). *El Constructivismo*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. UAEH- Con-Ciencia, Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 3. PP.65-66. MEXICO. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/issue/archive>
- Castañeda, V. (2021). *La gestión directiva y deserción escolar desde la percepción de docentes de las instituciones educativas primarias*. [Tesis de postgrado. Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78394>
- Colina, A. y Vargas, I. (2017). *La ética del docente investigador y sus principios*. Revista Científica Eco ciencia, 20. <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/>
- Congreso de la República de Colombia, (2016). *Ley de Primera Infancia Ley 1804 de agosto de 2016*.
- Chavarro, D., Vélez M. y Tovar G. (2017). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación.
- Departamento Administrativo de la Función Pública, (2015). *Decreto 1075 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación"*.

- Documento de trabajo No. 1. Colciencias – Subdirección General (2017). *Unidad de Diseño y Evaluación de Políticas*. <https://colombia.un.org/es/sdgs>
- DIARIO LA REPUBLICA. (2023). *Colombia se ha mantenido en últimos lugares de prueba Pisa en recientes ediciones*. Publicado: lunes, 2 de enero de 2023. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-se-ha-mantenido-en-los-ultimos-puestos-de-la-prueba-pisa-durante-ultimas-ediciones-3517806>
- Fidias, G. (2018). Diferencia entre teoría, aproximación teórica, constructo y modelo teórico. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista Actividad Física y Ciencias*. Venezuela. <https://www.researchgate.net/publication/329871331>
- Guzmán, A. (2024). *Gestión curricular integradora, para el aseguramiento del aprendizaje: una apuesta por la calidad de la educación superior*. Universidad De La Costa. Barranquilla. Colombia. <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/25010c69-065d-43f7-ae09-7534dd1d0fee>
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc-Graw-Hill / interamericana editores, s.a. DE C.V. México. pp.634. <https://aulavirtual.upel.com.ve/mod/folder/view.php?id=15014>
- Hurtado, I y Toro, J. (2005). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. @ Episteme consultores asociados c. A. 5ta. Edición. Valencia. Carabobo. Venezuela. pp.211.
- Husserl, E. (2013). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica* (J. Gaos, Trad.). Fondo de Cultura Económica.
- Ibáñez, N. (2021). *Imaginario social de los docentes sobre la gerencia de aula hacia la valorización y dinamización del acto pedagógico*. [Tesis doctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico rural “Gervasio Rubio”. Venezuela]. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/295>
- Leal, J. (2012). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de Investigación*. Talleres de Signo S, C.A. Caracas, Venezuela. pp.124.
- Manjarres, P. (2022) *Inundaciones en el Bajo Sinú, afectan normalidad Académica*. Colombia- Milenio, 2022. Pp.4. <https://mileniolarevista.wixsite.com/my-site/post/inundaciones-en-el-bajo-sin%C3%BA-afectan-normalidad-acad%C3%A9mica>
- Manrique, P. (2023). *Modelo de gestión del conocimiento tecnológico que fundamente la participación de la familia en las prácticas pedagógicas de la educación básica primaria en Colombia*. [Tesis doctoral. Universidad

- Pedagógica Experimental Libertador]. Caracas-Venezuela. pp.134.  
<https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/778>
- MEN, (2022). Al tablero. *Colombia: qué y cómo mejorar a partir de la prueba PISA*. [Documento en línea] Fecha de consulta [2023, febrero 17]. Recuperado de: <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-162392>
- MINEDUCACION (2017). *Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026- El camino hacia la calidad y la equidad. Colombia*. AF&M PRODUCCIÓN FIGURA S.A.S. p.10. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Plan-Nacional-Decenal-de-Educacion-2016-2026/>
- Miranda, B. (2023) *Conceptos Históricos, De las virtudes del posponer: apuntes introductorios a “El concepto de realidad y la teoría del Estado”*. Julio - diciembre de 2023, pp. 141-158.  
<https://revistasacademicas.unsam.edu.ar/index.php/conhist/article/view/1535>
- Montero, R y Vázquez, A. (2021). *La autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, México. Volumen 5, Número 1. 2021.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/229/310>
- Moreno, C. (2024) *Contingencia educativa: un modelo pedagógico ante situaciones emergentes en Colombia*. [Tesis doctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador]. Caracas-Venezuela. pp.212.
- Núñez, F. (2021). *Método de investigación de estudios descriptivos Interpretativos – Fenomenológico (UPEL-IPC)*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas-Venezuela. <https://orcid.org/0000-0001-5501-3085>  
<https://aulavirtual.upel.com.ve/mod/page/view.php?id=15013>
- Pérez M, N. (2020). *Gerencia Educativa: Transformación e Innovación*. Revista Educare, 24(2), 274. Recuperado de: <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>
- Pulido F, B. (2022). *Evaluación por competencias desde la práctica pedagógica en la educación básica secundaria*. [Tesis doctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico rural “Gervasio Rubio”. Venezuela]. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/180>
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. ALJIBE.S.A. Málaga, España. 2da. Edición. pp. 375.
- Ramos, F. (2022). *Edmundo Husserl y el paradigma interpretativo*. Instituto de Investigaciones Jurídicas Rambell. Perú.

<https://institutorambell.blogspot.com/2022/06/edmund-husserl-y-el-paradigma.html>

Salazar, E. (2021). *Las prácticas de gestión directiva y de liderazgo educativo en el desarrollo de competencias interculturales en escuelas con proyecto intercultural bilingüe mapuche de la región de la Araucanía, Chile*. Alcalá de Henares, España. 2021.  
<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/54273>

Sánchez, R y Cabrera, I. (2021). *Gerencia y responsabilidad social: construcción colectiva desde la complejidad y la acción comunicativa*. Telos, vol. 23, núm. 1, 2021. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99365404008>

Secretaría de educación de Córdoba (2020). *Plan territorial de formación docente. "Ahora le toca al Pueblo"*. Montería - Córdoba, Colombia. 2020.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3article190313.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3article190313.html?_noredirect=1)

Tovar, C. (2003). *El Significado del Concepto de lo Real*. *Revista Acta Universitaria*. Universidad de Guanajuato, México. [Documento en línea] Fecha de consulta [2023, febrero 10] pp.30-34.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41609808>

Taylor, J. Bogdán, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. Barcelona – España. Pp24.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2025). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela: Fedupel. Pp.93.

Vertel P. a. (2021). *Gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales de Montería*. [Tesis doctoral. Universidad Metropolitana De Educación, Ciencia y Tecnología UMECIT. Panamá].  
<https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/ef65965e-3332-4b85-a11f-5f2433c6d596/content>

Villareal, M. (2023). *Aproximación didáctica para la formación inicial del docente, una sistematización de experiencias en la UPEL IPB*. Universidad Pedagógica. Experimental Libertado. Venezuela. Educare. P.p. 161-186.

## ANEXOS

### A-1- CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### Entrevista en Profundidad

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_,  
identificado(a) con TI \_\_\_\_ CC \_\_\_\_ Numero \_\_\_\_\_ de  
\_\_\_\_\_, en mi calidad de \_\_\_\_\_,  
declaro que he sido informado (a) e invitado(a) a participar en la investigación denominada “Modelo de Gestión Educativa para el Mejoramiento del Desempeño Académico en los Estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba”, éste, es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo y financiamiento de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL, en su programa de Doctorado en Educación en asocio con la Corporación Politécnico del Norte POLINORTE.

Entiendo que este estudio busca develar un modelo de gestión educativa para el mejoramiento del desempeño académico en los estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba y sé que mi participación se llevará a cabo en San Bernardo del viento, en la Institución educativa \_\_\_\_\_ en el horario de: \_\_\_\_\_ y consistirá en participar en una Entrevista en Profundidad que demorará alrededor de 20 minutos.

Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución alguna por la participación en este estudio, sé que esta información me podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo.

Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Sí. Acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

\_\_\_\_\_  
Firma del participante  
C.C

\_\_\_\_\_  
Firma del representante de estudiante  
C. C.

Si tiene alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con Pablo Victorino Manjarres Zapata, cel. 3135277261, email: [pavimaza@trementino.edu.co](mailto:pavimaza@trementino.edu.co)

## A-2 - PERMISO A DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

San Bernardo del viento, 4 de abril de 2025.

Licenciada

**NELFY MEDRANO BARRIOS**

Institución educativa Sicará Limón

Rectora

L.

C.

**ASUNTO:** Solicitud de permiso para realización de trabajo de investigación científica en doctorado en educación.

Cordial saludo

En el marco del desarrollo del Doctorado en Educación que vengo realizando en la **Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL** y la **Corporación Politécnico del Norte POLINORTE**, solicito a usted muy respetuosamente el **Permiso** para desarrollar un trabajo de investigación como requisito para optar al grado de Doctor en Educación, titulado “**Modelo de Gestión Educativa para el Mejoramiento del Desempeño Académico en los Estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba**” en la cual se desarrollaran unas entrevistas en profundidad a directivos docentes, docentes y a estudiantes (personero y contralor escolar 2025) como también se llevara un registro de diario de campo a través de la observación.

Con este estudio, se busca generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba y aportar así, una herramienta que ayude al mejoramiento de la calidad educativa de nuestro municipio.

Convencido de su calidad humana, sentido de pertenencia, participación y colaboración con el proceso formativo de los niños, niñas y jóvenes del municipio de San Bernardo del viento, de antemano le doy las gracias.

Cordialmente.

Mag. **PABLO MANJARRES ZAPATA**

C.C. 10.940.876 de San Bernardo

Investigador

Rector Institución Educativa Trementino

## Permisos Recibidos



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
DOCTORADO EN EDUCACION



San Bernardo del viento, 4 de abril de 2025.

Licenciada

**NELFY MEDRANO BARRIOS**

Institución educativa Sicará Limón

Rectora

L. C.

**ASUNTO:** Solicitud de permiso para realización de trabajo de investigación científica en doctorado en educación.

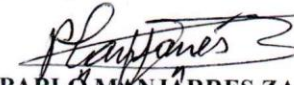
Cordial saludo

En el marco del desarrollo del Doctorado en Educación que vengo realizando en la **Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL** y la **Corporación Politécnico del Norte POLINORTE**, solicito a usted muy respetuosamente el **Permiso** para desarrollar un trabajo de investigación como requisito para optar al grado de Doctor en Educación, titulado “**Modelo de Gestión Educativa para el Mejoramiento del Desempeño Académico en los Estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba**” en la cual se desarrollaran unas entrevistas en profundidad a directivos docentes, docentes y a estudiantes (personero y contralor escolar 2025) como también se llevara un registro de diario de campo a través de la observación.

Con este estudio, se busca develar un modelo de gestión educativa para el mejoramiento del desempeño académico en los estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba y aportar así, una herramienta que ayude al mejoramiento de la calidad educativa de nuestro municipio.

Convencido de su calidad humana, sentido de pertenencia, participación y colaboración con el proceso formativo de los niños, niñas y jóvenes del municipio de San Bernardo del viento, de antemano le doy las gracias.

Cordialmente.

  
Mag. **PABLO MANJARRÉS ZAPATA**  
C.C. 10.940.876 de San Bernardo  
Investigador  
Rector Institución Educativa Trementino

Nelfy Medrano Barrios  
26138.683 snodo  
Abril 4-2025.

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al grado de Doctor en Educación.



San Bernardo del viento, 4 de abril de 2025.

Licenciado

**RAFAEL ROSSI TORDECILLA**

Institución educativa El Chiqui

Rector

L.

C.

**ASUNTO:** Solicitud de permiso para realización de trabajo de investigación científica en doctorado en educación.

Cordial saludo

En el marco del desarrollo del Doctorado en Educación que vengo realizando en la **Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL** y la **Corporación Politécnico del Norte POLINORTE**, solicito a usted muy respetuosamente el **Permiso** para desarrollar un trabajo de investigación como requisito para optar al grado de Doctor en Educación, titulado "**Modelo de Gestión Educativa para el Mejoramiento del Desempeño Académico en los Estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba**" en la cual se desarrollaran unas entrevistas en profundidad a directivos docentes, docentes y a estudiantes (personero y contralor escolar 2025) como también se llevara un registro de diario de campo a través de la observación.

Con este estudio, se busca develar un modelo de gestión educativa para el mejoramiento del desempeño académico en los estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba y aportar así, una herramienta que ayude al mejoramiento de la calidad educativa de nuestro municipio.

Convencido de su calidad humana, sentido de pertenencia, participación y colaboración con el proceso formativo de los niños, niñas y jóvenes del municipio de San Bernardo del viento, de antemano le doy las gracias.

Cordialmente,

  
Mag. **PABLO MANJARRES ZAPATA**

C.C. 10.940.876 de San Bernardo

Investigador

Rector Institución Educativa Trementino

Recibido  
4/04/2025  
Rafael Rossi Tordecilla  
15028866 los ce.  
11:31 AM.

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al grado de Doctor en Educación.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
DOCTORADO EN EDUCACION



San Bernardo del viento, 4 de abril de 2025.

Licenciado:

**JORGE ALBERTO CABRERA ALVAREZ**

Institución educativa José Manuel de Altamira

Rector

L. C.

**ASUNTO:** Solicitud de permiso para realización de trabajo de investigación científica en doctorado en educación.

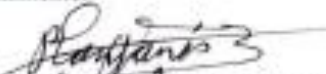
Cordial saludo

En el marco del desarrollo del Doctorado en Educación que vengo realizando en la **Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL** y la **Corporación Politécnico del Norte POLINORTE**, solicito a usted muy respetuosamente el **Permiso** para desarrollar un trabajo de investigación como requisito para optar al grado de Doctor en Educación, titulado **“Modelo de Gestión Educativa para el Mejoramiento del Desempeño Académico en los Estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba”** en la cual se desarrollaran unas entrevistas en profundidad a directivos docentes, docentes y a estudiantes (personero y contralor escolar 2025) como también se llevara un registro de diario de campo a través de la observación.

Con este estudio, se busca develar un modelo de gestión educativa para el mejoramiento del desempeño académico en los estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba y aportar así, una herramienta que ayude al mejoramiento de la calidad educativa de nuestro municipio.

Convencido de su calidad humana, sentido de pertenencia, participación y colaboración con el proceso formativo de los niños, niñas y jóvenes del municipio de San Bernardo del viento, de antemano le doy las gracias.

Cordialmente,

  
Mag. **PABLO MANJARRES ZAPATA**  
C.C. 10.940.876 de San Bernardo  
Investigador  
Rector Institución Educativa Trementino

RECIBI  
  
04-4075

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al grado de Doctor en Educación.

### A-3 - TABLA DE ESPECIFICACIONES

#### MATRIZ DE PROTOCOLO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIRECTIVOS DOCENTES

Propósito General: Generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba.

Propósito Especifico	Técnica	Instrumento	Temáticas a Tratar	Pregunta de Investigación (Directivos)
Analizar las percepciones que los actores educativos (directivos, coordinadores, docentes, estudiantes, padres de familia) le atribuyen a la gestión educativa de las instituciones escolares para el desempeño académico de los estudiantes.	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista	Gestión educativa Desempeño de los estudiantes Liderazgo Plan operativo Comunicación asertiva	Comente como desarrolla usted la gestión educativa en su institución. Ejemplos de acciones desarrolladas Que dificultades se le han presentado en esa gestión. Como se desarrolla la comunicación asertiva y la evaluación docente
Comprender las dinámicas e interacciones presentes en la gestión educativa y su relación con el desempeño académico de los estudiantes	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista	Problemáticas educativas interna Oportunidades, amenazas-PMI	Considera que su gestión influye en el desempeño de los estudiantes. Podrías ejemplificar casos puntuales. Su trabajo motiva e inspira a los estudiantes y demás miembros de la comunidad.
Generar constructos o elementos teórico conceptuales a partir de las percepciones de los actores que fundamenten un modelo de gestión educativa para mejoramiento el desempeño académico de los estudiantes	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista	Estrategias educativas Liderazgo pedagógico Plan operativo	Que elementos considera relevantes en su trabajo directivo para la gestión institucional. Otros ejemplos que puedan caracterizar su gestión.
			Visión directiva Liderazgo transformacional Plan de acción y PMI Alianzas estratégicas Comunicación asertiva	Como considerarías un modelo de gestión que permita el mejoramiento de los desempeño de los estudiantes. A modo de ejemplo, que elementos lo fundamentarían. Acciones o estrategias que se deban tener en cuenta al momento de liderar la gestión directiva.

## MATRIZ DE PROTOCOLO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DOCENTES

- **Propósito General:** Generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba.

Propósito Especifico	Técnica	Instrumento	Temáticas a Tratar	Pregunta de Investigación (Docentes)
Analizar las percepciones que los actores educativos (directivos, coordinadores, docentes, estudiantes, padres de familia) le atribuyen a la gestión educativa de las instituciones escolares para el desempeño académico de los estudiantes.	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista	Estrategias pedagógicas Currículo - Recursos Liderazgo docente Proyectos transversales Comunicación asertiva Trabajo cooperativo Actualización pedagógica	Comente cómo se desarrolla la gestión educativa en su institución.  Ejemplos de acciones desarrolladas  Que dificultades se presentan en esa gestión.
Comprender las dinámicas e interacciones presentes en la gestión educativa y su relación con el desempeño académico de los estudiantes	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista	Desempeños educativos internos y externos Prácticas pedagógicas de aula Modelo pedagógico	Considera que la gestión educativa de su plantel influye en el desempeño de los estudiantes.  Podrías ejemplificar casos puntuales. Como aporta usted a esa gestión educativa en la institución.
Generar constructos o elementos teórico conceptuales a partir de las percepciones de los actores que fundamenten un	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista	PMI, plan de acción Proyectos trasversales Estrategias pedagógicas	Que elementos considera relevantes en su trabajo como docentes que ayudan a fortalecer la gestión institucional.  Otros ejemplos que puedan caracterizar su gestión.

<p>modelo de gestión educativa para mejoramiento el desempeño académico de los estudiantes</p>			<p>Visión docente Modelos pedagógicos Gestión pedagógica Actualización pedagógica</p>	<p>Como visionarias un modelo de gestión educativa que permita el mejoramiento de los desempeño de los estudiantes. A modo de ejemplo, que elementos lo fundamentarían. Mencione acciones o estrategias que se deban tener en cuenta al momento de liderar la gestión directiva.</p>
--	--	--	---	--

## MATRIZ DE PROTOCOLO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A ESTUDIANTES

- **Propósito General:** Generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba.

Propósito Especifico	Técnica	Instrumento		Pregunta de Investigación (Estudiantes)
Analizar las percepciones que los actores educativos (directivos, coordinadores, docentes, estudiantes, padres de familia) le atribuyen a la gestión educativa de las instituciones escolares para el desempeño académico de los estudiantes.	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista	Convivencia escolar Liderazgo directivo y docente Comunicación asertiva Participación activa	Comenta como ves la gestión educativa de tu institución. Ayuda esa gestión en el logro de sus desempeños escolares. Otros ejemplos que puedan caracterizar esa gestión.
Comprender las dinámicas e interacciones presentes en la gestión educativa y su relación con el desempeño académico de los estudiantes	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista	Procesos pedagógicos de aula Proceso evaluativo Participación activa	El modelo de gestión que se desarrolla en su plantel ayuda al desempeño de los estudiantes.  A modo de ejemplo, que acciones se podrían mencionar
Generar constructos o elementos teórico conceptuales a partir de las percepciones de los actores que fundamenten un modelo de gestión educativa para	Entrevista en Profundidad	Guion de entrevista	Participación en Proyectos pedagógicos transversales	Que acciones considera relevantes en la gestión educativa que ayudan a fortalecer la gestión institucional. Otros ejemplos que puedan caracterizar esa gestión.

<p>mejoramiento el desempeño académico de los estudiantes</p>			<p>Visión educativa de los estudiantes Gestión directiva y pedagógica</p>	<p>Como visionarias un modelo de institución educativa a futuro que mejore los desempeños de los estudiantes. Como percibe la comunicación entre los docentes, los directivos y estudiantes. A modo de ejemplo, que elementos lo conformarían. Mencione acciones o estrategias que se deban tener en cuenta al momento de liderar la gestión directiva.</p>
---	--	--	---	---

## A-4 – GUÍA DE OBSERVACIÓN

- **Propósito General:** Generar un modelo de gestión educativa desde la perspectiva de los actores que contribuya al mejoramiento de los desempeños académicos de los estudiantes en las instituciones educativas de San Bernardo del Viento, Córdoba.

No	ÍTEMS	OBSERVACIONES				
		Directivo	Pedagógico	Comunitario	Administrativo Financiera	Liderazgo
1	¿Qué está sucediendo en las instituciones educativas visitadas?					
2	¿Cómo se comportan las personas al interior del grupo?					
3	¿Quién toma las decisiones y por qué?					
4	¿Qué hace qué grupo funcione como lo hace?					
5	Imprevistos presentados					

## A -5 - ACTA DE SOCIALIZACIÓN



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS

Doctorado en educación

Unidad de investigación: Centro de Investigación Educativa



Línea de Investigación, Desarrollo del Talento Organizacional

### **MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO EN LOS ESTUDIANTES DE SAN BERNARDO DEL VIENTO, CÓRDOBA**

Tesis doctoral presentada como requisito parcial para optar al grado de Doctor en  
Educación

Autor: Manjarrés Zapata, Pablo Victorino

Tutor: Suarez Bolívar, Marjorie Josefina

Fecha: octubre 23 de 2025

### **ACTA DE SOCIALIZACIÓN CON INFORMANTES CLAVES**

**Propósito:** Sostener un dialogo con los informantes claves para socialízales los resultados o hallazgos encontrados en el proceso de la investigación desarrollada.

#### **AGENDA:**

1. Saludo y bienvenida
2. Oración
3. Objetivo de la reunión.
4. Socialización de resultados
5. Intervención de los participantes
6. Conclusiones y recomendaciones

## DESARROLLO

Siendo las 9.00am del día 23 de octubre de 2025, se dieron cita en la institución educativa Trementino los informantes claves que participaron en el proceso de investigación titulado “Modelo de gestión educativa para el mejoramiento del desempeño académico en los estudiantes de San Bernardo del Viento, Córdoba”, el cual se desarrolló en las instituciones educativas: Trementino, Sicará Limón, Chiquí y José Manuel de Altamira, todas ellas vecinas y pertenecientes a la zona rural del municipio de San Bernardo para sostener un dialogo sobre la socialización de los resultados encontrados en la investigación.

Después de aplicada las entrevistas en profundidad y tomada la guía de observación se procedió a socializar los resultados, con base en la información recabada en esta investigación y organizada de manera esquemática con ayuda del programa Atlas.ti en esta etapa se logró una reducción fenomenológica a través de la multiplicidad de perspectivas de los informantes claves. Aquí se dio un forme de los hallazgos obtenidos y la información triangulada con otras fuentes, como también se explicó el procesos de análisis realizado de manera fenomenológica trascendental según Husserl, utilizado en el proceso.

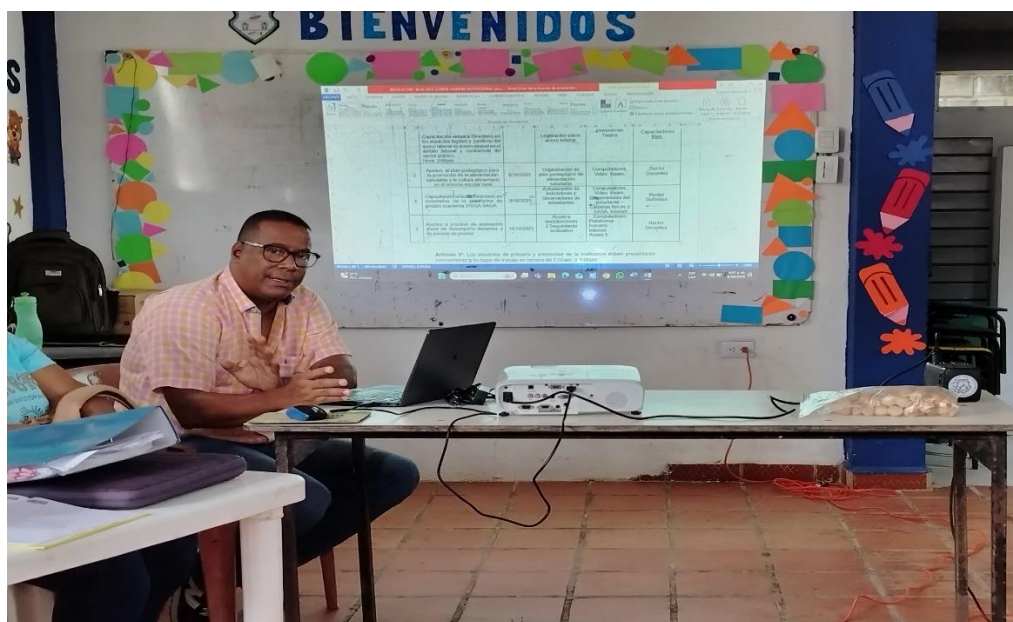
Se hizo hincapié que si cualquier informante consideraba que su información no había sido transcrita o interpretada, tenía todo el derecho a que se hicieran los correctivos necesarios, en esa medida, el informante 3 consideró que cuando el hablaba de estrategias pedagógicas no sólo se refería a acciones sino a metodologías para transformar los aprendizaje de manera activa y dinámica que favorecieran los desempeños de los estudiantes, es decir que se usara el método institucional de manera correcta y no por secciones. Después de los informes y participación de algunos informantes confirmando que el documento recogía su visión y pensamiento a través de lo esperado en las entrevistas y que sería positivo

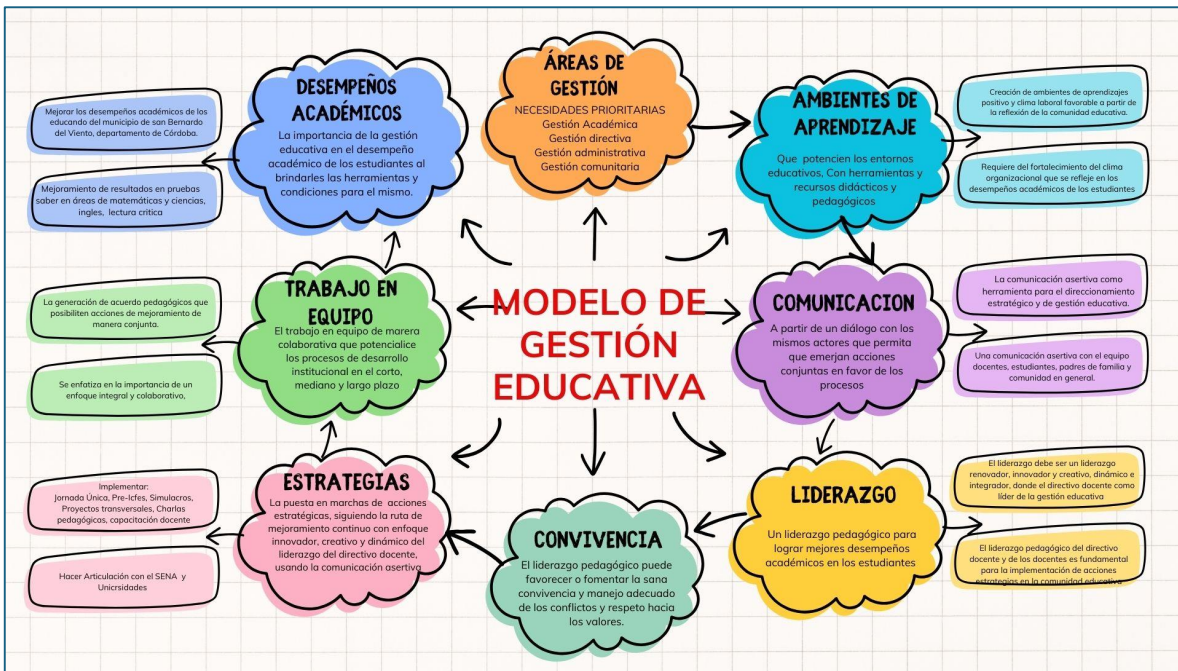
que se conociera el documento para el trabajo pedagógico en las instituciones seleccionadas.

Por otro lado se dio a conocer el modelo que emergió del proceso de investigación para el mejoramiento del desempeño académico en los estudiantes de San Bernardo, el cual se basaba en las categorías fenomenológicas encontradas y en lo expresado por ellos como informantes claves, en ese contexto se socializó el esquema del modelo de gestión indicando que se parte de la gestión educativa potencializando sus distintas fases como (directiva, académica, administrativa y comunitaria), para lograr un mejor ambiente de aprendizaje, que este permeado por una comunicación asertiva, fortalecida en valores y que genere un liderazgo pedagógico en cada uno de los actores de la institución educativa, como también se implementen varias acciones estratégicas que den cuenta del liderazgo pedagógico y permitan mejores desempeños en los estudiantes.

Finalmente, se dio los agradecimientos a cada uno de los actores por su valiosa participación y se acordó compartir el enlace del repositorio de la tesis una vez estuviera aprobada y publicada por la universidad con los informantes claves.

Se anexan fotografías de la sesión de trabajo.





Dado en Trementino San Bernardo del viento a 23 días del mes octubre de 2025.

*Pablo Manjarres Zapata*  
**PABLO MANJARRES ZAPATA**  
 Investigador

## SÍNTESIS CURRICULAR DEL AUTOR

Pablo Victorino Manjarres Zapata, identificación 10.940.876, pasaporte número AZ244278, dirección cra. 10 No 8<sup>a</sup>-103 barrio San José San Bernardo, teléfono (57) 3135277261, correo electrónico pavimaza@trementino.edu.co número orcid <https://orcid.org/0000-0002-2629-6220>. Actualmente me desempeño como Rector de la Institución Educativa Trementino, municipio de San Bernardo del Viento, departamento de Córdoba. Magister en Educación de la Universidad Santo Tomas de Bogotá, Especialista en Recreación Ecológica y Social de la Fundación Universitaria los Libertadores de Bogotá, Licenciado en Educación Infantil con énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental de la Universidad de Córdoba, Maestro Bachiller y Pedagogo Normalista, de la escuela Normal Santa Teresita de Lórica y bachiller Académico del Colegio Enrique Olaya Herrera de San Bernardo del viento. Me he desempeñado como: Docente de educación básica y media, Directivo Sindical municipal y Secretario de Educación Municipal de San Bernardo del Viento. He presentado varios artículos de educativo, donde se publicaron: La evaluación como proceso en el sistema educativo en la revista Dialógica de educación (<https://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialogica/article/view/3297>), presenté una ponencia en el III Encuentro Internacional de Práctica Pedagógica, Investigación y Educación Inclusiva titulado “la gestión directiva en los establecimientos educativos colombianos”, otro artículo “Inundaciones en el bajo Sinú, afectan normalidad académica” en la revista Milenio.

## SÍNTESIS CURRICULAR DEL TUTOR

Marjorie Josefina Suárez Bolívar, Dirección: Calle 50, Edificio Vega del Este II, Urbanización Montalbán II, Caracas. PHD en gerencia educacional e investigación educativa. UPEL-El Mácaro y extensión Apure. Doctora en Educación UPEL-IPC. Magister en Educación y Evaluación Educacional. UPEL-José Manuel Siso Martínez Programa de Formación de Instructores IPC. Docente Ordinario UPEL-IPC desde el 2008. UCAB “Universidad Católica Andrés bello”. Licenciado en Educación, Mención Ciencias Sociales. Informe de Seguimientos de la educación para todos en el Mundo, UNESCO 2012, Ponente. Artículos publicados: La educación en África y su impacto en los estándares de formación en revista de investigación RIEAC. Jefe de División Viceministerio de asuntos educativos, Ministerio del Poder Popular para la Educación. Docente en el Colegio La Concepción de Montalbán, Desarrollo de Talleres en (Evaluación por competencias, evaluación educacional, construcción de técnicas e instrumentos de evaluación, estrategias evaluativas y de aprendizaje, evaluación institucional, a través de SANTILLANA, 2015-2016. Docente contratado en UPEL-IPC en el Programa de Profesionalización en 2003. Docente contratado IPC-JMSM para el Diplomado Educación Superior desde 2010 hasta 2014. Docente Maestría en Currículo UPEL-IPC. Docente Diplomado en Educación Universitaria, UPEL-IPC, 2019-2020. Coordinador de la Maestría en Educación mención Currículo UPEL-IPC, 2021-2023 y actualmente Jefe Unidad de Evaluación IPC.