

## Gestión directiva y desempeño docente: Un modelo para optimizar la práctica docente en Montería

## Management and teacher performance: A model to optimize teaching practice in Monteria

**Katty Milena Solano Galavis<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universidad UMECIT Panamá, kattysolano.est@umecit.edu.pa, https://orcid.org/0000-0003-4056-8007, Panamá

---

### Información del Artículo

#### **Trazabilidad:**

Recibido 12-05-2025

Revisado 13-05-2025

Aceptado 31-05-2025

---

#### **Palabras Clave:**

Gestión directiva

Desempeño docente

Calidad educativa

Modelo de Gestión

---

### RESUMEN

En esta investigación se implementa un enfoque metodológico consistente con sus objetivos, enmarcándose en el paradigma de comprensión holística, posibilitando la integración del enfoque cuantitativo y cualitativo para garantizar un análisis más profundo y completo. Este estudio es de tipo proyectivo ya que su principal objetivo es la elaboración de un modelo de gestión directiva enfocado en optimizar el rendimiento académico de los docentes, en cuanto a su diseño es de tipo cuasiexperimental, transeccional contemporáneo, lo que resulta adecuando para examinar las prácticas de gestión directiva y su incidencia en el desempeño docente. A fin de garantizar la representación proporcional de todas las instituciones participantes, así como la validez y confiabilidad de los resultados, se utilizó el muestreo probabilístico estratificado. Se determinó como población 364 docentes que integran estas instituciones y como muestra 58 docentes de algunas instituciones educativas urbanas de la ciudad de Montería con una estratificación por plantel que condujo a una segmentación precisa. Las unidades de análisis fueron seleccionadas mediante criterios como el nivel de formación y la experiencia, con el objetivo de garantizar la calidad y pertinencia de la información recolectada. Desde una visión crítica, superando el plano discursivo se analiza el rol estratégico de los directivos docentes en el fortalecimiento de la cultura institucional enfocándose en evidencias concretas en las actividades cotidianas, conduciendo a la comprensión de los factores que influyen en el logro de la calidad educativa. A través de esta investigación se promueve el fortalecimiento de la relación entre la gestión institucional y desempeño docente, estableciendo propuestas de mejora respaldadas por datos significativos y condensadas en un modelo de gestión directiva que responda a las necesidades reales de las instituciones.

---

### ABSTRACT

This research implements a methodological approach consistent with its objectives, framed within the holistic understanding paradigm, enabling the integration of both quantitative and qualitative approaches for deeper and more comprehensive analysis. This study is projective in nature, with the primary goal of developing a management model aimed at optimizing teacher performance. Its design is quasi-experimental and contemporary transactional, suitable for examining management practices and their impact on teacher performance. To ensure proportional representation of all participating institutions, as well as the validity and reliability of the results, stratified probabilistic sampling was used. The population consisted of 364 teachers from these institutions, with a sample of 58 teachers from several urban educational institutions in Montería, stratified by school, which allowed for precise segmentation. Units of analysis were selected based on criteria such as education level and experience to ensure the quality and relevance of the collected information. From a critical perspective, transcending the discursive level, the strategic role of school leaders in strengthening institutional culture is analyzed, focusing on concrete evidence from daily activities. This leads to an understanding of the factors influencing educational quality achievement. This research promotes strengthening the relationship between institutional management and teacher performance, establishing improvement proposals backed by significant data and condensed into a management model that addresses the real needs of the institutions.

---

#### **Keywords:**

Educational leadership

Teacher performance

Educational quality

Management model

## **INTRODUCCIÓN**

La dinámica educativa es compleja, suele estar influenciada por múltiples variables. El desempeño docente suele ser uno de los componentes más estudiados por ser el agente directo en el proceso de enseñanza – aprendizaje, y ciertamente la calidad de su práctica potencia la mejora continua de las habilidades y conocimientos de los estudiantes, no obstante, esta suele ser una visión reduccionista de lo que en realidad constituye la calidad educativa, que resulta ser la sumatoria de múltiples factores entre los cuales figuran: la gestión directiva, la política educativa y recursos, la familia y el contexto social, el currículo y los estándares, además de la motivación y el compromiso estudiantil. Sin embargo, cuando se habla de calidad educativa los factores que inciden en el alcance de esta en mayor medida son en orden, el desempeño docente y la gestión directiva (UNESCO, 2014). Por tanto, en el marco de esta investigación, resulta pertinente la definición de los términos desempeño docente y gestión directiva.

El desempeño docente hace referencia a la calidad de los resultados alcanzados con base en la destreza, tiene una relación directa con el cumplimiento de las metas y las asignaciones asociadas a la labor. De esta forma, el Ministerio de Educación Nacional define el desempeño docente como “grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión” (Decreto 3782- Evaluación de Desempeño, 2007, Artículo 2). Mientras que autores como Robalino (2005) presentan una visión integral del término, puntuizando que es la resultante de la movilización de las competencias del docente para el logro del aprendizaje de los estudiantes, la manera como desde su labor contribuye al logro de la misión y visión institucional, es decir, su gestión institucional y la medida en la que contribuye al planteamiento y evaluación de las políticas educativas.

Por otro lado, la gestión directiva es una variable altamente relevante con relación al desempeño docente, es el rector quien desde la gestión que realiza como directivo debe dirigir, articular y organizar los procesos institucionales, motivando a su equipo docente y creando una cultura de mejora continua derivada de un liderazgo efectivo y un clima institucional favorable. Para comprender su impacto real, conviene definir a profundidad el término, Miranda (2016) indica que la gestión directiva se refiere a la forma en la que se coordina la institución tanto interna como externamente. La gestión directiva es función de los docentes con rol administrativo, aunque hay que resaltar el hecho de que sus funciones no son solo administrativas, sino que también abarca lo pedagógico y comunitario, por tanto debe dirigir todo lo concerniente al Proyecto Educativo Institucional (PEI), administrar todos los recursos educativos incluyendo al recurso humano que se encuentra representado mayormente por los docentes, supervisar el cumplimiento de las regulaciones, políticas y normas que aplican a la institución, acompañar y promover el buen desempeño docente proporcionando espacios para el crecimiento profesional mediante formación y actualización, asegurar la calidad educativa mediante el cumplimiento de estándares, implementando estrategias que permitan la mejora del desempeño de estudiantes y docentes, manteniendo comunicación eficaz con los miembros de la comunidad educativa, promoviendo un buen clima institucional y en general consolidando una consistente cultura institucional y el posicionamiento de la institución educativa.

En Colombia, se ha definido el alcance de una educación de calidad como uno de sus principales objetivos, debido a que se ha comprendido su importancia para la superación de diversas problemáticas sociales desde el aporte que realiza al país a través del impulso de la ciencia, el fomento de la investigación y el fortalecimiento del avance tecnológico. De esta forma, Colombia se ha propuesto ser el país más educado de América Latina en el 2025. (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2015) esto con la aspiración de generar mayores oportunidades, crecimiento económico, equidad y el fortalecimiento de una cultura de paz. En este sentido, como con cualquier otro proceso, se ha definido la evaluación como un instrumento para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos, además de constituirse en un insumo valioso para mejorar la calidad educativa desde la optimización del desempeño docente y la gestión directiva.

La evaluación es un instrumento valioso para el monitoreo y gestión de las instituciones, sin embargo, en estudios como el realizado por Morales et al. (2021) donde se analizan las relaciones de poder que se construyen en torno a la evaluación de desempeño docente surgen hallazgos que más allá de ser percibida como un medio para el perfeccionamiento o el progreso, es considerada un instrumento de represión y sanción, cuando en realidad debe tener un enfoque formativo, que permita el fortalecimiento de competencias; la identificación de debilidades, entendiéndolas como oportunidades de mejora; valorativo, permitiendo la toma eficiente de decisiones; regulador, realizando un adecuado seguimiento que contribuya realmente al alcance de los objetivos institucionales y estratégico; de manera que cada acción se encuentre vinculada al alcance de la calidad del servicio. En concordancia con lo anterior, el desempeño docente debe ser evaluado desde una perspectiva que contemple el contexto real donde desarrolla su

práctica educativa, de manera que se logre percibir realmente el impacto de su labor sobre los objetivos académicos, como lo menciona (Martínez et al., 2020).

Cabe resaltar que en Colombia es el directivo docente en cargo de rector o director rural quien posee la responsabilidad de evaluar al profesorado, aspecto que genera ocasionalmente insatisfacción en los docentes que perciben subjetividad en la evaluación y cierta sensación de supervisión, monitoreo, control y punición. Por tanto, la función del directivo docente debe ser de cohesión e integración de manera que logre una verdadera articulación entre los agentes educativos y los procesos institucionales, consolidando la dinámica organizacional, orientando los esfuerzos hacia la consecución de una cultura de mejora continua, donde se estimule el desarrollo y la formación continua.

Desde esta perspectiva, se plantea como objetivo general de esta investigación diseñar un modelo de gestión directiva que permita el mejoramiento del desempeño académico de los docentes del magisterio colombiano regidos por el Decreto 1278 de 2002. Denota una postura integradora que busca trascender el discurso formal, concretándose en una práctica contextualizada a la realidad educativa diaria que posibilite la configuración de una cultura institucional robusta, fortalecida en un talento humano docente motivado y consolidada desde el liderazgo directivo efectivo.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta investigación se enmarca en el paradigma epistémico de comprensión holística, sirviéndose de la complementariedad entre paradigmas enriqueciendo la investigación desde una perspectiva integral, entendiendo que “la holística proporciona esquemas y procedimientos que permiten trabajar cómodamente con cualquier holotipo de investigación; marca la apertura hacia la integración de los diversos enfoques en las distintas disciplinas.” (Hurtado, 2010, p.78). En concordancia con lo anterior se desarrolla empleando el método holopráxico que contribuye a un abordaje completo y profundo del objeto de estudio considerando múltiples dimensiones, evitando así caer en reduccionismos y vinculando de manera coherente la teoría y la práctica.

Desde esta perspectiva el enfoque metodológico de esta investigación es mixto, integrando lo cuantitativo y lo cualitativo con la finalidad de lograr una articulación que permita dar una respuesta adecuada al problema de investigación. El presente estudio es de tipo proyectivo ya que su propósito principal es la construcción de un modelo de gestión directiva que contribuya al mejoramiento del desempeño de los docentes, de acuerdo con Hurtado “Se pueden ubicar como proyectivas, las investigaciones que conducen a propuestas, inventos, programas, diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad” (2010, p. 567).

Esta investigación sigue un diseño de fuente mixta, es de tipo cuasiexperimental, donde se busca explorar las relaciones causales existentes entre las variables objeto de estudio, se hará uso de métodos de captación y procesamiento de datos cuantitativo y cualitativo. Primeramente, usando una perspectiva cuantitativa facilitando la identificación y la medición de patrones, relaciones y tendencias a través de análisis estadístico, dotando de solidez al estudio, seguidamente se desarrollará una exploración cualitativa exhaustiva y para finalizar se articularán los hallazgos producto del análisis desde cada enfoque. En este sentido para el proceso de recolección de datos la investigación se servirá de técnicas e instrumentos acordes a la etapa, de este modo en la primera etapa que resulta ser cuantitativa se aplican pruebas estandarizadas empleando la encuesta como técnica, elaborando y aplicando cuestionarios orientados a la medición de la percepción del desempeño docente y la percepción de la gestión directiva, ambos cuestionarios diseñados con base en los criterios establecidos en la Guía 31 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, que establece criterios para la evaluación del desempeño docente y la gestión institucional en el marco del Decreto 1278 de 2002. Para la etapa cualitativa de la investigación se hizo uso de un procedimiento de recolección de datos no estandarizados, aplicando la técnica de entrevista semiestructurada, logrando captar a detalle la concepción de los participantes en cuanto a la incidencia de la gestión directiva sobre el desempeño docente.

Dada la metodología mixta de esta investigación, resulta pertinente establecer una distinción entre lo que se seleccionará como población objetivo y muestra representativa en la fase cuantitativa y las unidades analíticas y los participantes del estudio en la fase cualitativa de esta investigación.

En la fase cualitativa se tiene como población a las Instituciones de carácter público de la ciudad de Montería, para la determinación de la muestra se hace uso del muestreo probabilístico aleatorio estratificado con la finalidad de garantizar la representación proporcional de cada una de las instituciones incluidas en la investigación, de este modo la muestra estuvo representada por 58 docentes de los 364 docentes de las cinco instituciones participantes en este estudio.

**Tabla 1:** Estratificación del personal docente por institución educativa y proporción aplicada en la muestra

No	Institución educativa	Población	% Aplicado a la muestra	Muestra estratificada
1	I.E Manuel Ruiz Álvarez	78	21.42	12
2	I.E Robinson Pitalúa	76	20.90	12
3	I.E Victoria Manzur	54	14.83	9
4	I.E Policarpa Salavarrieta	85	23.35	14
5	I.E General Santander	71	19.50	11
<b>Total</b>		364	100	58

Por otra parte, para la fase cualitativa de este estudio se determinó como criterio de elección de los “informantes claves” una permanencia superior a tres años en la institución educativa y una formación académica a nivel de posgrado, requisito necesario para garantizar la calidad, rigurosidad y profundidad de la información recolectada.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron validados tomando en cuenta la fase específica de la investigación. Para la fase cuantitativa se aplicó validez de contenido y ambos cuestionarios fueron revisados y ajustados con base en el juicio de expertos.

**Tabla 2:** Resultados de Fiabilidad

Instrumento	Alfa de Cronbach	Omega
Cuestionario de Gestión Directiva	0.85	0.87
Cuestionario de Desempeño Docente	0.87	0.88

Confirmando así que ambos instrumentos poseen una fiabilidad significativa, de manera que se refuerza así la consistencia de la información obtenida.

En la primera etapa, se procedió a organizar los datos obtenidos mediante los cuestionarios aplicados a docentes y directivos, agrupándolos y organizándolos en función de las respuestas obtenidas en cada ítem. A través de este proceso fue posible el conteo y cálculo de frecuencias absolutas y relativas, con el propósito de obtener porcentajes que realmente reflejaran la apreciación de los participantes sobre la gestión directiva en sus instituciones y el desempeño de los docentes de estas. Seguidamente en la fase cualitativa de este estudio se hizo uso del Software ATLAS.ti para la codificación y categorización de los datos recopilados mediante los comentarios realizados por los participantes, detectando categorías emergentes, conexiones conceptuales y regularidades en los discursos, aportando profundidad y una amplia comprensión de la información.

### Interpretación de los resultados del cuestionario de Desempeño Docente

El cuestionario utiliza una escala Likert de cinco niveles, que permite medir el grado de conformidad de los participantes frente a cada afirmación. Las opciones incluidas fueron: totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, indeciso, relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, a través de este se analiza la percepción sobre el desempeño docente recoge opiniones, perspectivas e interpretaciones importantes sobre lo concerniente a la práctica profesional, la planificación, la puesta en práctica de estrategias pedagógicas, además de aspectos fundamentales sobre la evaluación y la gestión curricular. Este análisis permite reconocer fortalezas y detectar oportunidades de mejora, proporcionando información esencial para potenciar el desarrollo profesional y en general para la mejora del proceso educativo.

A través de este se examinan aspectos como la renovación de saberes específicos, metodologías innovadoras, planificación y alineación curricular, además de la gestión del aula. Los resultados guían la formulación de estrategias de acompañamiento al docente con el objetivo de mejorar el desempeño académico y en general la calidad educativa.

En cuanto al dominio curricular es medido en las preguntas de la 1 a la 6, los resultados indican que el 53% de los docentes considera que mantiene los conocimientos de su disciplina actualizados, evidenciando su compromiso e interés por la formación continua. No obstante, un 24% afirmó estar indeciso y un 23%

indicó estar en desacuerdo, lo que evidencia ciertas debilidades en el proceso de formación. Manzanarez (2024) señala que cuando los docentes se mantienen actualizados en su campo de enseñanza, están mejor preparados para responder a las transformaciones pedagógicas y tecnológicas, lo que favorece una educación más pertinente y de calidad. De este modo resulta pertinente el diseño de estrategias de formación continua donde se generen espacios para la participación, la actualización de metodologías y la inclusión de herramientas innovadoras en el aula. De manera similar en lo referente a la actualización de la práctica educativa, el 50% de los docentes se situaron en los niveles más favorables de la escala indicando que un porcentaje significativo de los docentes consideran que su práctica educativa está actualizada, por otra parte el 21% de los participantes afirmó estar indeciso y un 29% indicó estar relativamente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que refleja que gran parte de los participantes no encuentra una clara relación entre su formación y las estrategias implementadas en el aula, esto refleja la necesidad de fortalecer la formación docente en diseño de estrategias pedagógicas actualizadas. En este sentido, (Brito & Montes, 2024) sostienen que aplicar estrategias pedagógicas innovadoras, coherentes con los avances en la disciplina, contribuye tanto al mejoramiento del ejercicio docente como al aprendizaje estudiantil, promoviendo una educación más activa y contextualizada. En este sentido, Martínez et al., (2023) destacan que el dominio de los lineamientos curriculares es fundamental para estructurar mejor la enseñanza. De este modo, Berrocal et al. (2024) agregan que la adaptación de la práctica al contexto contribuye en gran medida a la aplicación efectiva del conocimiento.

Por otra parte, los resultados en los ítems del 7 al 11 alineados a medir la planeación y organización académica evidencian fortalezas y algunos desafíos en estos procesos. En específico cuando se pregunta sobre planes organizados que contengan estrategias y acciones bien definidas además de una relación de recursos requeridos solo el 41% afirma hacerlo efectivamente y un 55% posee dificultades para desarrollar de manera adecuada esta planificación. En lo referente a la optimización del tiempo en aula, el 41% considera realizar una planificación estructurada y ordenada, mientras que un 59% se sitúa en niveles de indecisión o desacuerdo parcial o total.

Con relación con la pedagogía y didáctica evaluada en las preguntas 12 a la 16, se puede decir que es la competencia en donde se evidencia que los docentes perciben mayor dificultad. En este sentido aproximadamente el 62% de los docentes participantes en este estudio percibe dificultad al momento de adaptar su metodología didáctica a las necesidades y ritmos de aprendizajes de los estudiantes, únicamente un 28% afirmó realizar de manera óptima esta actividad, por esta razón es una competencia que requiere atención prioritaria en los procesos de formación. Peiteado (2013) señala que adaptar métodos mejora la motivación y rendimiento, favoreciendo una enseñanza inclusiva. Seguidamente, cuando se analiza la capacidad de vincular diversos contextos y entornos con la finalidad de motivar a los estudiantes más del 54% de los participantes consideran que no realizan esta práctica, mientras que el 46% indica estar relativa o totalmente de acuerdo con la afirmación. En cuanto a la motivación y el fomento de la autoconfianza en los estudiantes, el 54% de los docentes considera que no realiza de manera óptima esta labor, Ronquillo et al. (2024) señalan que las expectativas docentes impactan directamente en la autoconfianza y rendimiento, promoviendo el compromiso y el logro de metas, por tanto, resulta importante para el desarrollo académico y personal de los estudiantes que se fortalezca la formación docente en comunicación motivacional y refuerzo positivo.

Respecto a la evaluación del aprendizaje medida en las preguntas de la 17 a la 24, se indagó sobre el uso de los resultados de la evaluación para el fortalecimiento y mejora de la práctica pedagógica, un 46% de los participantes indicó estar relativa o totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 54% restante dice estar indeciso, relativa o totalmente en desacuerdo, esto sugiere la necesidad de fomentar la reflexión y la evaluación continua en la práctica docente, como lo señalan (Domínguez & De Oca (2024) quienes destacan la importancia de evaluar la propia práctica como medio para identificar áreas de mejora. En relación con la variedad de métodos de evaluación usado y su alineación con el currículo, el 40% considera que realiza una correcta alineación entre la evaluación y el currículo, por otra parte, el 60% restante se declaró indeciso, relativa o totalmente en desacuerdo evidenciando la necesidad de robustecer la coherencia entre la evaluación y los objetivos educativos como lo afirman Portela & Álvarez (2023). En cuanto al diseño de actividades educativas con fundamento en los resultados de las evaluaciones internas y externas el 50% de los docentes considera que su planeación es acorde a las necesidades evidenciadas en las evaluaciones internas y externas, mientras que el 50% restante se ubicó en el nivel de indecisión, relativa o totalmente en desacuerdo lo que demuestra una débil apropiación de la evaluación como herramienta diagnóstica, en este sentido, González & Pereira (2023) enfatizan que la enseñanza basada en resultados favorece intervenciones más eficaces. Respecto al uso de estrategias para apoyo personalizado el 45% afirma que realizan asistencia adicional a los estudiantes que lo requieren, mientras que el otro 55% indica estar indeciso, relativa o totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo que sugiere la necesidad de formar a los docentes para poder brindar una educación inclusiva. Así, Maldonado et al. (2024) señalan que el apoyo educativo individualizado favorece la equidad en el aula y permite que los estudiantes con

dificultades desarrollen su potencial en un entorno más justo e inclusivo. Con relación a la implementación de estándares básicos de competencias en la evaluación, solo 36% indica estar relativa o totalmente de acuerdo, reflejando la necesidad de formación en la integración de dichos estándares considerados por Ministerio de Educación Ecuador (2025) como fundamentales para asegurar una evaluación objetiva y alineada con el currículo. Por último, en cuanto a la percepción docente sobre la reflexión de su práctica pedagógica y la forma en la que esta incide en el aprendizaje, se muestra una división en la que el 47% se encuentra relativa o totalmente de acuerdo y el 53% restante se ubica en las respuestas de indeciso, relativa o totalmente en desacuerdo, esto indica que es necesario el fortalecimiento de espacios y herramientas de autoevaluación, según Jarpa et al. (2024) reflexionar sobre la práctica permite a los docentes ajustar su enseñanza para mejorar el rendimiento de los estudiantes.

#### **Interpretación de los resultados del cuestionario de Gestión Directiva**

A través del cuestionario de gestión directiva se pretende analizar la percepción en lo concerniente al desempeño de los directivos en competencias fundamentales como: planeación y organización directiva, ejecución, pedagogía y didáctica, e innovación y direccionamiento académico. El instrumento utiliza una escala de Likert de cinco niveles, concebida con el objetivo de medir el grado de conformidad de los participantes con relación a cada afirmación planteada. Las opciones de respuesta incluidas fueron: totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, indeciso, relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, recogiendo opiniones y perspectivas relevantes relacionadas a las competencias antes mencionadas. El análisis de la información obtenida permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión educativa y orientar acciones que potencien el liderazgo de la dirección y estimulen el desarrollo docente coadyuvando a la mejora continua del proceso educativo.

En referencia a los ítems del 1 al 4 que estudian el nivel y calidad de planeación y organización directiva se evidencian percepciones diversas. En cuanto a la definición y mejoramiento del horizonte institucional un 44% señaló estar de acuerdo con que están bien definidos y en proceso de mejoramiento, mientras que el 36% restante indicó algún grado de desacuerdo. Por tanto, se hace evidente la necesidad de reforzar la socialización y actualización de estos elementos, tal y como lo indican López & López (2019) quienes destacan que una misión y visión bien estructuradas orientan la gestión hacia el mejoramiento continuo. Los ítems del 5 al 9 que evalúan el nivel de logro en cuanto al funcionamiento institucional y atención a los variados grupos poblacionales un 72% manifiesta estar de acuerdo en algún grado, mientras que un 28% difiere lo que sugiere áreas por fortalecer en gestión organizacional (Miranda, 2016). En cuanto a la percepción sobre la articulación y evaluación de la alineación de las estrategias pedagógicas con el horizonte institucional el 60% señaló estar de acuerdo en alguna medida, mientras que el 40% restante indicó algún grado de indecisión o desacuerdo lo cual apunta a mejorar la visibilidad de estos procesos. En lo referente al uso sistemático de la información para la toma de decisiones solo un 52% se encuentra de acuerdo, mientras que un 48% indica algún grado de desacuerdo o indecisión, por tanto, se evidencia la necesidad de fortalecer la cultura del uso de datos (Parra & Matus, 2016).

Sobre la promoción de los distintos mecanismos de participación evaluadas en las preguntas de la 10 a la 14 se puede decir que se observan esfuerzos parciales por consolidar los mecanismos de participación escolar un 60% considera que se ha incentivado la conformación del comité de convivencia, un 44% considera que se ha impulsado el proceso de elección del personero estudiantil, el 52% está de acuerdo en algún grado con que se ha promocionado la asamblea de padres, esto con la finalidad de crear espacios de participación que fomenten el liderazgo en la comunidad y fortalezca el compromiso familiar (Miranda, 2016).

En cuanto a los ítems que abordan la temática de cultura institucional y clima organizacional se evidencian que existen algunos avances en lo que se refiere a trabajo colaborativo, estímulos, reconocimiento de buenas prácticas y comunicación, sin embargo se puede observar que las estrategias no se han consolidado pues hay niveles significativos de indecisión y desacuerdo ya sea parcial o total. El fortalecimiento de estos procesos es necesario para encaminarse en una gestión con un mayor grado de participación y orientación a la mejora continua. En cuanto a la percepción sobre el clima organizacional los ítems con una mejor valoración son los que evalúan el sentido de pertenencia, la motivación al aprendizaje y la puesta en práctica del manual de convivencia, sin embargo se observan necesidades de mejora en aspectos como el programa de inducción, el uso de recursos y la promoción de actividades extracurriculares, evidenciando que hay cierto compromiso con el fortalecimiento del clima institucional, pero se requiere sistematización, articulación y seguimiento en los aspectos mencionados.

Por último, en los ítems a través de los que se evalúa las relaciones con el entorno, solo el 36% considera que la comunicación con familias y acudientes se realiza de forma efectiva, en cuanto a la comunicación con las autoridades educativas solo el 52% indica que está conforme con el grado de ejecución y en cuanto a las coaliciones con los diferentes estamentos y sectores de la comunidad educativa solo el 24% percibe coherencia, evidenciando la necesidad de fortalecer y sistematizar las alianzas y estrategias de

comunicación de forma que se logre una aproximación a la solución de problemáticas y el desarrollo integral del estudiantado.

#### **Interpretación de las entrevistas a informantes claves**

A través de este instrumento fue posible identificar aspectos fundamentales para una óptima dinámica institucional y que se constituyen en un importante insumo para la toma de decisiones. A través de la nube de palabras se evidenciaron tendencias que tienen como eje central la “dirección” como rectora del proceso educativo, seguida de “docentes y estudiantes” como protagonistas del proceso, es así como Candela & Benavides (2020) afirman que la educación no debe concebirse como un proceso aislado, sino como una dinámica que requiere de una articulación permanente entre los distintos actores, a fin de asegurar resultados significativos. Por otra parte, resaltan términos como “motivación” y “estrategias”, lo que refleja la necesidad de enfocar la práctica directiva en el fortalecimiento del liderazgo y en la creación de condiciones que favorezcan la enseñanza y un clima institucional óptimo. En este sentido palabras como “comunicación”, “acceso a recursos” y “evaluación” afloran, constatando que se requiere un real acceso a los recursos y procesos evaluativos más claros. De manera que una gestión directiva efectiva debe enfocarse en el logro de una conexión clara y armoniosa de los aspectos en mención, creando condiciones adecuadas para una buena práctica docente y el aprendizaje integral de los estudiantes.

#### **CONCLUSIÓN**

Los hallazgos de esta investigación evidencian la necesidad de replantear la gestión directiva en las instituciones educativas. El enfoque administrativo tradicional debe migrar hacia un modelo pedagógico, donde la participación sea protagonista de manera que se pueda transformar la dinámica institucional desde los seis ejes que articula este modelo y que pretenden el fortalecimiento del liderazgo institucional con un enfoque marcado en el acompañamiento a los docentes, la mejora del desempeño académico y la adquisición de aprendizajes, además del bienestar de la comunidad educativa.

El liderazgo pedagógico transformacional resulta ser el eje central, debido a que se ha entendido la influencia que posee sobre el desarrollo profesional docente y su capacidad de promover la innovación en la práctica educativa. El rol del directivo docente desde la perspectiva del liderazgo transformacional se soporta en las relaciones con sus colaboradores, la empatía, la confianza y el trabajo colaborativo, además este modelo acentúa la participación democrática como mecanismo vital en el fomento del sentido de pertenencia, la transparencia y la responsabilidad compartida. También, se resalta la necesidad de una gestión estratégica de recursos articulada a las necesidades identificadas en el aula, con la finalidad de promover prácticas pedagógicas pertinentes. Por otra parte, la cultura de evaluación se consolida como una herramienta importante para la mejora continua, siempre que se logre superar la concepción de esta como un mecanismo de control y punición, aspecto que suele tener un impacto importante sobre el clima institucional que es otro de los elementos esenciales en este modelo. Por último, se propone generar alianzas efectivas entre las instituciones y el entorno a fin de enriquecer su accionar, fortaleciendo el sistema institucional y transformando la experiencia educativa.

#### **REFERENCIAS**

- Berrocal Contreras, D., Mauricio Díaz, A., & Pereira Hernández, S. (2024). Comunidades de aprendizaje docente para mejoramiento de competencias investigativas y planeación curricular. 16–41. <https://doi.org/10.14483/22486798.21142>
- Brito, J., & Montes, R. (2024). Formación continua del profesorado: impacto de programas de desarrollo profesional en la práctica docente. 16–27.
- Candela, Y., & Benavides, J. (2020). ACTIVIDADES LÚDICAS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE BÁSICA SUPERIOR. Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso), 5(3), 78–86.
- Decreto 3782- Evaluación de Desempeño (2007).
- Domínguez, L., & De Oca Osuna, R. (2024). Teacher performance evaluation: effective tools for continuous improvement in teaching. 18(1), 1–6. <https://doi.org/10.22490/25394088.8048>
- Gómez, A., & Pereira, B. (2023). Intervención Pedagógica como Estrategia para Mejorar la Competencia Lectora como Herramienta de Transformación y Desarrollo del Aprendizaje de los Estudiantes de Grado Quinto de Primaria de la Institución Educativa Distrital Técnica de Minca. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Hurtado, Jacqueline. (2010). Metodología de la investigación : guía para la comprensión holística de la ciencia (Vol. 4). Quirón Ediciones.

- Jarpa, M., Bustos, A., Olivares, J., Kalfual, C., & Montero, M. (2024). CONSOLIDAR LA REFLEXIÓN PEDAGÓGICA PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE AULA DESDE LA ESCRITURA PROFESIONAL DOCENTE. 29, 657–681. <http://www.comie.org.mx>
- López, I., & López, M. (2019, October 21). The role of management in educational outcomes Contenido. 40, 3–16.
- Maldonado, M., Morales, P., Oña-Guachamín, M., Alanuca, M., Chuquimarca, M., & Guamán, Á. (2024). La personalización del aprendizaje en la educación inclusiva. Revista Científica Retos de La Ciencia, 8(18), 190–203. <https://doi.org/10.53877/rc.8.18.20240701.16>
- Manzanarez, B. (2024). Formación continua en la educación: evolución, modelos y competencias digitales. Revista Científica de Estudios Sociales, 3(5), 87–106. <https://doi.org/10.62407/rces.v3i5.137>
- Martínez, G., Esparza, A., & Gómez, R. (2020). El desempeño docente desde la perspectiva de la práctica profesional. In RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo (Vol. 11, Issue 21).
- Martínez, I., Yuquilema, R., & Arias, J. (2023). Aplicación efectiva del Modelo TPACK en las Estrategias Pedagógicas. 11, 76–85. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.34070>
- Ministerio de Educación Ecuador. (2025). MODELO DE CONSTRUCCIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA DISTRIBUCIÓN GRATUITA PROHIBIDA SU VENTA. [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2015). Marco estratégico 2015. [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo, 7(13), 1–28.
- Morales, D., Arias, D., & Céspedes, G. (2021). Relaciones de poder construidas a partir de la evaluación anual de desempeño laboral docente. <http://hdl.handle.net/10785/7340>
- Parra, V., & Matus, G. (2016, December). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. 207–250. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652016000200007>
- Peiteado, M. (2013). LOS ESTILOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE COMO SOPORTE DE LA ACTIVIDAD DOCENTE. In Revista de Estilos de Aprendizagem, no11 (Vol. 6).
- Portela, C. V., & Álvarez, I. (2023). Evaluación innovadora en Educación Superior. 17, 1–11. [www.revistaestilosdeaprendizaje.comORCID:https://orcid.org/0000-0001-5650-5284](http://www.revistaestilosdeaprendizaje.comORCID:https://orcid.org/0000-0001-5650-5284)
- Robalino, M. (2005). ¿Actor o Protagonista? Dilemas y Responsabilidades Sociales de la Profesión Docente. Revista PRELAC, 1.
- Ronquillo, L., Cartuche, L., & Vergel, E. (2024). Recursos didácticos digitales para potenciar el aprendizaje significativo de las Ciencias Naturales en la Enseñanza General. 283–311.
- UNESCO. (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>.