

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
Instituto Pedagógico de Caracas
Doctorado en Educación



Línea de Investigación: Desarrollo del Talento Humano Organizacional

**APROXIMACIÓN TEÓRICA PARA LA GERENCIA EDUCATIVA EN LA PROMOCIÓN
DE LA CONVIVENCIA EN CONTEXTOS VULNERABLES**

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

Autor: Iván Medina
Tutora: Scarlet Kiriloffs

Caracas, enero de 2026



N°20260134-57-417

ACTA

Nosotros, el Jurado Examinador abajo firmante, reunidos en modalidad virtual el día 03 de febrero del 2026, debidamente autorizados por la Coordinación de Estudios de Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas, con el propósito de evaluar la TESIS titulada: Aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables, presentada por el ciudadano: Iván José Medina Payarez, titular del pasaporte N° AS548670 del Doctorado de Educación, para optar al título de Doctor en Educación, emitimos el siguiente veredicto: Aprobado.

OBSERVACIONES:

Se considera un aporte al conocimiento en el área de la Gerencia Educativa en Colombia.



Dra. Scarlet Kiriloffs
C.I. N.- 4.200.030
(Tutora)



Dra. Velsy Méndez
C.I. N.- 9.242.754



Dra. Reina Galindo
C.I. N.- 7.216.611



Cecilia Peña Rojas
C.I. N° V-10.794.424



Dr. Ismael Ramírez
C.I. N.- 7.221.294





N°20260134-57-417

“APROXIMACIÓN TEÓRICA PARA LA GERENCIA EDUCATIVA EN LA PROMOCIÓN DE LA CONVIVENCIA EN CONTEXTOS VULNERABLES”

*POR: Iván José Medina Payarez
Pas. AS548670*

Tesis del Doctorado de Educación, aprobada en nombre de la *Universidad Pedagógica Experimental Libertador* por el siguiente Jurado, a los 03 días del mes de febrero de 2026.



Dra. Scarlet Kiriloffs
C.I. N.- 4.200.030
(Tutora)



Dra. Velsy Méndez
C.I. N.- 9.242.754



Dra. Reina Galindo
C.I. N.- 7.216.611



Cecilia Peña Rojas
C.I. N° V-10.794.424



Dr. Ismael Ramírez
C.I. N.- 7.221.294



TABLA DE CONTENIDO

	pp
PORTADA	1
APROBACIÓN DEL JURADO	2
TABLA DE CONTENIDO	4
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABLAS	7
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
MOMENTO	
I. ACERCAMIENTO A LA REALIDAD	11
Planteamiento del problema.....	11
Propósitos de la Investigación	15
Importancia de la Investigación.	15
II. CONTEXTO TEÓRICO	18
Investigaciones Previas	18
Teorías de Entrada Referencial.....	23
Teoría axiológica desde la visión de Ramos.....	23
Teoría Gerencia Participativa.....	25
Teoría de la Gerencia Trascendente.....	28
Teoría del Capital Social en la Escuela.....	30
Teoría de la Convivencia Escolar.....	31
Teoría de la Vulnerabilidad Social.....	32
Referentes Teóricos.....	34
La Gerencia basada en Valores.....	34
La Gerencia Educativa en la Promoción de la Convivencia.....	36
Rol comprometido del gerente educativo en la educación para la convivencia pacífica	38
La Educación Básica Primaria colombiana.....	39
Referentes legales	40
III. MARCO EPISTEMOLÓGICO Y METODOLÓGICO	43
Abordaje Epistémico	43
Método	44
Escenario.....	45
Informantes Clave.....	47
Técnicas e Instrumentos de recolección de Información	48
Técnicas e Interpretación de la Información.....	49
Criterios de Cientificidad.....	50
Consideraciones Éticas.....	51
Procedimientos Metodológicos.....	52

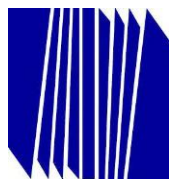
IV. HALLAZGOS INVESTIGATIVOS	53
Matriz de Saturación.	54
Matriz Descripción Física y Demográfica de los Informantes Clave.	65
Matriz Triangulación de Fuentes.....	69
Matriz Resumen de los Hallazgos Investigativos.	91
V. CONTEXTO GENERATIVO	93
Aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables.	93
Presentación.	93
Fundamentación.	94
Estructuración.	98
Aplicabilidad del Corpus Teórico.	127
Reflexiones Finales.	131
REFERENCIAS	133
ANEXOS.	138
Anexo A. Guion de Entrevista en Profundidad.	139
Anexo B. Entrevista en Profundidad Informante Clave (GE-1)	140
Anexo C. Entrevista en Profundidad Informante Clave (D-2).....	145
Anexo D. Entrevista en Profundidad Informante Clave (D-3).....	148
Anexo E. Entrevista en Profundidad Informante Clave (E-4)	152
Anexo F. Consentimiento Informado Estudiante.	155

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp
1. Preceptos de Ramos (2012).	25
2. Aspectos de la Gerencia Trascendental	29
3. Elementos del Capital social en la escuela.....	30
4. Proceso de motivación denominado INPUST.....	35
5. Circulo Hermenéutico Filosófico.	45
6. Infraestructura y áreas externa de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural.	47
7. Subcategoría 1.1. El conflicto histórico armado, modelaje familiares violentos y limites difusos en la institución educativas.	72
8. Subcategoría 1.2. Situaciones de violencia intraescolar de directivos, docentes y estudiantes que impiden la convivencia.	76
9. Subcategoría 2.1. Baja promoción de los acuerdos de convivencia por parte de los gerentes educativos.	79
10. Subcategoría 2.2. Directivos como generadores de programas preventivos de convivencia escolar en la realidad educativa y no para cumplir con un requisito administrativo.	82
11. Subcategoría 2.3. Deficiente formación del directive y de los docentes para la mediación y resolución de conflicto que consoliden la convivencia.	86
12. Subcategoría 3.1. Sugerencias de los informantes clave para consolidar una gerencia promotora de la convivencia escolar.....	90
13.A.1. Estructuración del modelo de sistematización de teorías.	100
14.A.2. Dimensiones de la Teoría	100
15. Voces de los informantes clave	104
16. Elementos que configuran la nueva episteme de la teoría emergente	106
17. Principios hacia un modelo de gerencia ética para la convivencia	108
18. Gerente como líder para la convivencia	111
19. Estrategias gerenciales para fomentar la convivencia	114
20. Situación actual vs Situación deseada	120
21. Establecimiento de límites y normas	121
22. Situación Actual Vs Situación Ideal.....	125
23. Alianzas estratégicas del directivo	126
24. Fases de la Aplicabilidad.....	128
25. Socialización presencial.	129

LISTA DE TABLAS

TABLA	pp
1. Elementos de la gerencia participativa.....	27
2. Aspectos fundamentales de la convivencia escolar.....	31
3. Desventajas de la vulnerabilidad social en educación.....	33
4. Valores que requiere el personal docente.	36
5. Acciones del gerente educativo como promotor de la convivencia pacífica.	38
6. Criterios de selección de los informantes clave.	48
7. Técnicas e Instrumentos.	48
8. Matriz saturación de la Información pregunta 1.	54
9. Matriz saturación de la Información pregunta 2.....	56
10. Matriz saturación de la Información pregunta 3.....	58
11. Matriz saturación de la Información pregunta 4.....	60
12. Matriz saturación de la Información pregunta 5.....	62
13. Matriz saturación de la Información pregunta 6.....	64
14. Categorías y Subcategorías emergentes.....	66
15. Matriz de descripción física y demográfica de los informantes clave.	67
16. Matriz triangulación de fuentes. Categoría 1. Subcategoría 1.1.	69
17. Matriz triangulación de fuentes. Categoría 1. Subcategoría 1.2.....	73
18. Matriz triangulación de fuentes. Categoría 1. Subcategoría 2.1.....	77
19. Matriz triangulación de fuentes. Categoría 1. Subcategoría 2.1.....	80
20. Matriz triangulación de fuentes. Categoría 1. Subcategoría 2.3.....	83
21. Matriz triangulación de fuentes. Categoría 1. Subcategoría 3.1.....	87
22. Matriz Resumen de Hallazgos Investigativos.	91
23. Teorías que fundamentan la teoría emergente.	95
24. Elementos que transformen la gerencia educativa.	107
25. Actividades para la convivencia.	115
26. Modos de Resolución de Conflictos.	117



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
Instituto Pedagógico de Caracas
Doctorado en Educación



Línea de Investigación: Desarrollo del Talento Humano Organizacional

APROXIMACIÓN TEÓRICA PARA LA GERENCIA EDUCATIVA EN LA PROMOCIÓN DE LA CONVIVENCIA EN CONTEXTOS VULNERABLES

Autor: Iván Medina
Tutora: Scarlet Kirilloffs
Año: enero, 2026

RESUMEN

El propósito de la investigación consistió en generar una aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables. Su relevancia radica en la necesidad de que el directivo debe liderar de forma transformadora para mejorar la convivencia en espacios marcados por la violencia haciendo uso estratégico de recursos institucionales. Las teorías de entrada del estudio incluyen: teoría Axiológica de Ramos (2012), Gerencia Participativa de Anthony (1994), Robbins (2004) y Gerencia Trascendente de Drucker (1993), teoría del Capital Social de Coleman (2001), teoría de la Convivencia Escolar de Uruñuela (2016), teoría de la Vulnerabilidad Social Bourdieu (1998). Epistemológicamente, se sustentó en el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo en la investigación realizada en la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural en Sucre, Colombia. Los informantes clave fueron (4) que reúnen los criterios del estudio. Las técnicas que se emplearon fueron: la entrevista en profundidad y la observación participante, como instrumentos se usó el guion de preguntas abiertas, la cámara fotográfica, el grabador ambos incluidos en el teléfono inteligente y el cuaderno de Fuente.s de campo. Para la interpretación se utilizó los procesos de saturación, categorización y triangulación de fuentes para garantizar la fiabilidad de estudio. Los hallazgos evidenciaron antivalores como intolerancia, irrespeto, deshonestidad y violencia lo cual requieren de acciones gerenciales que promuevan la convivencia y la necesidad de una comunicación congruente. Por ello, se recomienda llevar a la praxis la teoría generada en este producto doctoral para prevenir la violencia y propiciar la convivencia pacífica.

Descriptores: gerencia educativa, convivencia escolar, contextos vulnerables, educación primaria.

INTRODUCCIÓN

La educación es considerada como el elemento socializador del ser humano tanto en la familia como posteriormente en las instituciones educativas es por ello, que la formación de valores como la convivencia permite alcanzar una sociedad más justa y tolerante que rechace la violencia en todas sus formas lo cual es fundamental para el ciudadano del mañana.

En este sentido, la gerencia educativa cumple una función de primer orden para la promoción de la convivencia en contextos vulnerables que en Colombia están caracterizados por el desplazamiento forzado, niños y jóvenes víctimas de reclutamientos y violencia, familias en la población rural dispersa con limitados accesos a la salud, educación, desigualdad económica, carencia de servicios básicos e infraestructuras inadecuadas aunado a poblaciones de migrantes y refugiados que tienen problemas para integrarse. Estos aspectos, generan ambientes plagados por hechos de violencia que se reflejan en muchos planteles colombianos, donde una guerra de más de sesenta años ha permeado toda la sociedad.

Estas consideraciones plantean, la necesidad de que directivos, coordinadores y docentes como gerentes de aula alcancen una praxis desde una perspectiva axiológica que aunada a la productividad académica optimice la atención de estudiantes y padres de familia, esto implica superar brechas profundas y mirar de manera prospectiva para hacer un servicio académico-administrativo comprometido con la paz y la convivencia pacífica.

Por las razones antes descritas, se considera que la gerencia debe ser motivadora, comprometida con toda la comunidad educativa en la búsqueda de superar los desafíos a través de un estilo gerencial compartido en las soluciones de dificultades que acarrea la violencia para su canalización y prevención a través del desarrollo de la convivencia pacífica con todas sus bondades.

Es importante destacar, que quien ejerce funciones directivas debe pasar de ser visto como una figura sancionadora ante diversos hechos incluso los de violencia escolar a convertirse en un mediador, dinamizador y acompañante de la formación permanente

del estudiante incluso de la comunidad escolar en general, donde los acuerdos de convivencia sean letra viva y no muerta, sin embargo, de manera desafortunada, lo antes descrito no se viene cumpliendo cabalmente.

Lo antes planteado, motiva al investigador a generar una aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables, se sustentó en las siguientes teorías de entrada: teoría Axiológica de Ramos (2012), Gerencia Participativa de Anthony (1994), Robbins (2004) y Gerencia Trascendente de Drucker (1993), teoría del Capital Social de Coleman (2001), teoría de la Convivencia Escolar de Uruñuela (2016), teoría de la Vulnerabilidad Social Bourdieu (1998). En lo epistémico se abordó sobre la base del paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo y método el hermenéutico filosófico. El informe de investigación quedó estructurado en seis (6) momentos que se describen seguidamente:

Momento I: Denominado Acercamiento a la realidad incluye el planteamiento del problema, los interrogantes, propósitos e importancia de la investigación.

Momento II: relativo al Contexto teórico conformado por las investigaciones previas, teorías de entrada, referentes teóricos y legales.

Momento III: contiene el Contexto epistémico y metodológico donde se describe el paradigma, el enfoque metodológico, el método, el escenario, los informantes clave, técnicas, instrumentos, técnicas de interpretación de la información y los procedimientos metodológicos.

Momento IV: describe el abordaje de los hallazgos de la investigación donde se realizaron los procesos de saturación, categorización y triangulación de fuentes para alcanzar la fiabilidad del estudio.

Momento V: Contexto Generativo donde se desarrollaron los aportes de la aproximación teórica del estudio doctoral.

Momento VI: donde se develó la aplicabilidad y reflexiones finales de la tesis doctoral. Finalmente, se incorporan las referencias electrónicas y bibliográficas empleadas en el estudio.

MOMENTO I

ACERCAMIENTO A LA REALIDAD

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, se han realizado múltiples esfuerzos, como el de Delors (1996) de la comisión especial para la educación del siglo XXI de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), a fin de generar lineamientos internacionales a los países miembros para optimizar el sistema educativo, con una propuesta sobre la Educación Encierra un Tesoro cuyos pilares fundamentales son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser, y aprender a vivir juntos (convivir) este último aspecto de vital importancia para la promoción en la formación de los niños, jóvenes y adultos en la convivencia pacífica que viene siendo vulnerada en muchos contextos educativos en el mundo por la presencia de guerras y otros tipos de violencia.

En esta materia, resalta lo referido por Vásquez (2020), quien considera que la gerencia educativa, incluso en países europeos como España, se ha venido deteriorando debido a la presencia de antivaleores que afecta seriamente la educación entre los aspectos más evidente se encuentran: abuso de poder, bajo acompañamiento pedagógico a los docentes, prevalece un clima poco cooperativo entre directivos y otros miembros de la organización, aunado al inapropiado manejo de la violencia estudiantil sin el uso de un programa para la convivencia escolar. En este aspecto, el investigador considera que la gerencia educativa se debe desarrollar sobre la base de los valores que permea el desempeño, el compromiso, la comunicación, la motivación, la planeación y ejecución del directivo donde el valor convivencia sea asumido en toda la organización educativa.

Lo antes descrito, no se viene cumpliendo como lo refiere un estudio realizado por Quijano (2015), en México que reveló la baja formación axiológica de los gerentes educativos lo cual afecta de manera considerable toda la institución en aspectos como

el trabajo en equipo, los aspectos básicos de convivencia tanto entre docentes como de los estudiantes este hecho, apunta a la necesidad de un director, coordinador líder que pueda hacer cumplir con límites adecuados pero a su vez sea un mediador con amplio manejo de los conflictos y una visión apegada a los valores.

En pertinencia con lo antes descrito, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2021), reveló que la violencia escolar es un problema complejo que afecta el rendimiento académico y la salud mental de los estudiantes en 15 países de América Latina y el Caribe donde el 30% de ellos han sido víctimas de diversos tipos de violencia, siendo las más afectados las niñas y jóvenes (violencia de género) sin que exista políticas o programas que en la realidad atiendan la convivencia pacífica en las instituciones educativas.

En este sentido, el investigador asume que la violencia es el uso de la fuerza que puede ser abierta u oculta para obtener de un individuo o grupo lo que no quieren hacer de manera libre. Además, el autor toma la postura de Galtung (2016), quien refiere que la violencia está presente en los seres humanos cuando son sometidos a nivel personal, afectivo, somático y mental por una persona o grupo que impide la realización del sujeto.

Dentro de este orden de ideas, Almeyda, Aguirre y Magallanes (2024), en un estudio realizado en Perú revelaron que existen serios problemas de la gestión educativa para la convivencia aplicada por los directivos de las instituciones siendo alarmante las cifras de violencia física, psicológica y sexual perpetrada por estudiantes, docentes o personal administrativo. Destacan que la erradicación de la violencia escolar pasa por desarrollar como factor fundamental la convivencia sobre la base de derechos como la libertad, el libre desarrollo de la personalidad a no ser sometido a malos tratos en los planteles donde, además, de los directivos responsables de la gestión, también, el Estado ha venido desatendiendo las necesidades de la población que se refleja en ambientes conflictivos en las escuelas peruanas.

En torno a lo antes descrito, en Venezuela un estudio realizado por Mejías (2016) sobre gerencia educativa para la convivencia social encontró que los directivos vienen soslayando su responsabilidad en cuanto a la presencia de antivalores en la institución a su cargo como: irrespeto, baja tolerancia, abuso de poder, violencia física, psicológica y verbal, desempeño inadecuado que afecta el valor del trabajo en coordinadores,

docentes y directivos que además, reflejan poca solidaridad, apatía e indiferencia ante situaciones reñidas con la paz y la convivencia. Estos hallazgos son realmente preocupantes.

De este modo, se considera la convivencia educativa como el cumplimiento de normas que favorezcan el buen convivir favoreciendo las relaciones sociales sobre la base de principios y valores que eviten las diversas formas de violencia en el contexto educativo e impactando la comunidad.

El escenario antes descrito, se replica con mayor intensidad en Colombia debido a conflicto interno de más de sesenta años que ha impactado toda la sociedad y en especial las instituciones educativas a este respecto; Ospina y Mosquera (2018), plantean que:

El gerente educativo es quien puede fortalecer la comunidad y evitar la violencia estructural que se genera en el sistema y que a su vez deriva en el mal manejo del poder, de los recursos, inquietudes e injusticia o bien, puede asumir una postura generadora que se constituya en la creación de posibilidades conjuntas con sus colaboradores desde una mirada participativa mediadora para propiciar la convivencia (p. 223).

Según los referidos autores en las instituciones educativas colombianas los directivos son sobrecargados de trabajo administrativo lo que se ve reflejado en descuidar la calidad educativa y la debida atención a la convivencia pacífica cotidiana. Destaca el estudio, las dificultades evidenciadas para hacer un trabajo cooperativo en paz entre docentes y administrativos generado por la falta de conocimiento sobre sus labores e inferencias imaginarias del poco valor que le atribuye al trabajo de otros. Estos investigadores concluyeron que el poder mal ejercido, la falta de liderazgo, la deficiente planificación académica, son generadores de violencia y atenta contra la convivencia en la escuela, además se adiciona el bajo manejo de herramientas para el abordaje de la violencia en los estudiantes y el personal docente en general.

Los hechos antes descritos, se registran en las observaciones preliminares del investigador en la Institución Educativa *Concentración de Desarrollo Rural*, ubicada en el municipio de los Palmitos, Sucre, Colombia, escenario de la investigación. En esta zona, considerada un territorio priorizado para el Programa de Desarrollo con Enfoque

Territorial (PDET) debido a su afectación por las violencias de grupos al margen de la ley y clasificada como *Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC)*, se evidencia una alta exposición a la violencia y sus secuelas en los estudiantes y la comunidad educativa en general. Este contexto requiere que el gerente educativo, coordinadores y docentes implementen con competencias intervenciones que promuevan la convivencia pacífica y la reconstrucción de valores.

No obstante, la atención y prevención de la violencia para fomentar la convivencia no se está abordando de manera adecuada. Entre los aspectos más relevantes se observa una pérdida progresiva de valores con una inclinación hacia antivalores como: el irrespeto, la irresponsabilidad, un desempeño laboral apático y una limitada capacidad de decisión.

Por otra parte, en las observaciones preliminares del investigador se evidenció que los directivos y coordinadores responsables de la gerencia educativa sobrecarga de labores administrativas, descuidando los aspectos fundamentales de lo académico, conductas signadas en docentes como: poco apego al trabajo cooperativo productivo, y en los estudiantes indisciplina, violencia de todo tipo de desobediencia hacia los docentes, percances administrativos, evasión de clases, expresiones soeces, irrespeto a los compañeros que terminan en violencia física, verbal, bullying, hurtos incluyendo destrucción del mobiliario del plantel, lo cual refleja conductas con antivalores que se aleja de la convivencia pacífica y la paz escolar que es “el deber” institucional. Los acuerdos de convivencia se manejan solamente como un requisito, pero no se vienen cumpliendo cabalmente.

Por lo anteriormente, argumentado, el investigador se planteó el abordaje de este estudio doctoral y se establecieron las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuáles han sido las acciones del gerente educativo para la promoción de la convivencia en la institución estudiada?

¿Cuáles elementos socioculturales y educativos intervienen en el proceso gerencial para alcanzar la convivencia de los actores socioeducativos de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural?

¿Cómo se puede interpretar la interacción humana para la promoción de la convivencia en la institución objeto de estudio?

¿Cuáles elementos onto-epistémicos, axiológicos y pedagógicos deben considerarse para generar una aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables como la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural, municipio de los Palmitos Sucre Colombia?

Propósitos de la Investigación

Primario

Generar una aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables de la Institución Educativa *Concentración de Desarrollo Rural*, del municipio de los Palmitos Sucre Colombia.

Secundarios

Develar las acciones que han sido abordadas por el gerente educativo para la promoción de la convivencia en la institución estudiada.

Comprender los elementos socioculturales y educativos que intervienen en el proceso gerencial para alcanzar la convivencia de los informantes clave de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural.

Interpretar las interacciones humanas para la promoción de la convivencia en la institución objeto de estudio.

Configurar las dimensiones epistémicas, axiológicas y pedagógicas para una aproximación teórica hacia la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural.

Importancia de la Investigación

La calidad de la educación en todas las sociedades parte de la eficiencia y eficacia de los gerentes educativos cuya labor debe estar orientada a la excelencia y cumpliendo en la realidad con los pilares educativos: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y sobre todo aprender a vivir juntos (convivir). En muchos casos esto no se viene

cumpliendo en las funciones del directivo quien ubica solamente los procesos administrativos como: llevar documentos y suministro de información, es así como el gerente descuida el fortalecimiento de normas y acuerdos de convivencia para que impactan la escuela y la comunidad para generar un clima favorable, armónico reduciendo la violencia escolar de allí, la relevancia social de la investigación.

En cuanto a la relevancia educativa, la investigación genera elementos preventivos en el ámbito de la gerencia que demanda directivos que promuevan esfuerzos con el acompañamiento pedagógico al docente, coordinadores y orientador para el abordaje de la convivencia escolar haciendo realidad valores como: la convivencia, la responsabilidad, la honestidad, solidaridad y la paz institucional que permitan así canalizar la violencia.

En referencia al ámbito científico, el estudio es un antecedente válido, para otros investigadores en el área del conocimiento donde se destaca como a través de una gestión gerencial educativa se puedan configurar teorías para el abordaje de la convivencia. Igualmente, los aportes generados pudieran ser asumidos por otras instituciones con características similares.

Cabe considerar, que la producción doctoral en lo teórico tiene relevancia porque se sustentó en teorías significativas en lo axiológico y gerencial, además, se profundizó en investigaciones previas, bases conceptuales y legales que nutrieron la investigación. Desde el punto de vista práctico, genera teoría para el gerente educativo en la promoción de la convivencia que pudiera impulsar la paz escolar y con ello la productividad académica y administrativa en la institución objeto de estudio que requiere de acciones en la realidad para contribuir al rescate de los valores.

Por su parte, en lo ontológico se busca la construcción de una realidad para el estudiante que apunte al convivir de manera pacífica en la cotidianidad de la institución y comunitaria alejándolo de los antivalores generados en el contexto de riesgo donde se inserta al plantel. En cuanto a lo axiológico, contribuye a lo largo de todo el contenido y en especial en la aproximación teórica en la profundización de los valores sociales asociados a la convivencia que todo gerente educativo debe tener como norte para su desempeño. Además, se promover una cultura de paz institucional.

Asimismo, en lo epistémico y metodológico, el estudio se desarrolló sustentado

en el paradigma interpretativo que permite la inducción, develar y profundizar en la temática. En pertinencia con el paradigma, el abordaje del enfoque metodológico cualitativo con sus múltiples bondades permitió la generación de un estudio con hallazgos contextualizados, holísticos, vivenciales de la realidad del gerente educativo con respecto a la convivencia que le permitió interpretar la realidad de la gestión, es por ello que los hallazgos del estudio con su aproximación teórica pretende optimizar la promoción de la convivencia escolar y atender un problema relevante como es la violencia escolar y todas sus manifestaciones. Finalmente, la investigación se constituye un insumo a la línea de investigación Desarrollo del Talento Humano Organizacional del doctorado del Instituto Pedagógico de Caracas de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

MOMENTO II

CONTEXTO TEÓRICO

El apartado que se describe seguidamente contiene las investigaciones previas, las teorías de entrada, la fundamentación teórica y aspectos legales que le dan sustento a la investigación. A este respecto, Balestrini (2006) afirma que el marco teórico “es el resultado de la selección de aquellos aspectos relacionados con el cuerpo teórico que se asume referidos al tema específico elegido para el estudio” (p. 91). De allí, el investigador hace la ubicación de un conjunto de conocimientos: investigaciones previas, teorías, aspectos conceptuales y legales que a través de la revisión bibliográfica y electrónica le permitieron afianzar el conocimiento pertinente al desarrollo de la tesis doctoral.

Investigaciones Previas

Las investigaciones previas según Arias (2006), consisten en antecedentes relacionados con el problema planteado, es decir, estudios realizados con anterioridad y que guardan alguna vinculación o aspectos al tema investigado. A continuación, se desarrollan las investigaciones previas:

López (2024), realizó una tesis doctoral titulada Constructos teóricos para la convivencia escolar ante los desafíos de la violencia con una visión preventiva, en la Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología (UMECIT) de Panamá. El propósito de la investigación consistió en generar Constructos Teóricos para la Convivencia Escolar ante los desafíos de la Violencia con una Visión Preventiva.

La importancia del estudio viene dada por la relevancia de aprender a vivir juntos (convivir) en escenarios educativos marcados por bullying, acoso escolar, delincuencia, drogadicción, modelaje violento de la familia entre otros, para lo que se ofrece una contribución en el estudio. las teorías de entrada fueron: teoría Axiológica de Scheler (2001), Sociocultural de Vygotsky (1979), Ecológica de Bronfenbrenner y Ceci (1994),

Modelaje Social de Bandura (1987) y teoría de la educación para la paz de Galtung (1997). En lo epistemológico se abordó desde el paradigma interpretativo con empleo del enfoque cualitativo y uso del método hermenéutico filosófico. El escenario de estudio se ubicó en la Institución Educativa “El paso de las Flores” del municipio Cotorra, departamento de Córdoba, Colombia. Los informantes clave fueron cuatro (4) discriminados de la siguiente manera: (01) directivo, (01) docente y (02) estudiantes que reunieron los criterios del estudio.

Las técnicas aplicadas fueron: la entrevista en profundidad y la observación participante como instrumentos se empleó el grabador de bolsillo, la cámara (ambos incluidos en teléfono inteligente) y el guion de preguntas abiertas. Las técnicas de interpretación fueron la saturación, categorización y triangulación de fuente que permitieron alcanzar la fiabilidad de la investigación. Los hallazgos investigativos revelaron presencia de antivalores, violencia familiar, escolar y social con bajo apego al valor social convivencia que requiere su abordaje integral para ello, se ofrecen los constructos teóricos preventivos del producto doctoral.

El aporte de este estudio, a la presente tesis doctoral está referida a que contiene elementos similares en cuanto a convivencia en escenarios vulnerables marcados por la violencia, posee elementos teóricos y metodológicos similares, además, de unos constructos que orienten aspectos para generar la teoría emergente.

De igual forma, López (2022), realizó una tesis doctoral sobre los *“Componentes actitudinales de la violencia escolar: identificación, y evaluación de procesos psicosociales básicos empleados en la violencia en educación primaria y secundaria”* en la Universidad de Murcia, España. El estudio se desarrolló con un paradigma complejo multimétodo para hacer el abordaje se evaluó (cuantitativo) y luego se comprendido (cualitativo) las conductas violentas en el contexto escolar.

El objetivo general fue explorar y evaluar la relación de predictores como la victimización como la participación como victimario en hechos violentos en contexto educativos para maximizar la aplicación de programas de prevención que atiendan la convivencia escolar. Concluye que los estudios incluidos en esta tesis evidencian sobre la importancia de evaluar e intervenir en actitudes hacia la violencia con el objetivo de mejorar el clima escolar. El estudio se constituyó en un antecedente importante que

permitió develar elementos como la violencia y como se puede alcanzar un clima de convivencia escolar a través de la colaboración de los gerentes y demás miembros de las instituciones educativas con un programa sistemático que atienda los factores predictores que generan la violencia para su atención y prevención.

De la misma forma, Tarazona (2023), realizó un estudio doctoral *Construcción Teórica sobre la convivencia escolar y su incidencia en la formación desde la perspectiva de la pedagogía social*, en la Universidad Pedagógica Libertador Instituto Rural Gervasio Rubio Venezuela donde refirió el desarrollo de la convivencia escolar con énfasis en la estructuración de nuevas verdades que promueven la catedra de la paz para atenuar las brechas del conflicto social.

En lo metodológico se desarrolló con el paradigma interpretativo, metodología cualitativa y método fenomenológico, como técnica se empleó la entrevista semiestructurada. Los informantes fueron 6 docentes y 4 estudiantes del Colegio Municipal María Concepción Loperena de Cúcuta Norte de Santander Colombia. Los hallazgos revelaron que no se ha consolidado la convivencia acorde a las exigencias actuales para ello, se generó la teoría con aportes en la catedra de la paz que reconozca la convivencia escolar más allá de un asunto socio-existencial. El estudio previo ofrece un sólido sustento teórico y metodológico a la investigación, destacando la relevancia de la cátedra para la paz en la promoción de la convivencia escolar.

En el mismo orden de ideas, Santamaría (2022), construyó una tesis doctoral sobre la *Convivencia escolar resiliente y desarrollo humano: una mirada desde sus actores*, en la Universidad Simón Bolívar de Colombia, este estudio presenta una teoría que reconfiguró los procesos para mejorar las situaciones de convivencia que se presenta en una institución educativa rural, catalogada como víctima de conflictos, desde características asociadas a la resiliencia.

La investigación se desarrolló a partir del paradigma sociocrítico con una metodología cualitativa y un diseño de investigación acción educativa (IAE) fue organizado en 5 fases: una primera llamada inmersión; la segunda, subjetividades en torno a la Convivencia Escolar, que presentó el diagnóstico: una tercera que estableció los saberes epistemológicos, teóricos, metodológicos y pedagógicos que favorecieron la propuesta doctoral seguidamente, la puesta en marcha y finalmente, la evaluación

respectiva, las técnicas empleadas durante el proceso fueron la observación y la entrevista semiestructurada.

En los saberes teóricos empleados fueron: la Eco-convivencia (aporte teórico) cimentado en el paradigma de Boff, que convoca al cuidado de sí, del otro y del medio ambiente; la Resiliencia Planetaria (aporte) a través de la cual se da valor a los procesos de humanización de la escuela en busca de la dignificación del ser humano; el Desarrollo Humano, como fin, centrado en el ser y por último, una Creatividad Paradójica como la movilización de consciencia social que permite cimentar caminos, abrir caminos antes situaciones que creían sin solución.

Por último, con los hallazgos finales, se configuró una propuesta teórica con características asociadas a la Resiliencia a partir de acciones creativas. No obstante, es necesario seguir indagando sobre otras alternativas a través de las cuales se puede abordar las situaciones de conflicto que se presentan en contextos complejos, empleando este u otros diseños metodológicos que se consideran pertinentes atendiendo a la necesidad e interés del grupo, de esta forma se recomienda que estas estrategias no se conviertan en un proyecto aislado y que por el contrario pasen a ser políticas institucionales que desde el PEI orienten el quehacer pedagógico, como valor agregado que motive el cambio, transforme el pensamiento y los imaginarios de los actores, potenciando el desarrollo de competencias socioemocionales y visionando el conflicto como una oportunidad de aprendizaje para la convivencia.

El estudio antes descrito, es un insumo de vital importancia porque fue realizado en un contexto vulnerable similar a la de la investigación, además, posee los constructos teóricos que enriquecieron el producto doctoral del estudio.

En el mismo orden de ideas, Guevara (2021), en su tesis doctoral *Cultura de paz como estrategia para mejorar la convivencia escolar en el Instituto Técnico Jorge Gaitán Duran*. Este estudio se realizó en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio del Táchira en la Universidad Pedagógica Experimental El Libertador de Venezuela.

Refiere que la cultura de paz es necesaria para la construcción de la convivencia ciudadana dentro del entorno escolar, donde la familia juega un papel fundamental como cimiento de esta, el entorno familiar que es el primer escenario donde se gesta esta cultura de paz. El objetivo principal de esta investigación fue develar la incidencia de la

cultura de paz en el marco de la convivencia escolar del Instituto Técnico Jorge Gaitán Duran, el cual se encuentra ubicado en el corregimiento de Agua clara, zona rural del municipio de Cúcuta, Norte de Santander.

La investigación tiene un enfoque etnográfico, de corte cualitativo, descriptiva con instrumento de recolección de datos fue la entrevista abierta a los informantes clave; estos fueron estudiantes de educación secundaria y docentes de la institución. En el análisis de los hallazgos se evidenció el pensamiento y las experiencias de los estudiantes y docentes en el marco de la cultura de paz y la convivencia escolar; se resalta la importancia del entorno familiar sobre el bienestar integral de los estudiantes, y la necesidad de construir cultura de paz en los diferentes escenarios de convivencia de la comunidad educativa para facilitar el desarrollo y la construcción de una sociedad integra, competente, pacífica, equitativa y justa.

Según la autora, el punto de partida para este proceso es formar entornos familiares, escolares y sociales en ambientes de paz, fomentando los valores como el respeto, la tolerancia, la justicia, la equidad, y demás valores que promuevan las sanas relaciones sociales y la solución de los conflictos a través de mediaciones comunicativas, participativas y pacíficas que rechacen toda acción violenta dentro de estos entornos y ambientes.

Como resultado de la investigación se develó que el entorno familiar con bienestar integral es vital para el desarrollo y construcción de una sociedad con cultura de paz. Esta investigación es valiosa para el estudio porque subraya la importancia de construir una cultura de paz para lograr la convivencia escolar. Además, sus bases teóricas y metodológicas son muy relevantes para el estudio que fue realizando.

Por su parte, Vásquez (2020) desarrolló una investigación doctoral denominada *Perspectiva axiológica para la praxis del gerente educativo en educación media general* en la Universidad Bicentenario de Aragua en Venezuela, cuyo propósito fue generar aportes teóricos sustentados en una perspectiva axiológica para la praxis gerencial del docente en Educación Media General.

La importancia del estudio se ubica en que plantea uno de los retos venezolanos como lo constituye impulsar los valores como nuevas vías para el desarrollo de una gerencia asertiva, eficaz y eficiente con el correcto uso de los recursos. Las teorías de

entrada que sustentaron el estudio fueron: la teoría axiológica de Ramos (2012); Gerencia Prospectiva de García (2015); Justicia Organizacional de Greenberg (2014) y Colquitt (2014). La postura epistémica que se asumió fue la interpretativa con empleo de la metodología cualitativa y como método el etnográfico educativo. El escenario de estudio se ubicó en la UEN *Juan Manuel Manzo Gorostegui*, ubicada en Cagua estado Aragua. Los sujetos de investigación fueron (3) gerentes educativos seleccionados bajo criterios del estudio.

Las técnicas que se emplearon fueron la entrevista en profundidad y la observación participante como instrumento el cuaderno de Fuente.s y de campo, la cámara fotográfica. La interpretación se realizó a través de la saturación y la categorización, la fiabilidad del estudio se alcanzará por medio de la triangulación de técnicas. Los hallazgos obtenidos develaron que la gerencia se caracteriza por promover antivalores como: la intolerancia, irrespeto y desmotivación.

Asimismo, se encontró que no se respetan los acuerdos de convivencia, además, de un estilo de comunicación incongruente, existen improvisaciones en los discursos colectivos por tal motivo, se recomienda poner en práctica el producto doctoral del estudio. El estudio antes descrito, posee elementos relevantes para la investigación en cuanto a la gerencia educativa sus teorías de entrada, referentes teóricos y sobre todo elementos significativos para la construcción teórica.

Teorías de Entradas Referenciales

Teoría axiológica desde la visión de Ramos

La axiología es considerada la ciencia de los valores su nombre se deriva del griego *axios* que se traduce como valioso y de *logo* que equivale a tratado o estudio. Una de las principales representaciones en América Latina es Ramos (2012) quien define “la axiología como la ciencia que estudia los valores morales y que no solamente trata los valores positivos, sino que también considera lo negativo antivalores” (p. 42).

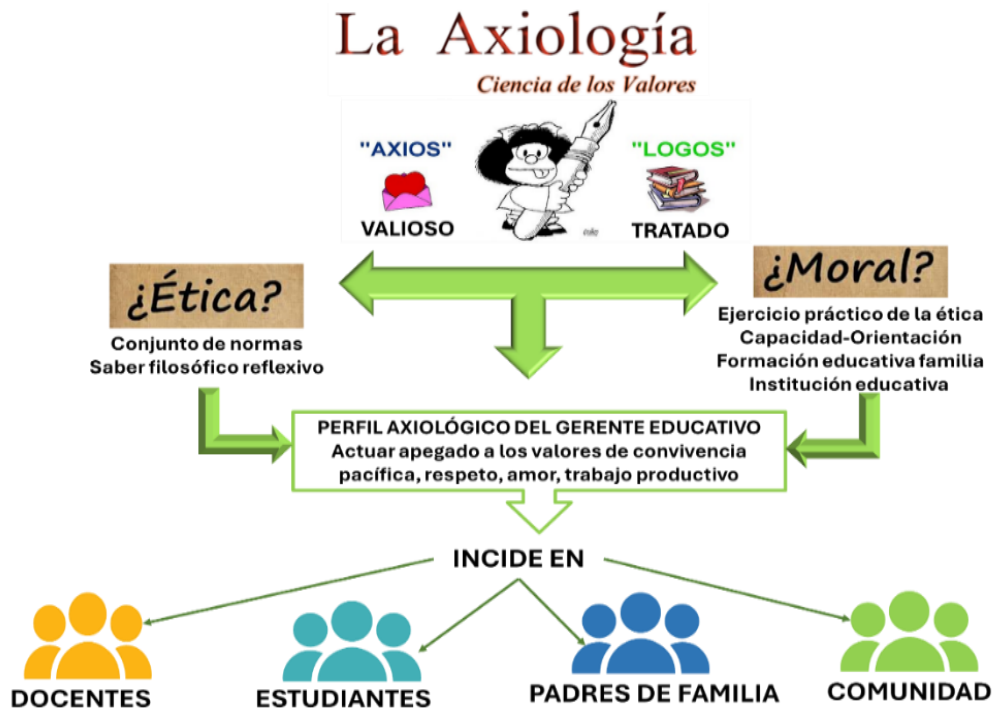
En el caso particular de la educación Ramos (2012) refiere que la axiología profundiza en lo más de su estilo de vida y busca las soluciones para optimizarlo. Es

importante destacar, que en el caso del gerente educativo el perfil debe estar enmarcado en una educación humanista centrada no solamente en el saber, sino en el ser y el convivir en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Siendo así, la autora refiere que una sociedad justa vivible de manera respetuosa, solidaria prioriza la preparación académica del sujeto en formación sobre la base de los valores siendo uno de los más importantes convivir de manera pacífica que se debe aprender en la familia y las instituciones educativas y donde el Estado tiene una fuerte responsabilidad. Es por ello, que la axiología debe estar presente en todo el quehacer del directivo y en general en los docentes en ejercicio. La referida autora asume principios de otro destacado teórico Max Scheler (1978), quien hace una crítica al formalismo kantiano y ubica el comportamiento humano independientemente de la forma que merecen una clasificación de positiva o negativa (valores y antivalores) que se reflejan en la sociedad.

Por otra parte, la teoría axiológica de Ramos (2012) incluye la ética con el estudio de valores éticos, además, de considerar los valores estéticos que refieren la valoración y juicios axiológicos con pautas como la belleza, lo antropológico porque es un legado sociocultural. En el marco de lo antes descrito, Ramos (2012), define la ética como el saber filosofo reflexivo que hace referencia a la persona y la moral es el ejercicio de la ética. A continuación, se presenta la figura 1, que resumen los preceptos de Ramos (2012):

Figura 1.
Preceptos de Ramos (2012)



Fuente. Tomado de Ramos (2012), adaptado por Medina (2025).

En la figura 1, se evidencia el profundo vínculo de la ciencia rectora de los valores la axiología con la ética y la moral que permitan favorecer toda la organización educativa y que todo gerente debe desarrollar en su quehacer diario, así como también en el ser y el convivir la armonía para generar modelos dignos de imitar para estudiantes y docentes.

Teoría Gerencia Participativa

La gerencia participativa busca el empoderamiento del talento humano en las instituciones se relaciona con todo el proceso de gestión para buscar la productividad académica y administrativa es una teoría administrativa planteada por Anthony (1994) y que ha sido nutrida por diversas corrientes. Esta teoría rompe con la gerencia vertical y realiza la toma de decisiones compartida entre todos los actores de los planteles educativos: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.







Es importante destacar, que este tipo de gerencia participativa genera un mayor compromiso desarrollando una cultura que distribuye el poder gerencial para recibir apoyo de todos los miembros de la comunidad educativa que genera acciones conjuntas para la resolución de problemas y logro de metas organizacionales.

Otro aspecto relevante, lo constituye que fortalece las relaciones humanas el ejercicio de valores democráticos aumenta la cohesión y estimula la convivencia mejorando la moral laboral permitiendo cambios positivos en el entorno siendo el directivo según Bastidas y Pacheco (2011) “la persona llamada a propiciar las condiciones necesarias para un trabajo sinérgico en la escuela así como a cultivar la motivación de los demás actores del ámbito educativo cuando se gerencia desde una visión participativa (p. 3).

Desde esta perspectiva, en la gerencia participativa el gerente educativo busca en todo el personal la colaboración como elemento de apoyo para su gestión en este aspecto resalta los aportes de Robbins (2004), al considerar que este estilo gerencial involucra activamente a todos los subordinados además de la toma de decisiones en ejecución de tareas (equipos productivos de trabajo) buscando su compromiso y la participación activa de los empleados en el diagnóstico y posterior generación de soluciones a nivel institucional.

Cabe considerar que Anthony (1994) y Robbins (1998) coinciden en reflejar que el estilo de gerencia participativa potencia las actividades fundamentales para alcanzar los objetivos con la participación de todos los miembros de la organización. De este modo, Anthony (1994) considera que los elementos de la gerencia participativa son los siguientes:

Tabla 1.
Elementos de la gerencia participativa

	<p>MOTIVACIÓN</p> <p>Es un impulso interno que lleva a las personas a realizar tareas óptimas, genera productividad por ello, todo gerente debe buscar la forma de motivar a los subalternos para el desarrollo personal y profesional esto hace que el personal desarrollo logros institucionales.</p>		<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>El gerente participativo debe desarrollar una excelente capacidad para tomar decisiones que además decide de acuerdo a las sugerencias del grupo de subalternos para solucionar las posibles dificultades y alcanzar el éxito académico-administrativo.</p>
	<p>LIDERAZGO</p> <p>El gerente educativo debe desarrollar un estilo de liderazgo democrático transformacional que guie a los subalternos al logro sobre la base de valores como el trabajo productivo, la cooperación y la convivencia. Estableciendo metas realistas con eficacia y eficiencia asegurada de impulsar la labor de aquellas personas asertivas y adecuadas para cada meta.</p>		<p>CREATIVIDAD</p> <p>Consiste en la capacidad del gerente y su grupo de subalternos de generar nuevas ideas, soluciones, alternativas para beneficiar la organización educativa.</p>
	<p>PRODUCTIVIDAD LABORAL</p> <p>El gerente con una postura participativa hace uso adecuado del recurso humano que son el valor agregado, usa de manera adecuada el tiempo, la tecnología e innova para generar el éxito de la institución educativa.</p>		<p>COMUNICACIÓN</p> <p>La base del éxito de un gerente participativo es utilizar una comunicación asertiva, congruente pero además saber colocar límites adecuados cuando la situación lo amerite desde la convivencia sin perder el foco en los logros institucionales.</p>

Fuente. Tomado de Anthony (1994), adaptado por Medina (2025).

En el marco de lo antes descrito, según Anthony (1994) entre las características que debe cumplir un directivo con una visión gerencial participativa se encuentran:

Compromiso: tanto el gerente como los subalternos ameritan el desarrollo y consolidación de un equipo de trabajo proactivo, comprometido con las metas a corto y largo plazo, apego emocional, sentido de pertenencia y conciencia sobre la importancia de su función dentro de la institución.

Autoridad compartida: El directivo y el personal subalterno requieren compartir la autoridad dando sugerencias para la adecuada toma de decisiones en problemas sencillos y complejos institucionales. Los docentes y demás miembros aceptan el poder delegado por el gerente ofreciendo su trabajo asertivo y voluntario.

Participación: La inclusión de todos los miembros de la organización apunta a la participación activa como elemento motivador y potenciador de las labores institucionales

de manera creativa y cocreadora del éxito.

Trabajo en equipo: La teoría de la gerencia participativa tiene una visión esencial en el trabajo en equipo de todos los miembros de la organización este debe ser cooperativo, estimulante, creador y sobre todo apoyado en valores como: respeto (como aceptación mutua), colaboración, responsabilidad compartida sobre todo con desarrollo de un clima de confianzas y convivencia.

La teoría participativa se constituye en un aporte valioso para la investigación el compromiso del directivo de conforman una unidad cooperativa para los logros organizacionales con subalternos que desarrolla el trabajo en equipos productivos con alto sentido de la convivencia conforman “el deber ser” de un gerente educativo.

Teoría de la Gerencia Trascendente

Drucker (1993), considerado el padre de la gestión moderna quien acuñó el término de los recursos humanos en la práctica administrativa. Además, generó la teoría de la gerencia trascendente cuyo nombre se deriva de la influencia personal del gerente trascendente sobre los subalternos que es aún más profundo que el del líder transformacional, debido a que el directivo está fuertemente comprometido con los proyectos institucionales fomentando a su vez un liderazgo de colaboradores, es decir, es un generador de líderes en sus subalternos, dándoles responsabilidades que le correspondan a cada uno.

De este modo, la gerencia trascendente propuesta por Drucker (1993), se implementa de arriba hacia abajo empezando por los directivos y bajando en cascada a todos los miembros de la organización, quienes tienen *un sentido de misión* debido a que todos comparten las mismas metas con un liderazgo compartido entre directivos, mandos intermedios y docentes responsables de los proyectos.

En este sentido, aplicar la gerencia trascendente amerita un cambio cultural con la implementación de liderazgos centrados en los proyectos o misiones institucionales, por lo tanto, no se consigue de forma automática es un proceso que requiere aprendizaje tanto del directivo como los subalternos. Además, es necesario tener claro y hacer

cambios en la misión y valores organizacionales. Para lograr la gerencia trascendente se requiere el desarrollo de los siguientes aspectos tal como se visualiza en la figura 2:

Figura 2
Aspectos de la Gerencia Trascendental



Fuente. Tomado de Decker (1985), adaptado por Medina (2025).

Lo antes descrito en la figura 2, no es una utopía en la gerencia educativa requiere de compartir el poder del directivo hasta el equipo protagonista de la institución como lo refiere Foucault (1994) el poder no debe manejar los saberes en una multiplicidad de redes de poder en constante transformación. Lo antes expuesto, releva la importancia de hacer una reingeniería del poder que maneja el gerente educativo si se quiere tener logros institucionales.

Teoría del Capital Social en la Escuela

Coleman (2001), incorporó el término capital social en las ciencias sociales y a nivel educativo identificándolo como la capacidad de los sujetos para trabajar en equipo partiendo de normas y valores institucionales compartidos. Para el referido teórico los valores individuales fortalecen la capacidad para relacionarse con otros sujetos así se genera la eficiencia individual y organizacional.

Cabe considerar, que el desarrollo social y organizacional se enriquece sobre la base de los valores del capital social esto promueve superar el individualismo para ir al bienestar colectivo, es decir, los valores repercuten de manera favorable en la cohesión del individuo en comunidad y sociedad.

Lo antes expuesto, plantea la importancia de que las organizaciones sean formadoras de valores. Por tal motivo, el gerente debe atender la promoción de valores del capital social en las relaciones entre sus integrantes. Entre sus valores que promueven el capital social se encuentran: confianza, responsabilidad, cooperación, solidaridad, trabajo productivo y respeto a las normas. A continuación, se ofrece la Figura 3, contentiva de los elementos del capital social en la escuela:

Figura 3.
Elementos del Capital social en la escuela



Fuente: Medina (2025).

De acuerdo a lo antes expuesto, en la figura 3 se visualiza el capital social aplicado a educación se refiere a una institución educativa que promueve valores, actitudes y creencias individuales que aporta el sujeto de manera individual y que se supera para construir los valores organizacionales, donde el gerente educativo tiene una formación crucial. Es importante destacar, que el capital social en la escuela se forma de manera permanente en el transcurrir del tiempo, pero igualmente, puede perder o deteriorarse de manera acelerada en circunstancias adversas generadas por los conflictos y la falta de apego a normas y valores institucionales.

Las consideraciones anteriores, reflejan la importancia de asumir los postulados de esta teoría por parte del investigador debido a que la gerencia educativa debe darse sobre la base de la promoción de valores como la convivencia sobre todo en contextos vulnerables para favorecer a toda la comunidad en especial al estudiante como centro del proceso educativo.

Teoría de la Convivencia Escolar

Uruñuela (2016), generó la teoría de la convivencia escolar como un eje fundamental en la complejidad del transcurrir de las vivencias y el mundo de la educación. Este teórico plantea que la convivencia parte de dos pilares fundamentales el primero atiende a la visión humanista en la relación dialéctica docente-estudiante, donde no debe haber dominación ni dependencia. El segundo pilar referido al espacio y tiempo que refiere ver la convivencia desde una perspectiva comunitaria y colectiva. En torno a lo antes descrito, Uruñuela (2016) plantea dos aspectos fundamentales de abordaje de la convivencia escolar como se resume en la Tabla 2:

Tabla 2
Aspectos fundamentales de la convivencia escolar

La práctica	Razones para trabajar la convivencia, visión del conflicto y plantea propuestas concretas que promueven la reflexión y la criticidad del estudiante a las necesidades de convivencia en la escuela.
El diseño	Elaboración de planes, proyectos, programas y herramientas adaptadas al plantel que hagan realidad la convivencia escolar.

Fuente: Medina (2025).

Tomando como base la Tabla 2, Uruñuela (2016), refiere la necesidad de concientizar al educando desde el punto de vista práctico con situaciones que afectan la convivencia en el escenario escolar atendiendo a fenómenos como: bullying, ciberbullying, violencia y conflictos que afectan los derechos y la paz escolar donde, además, el docente sea visto como un mediador (visión humanista) y se aleje del perfil de poder para ser un comunicador y facilitador afectivo.

Resalta, en este teórico, la propuesta del plan de convivencia con estrategias que deben ser evaluadas y sustentadas apegadas a una metodología con preminencia de la atención preventiva de la inteligencia emocional, gestión de conflictos y la canalización de la violencia. En ese aspecto, propone protagonismo del alumnado e incorporación de la familia. De hecho, la relevancia de esta teoría plantea un enfoque positivo la convivencia como un hecho diario que debe incorporarse de manera transversal en los procesos de enseñanza y aprendizaje con valores como: el amor, el respeto, la empatía, la cooperación como bases del convivir.

De igual forma, establece la importancia de los acuerdos de convivencia en el ambiente de aprendizaje sobre la base de “normas de consensuadas”. Se destaca en esta teoría como a través de la convivencia se debe atender de manera remedial y preventiva al estudiante en lo personal, psicológico y social. Los conflictos deben pasar por un proceso de mediación y reparación que no debe tener sanciones positivas. Además, esta teoría destaca la importancia del acompañamiento y actualización del docente por parte de acciones del gerente educativo sistematizadas para promover la escucha activa y la comunicación congruente. Por lo antes descrito, se consideró vital para el estudio los postulados de la teoría de la convivencia escolar de Uruñuela (2016), que desde una visión teórico-práctico plantea el abordaje de la convivencia en las instituciones escolares.

Teoría de la Vulnerabilidad Social

Bourdieu (1998), desarrolló la teoría sobre la vulnerabilidad social en educación, se refiere a las limitaciones y dificultades que enfrentan los estudiantes de estratos sociales desfavorecidos para alcanzar los logros académicos. Su teoría atiende a las

siguientes desventajas (Ver Tabla 3):

Tabla 3

Desventajas de la vulnerabilidad social en educación

Capital Económico	Bajo ingreso de la familia para que el estudiante pueda alcanzar y tener los elementos fundamentales para acceder al logro académico. Reproducción de desigualdades.
Capital Social	Bajas conexiones de la familia a nivel social y educativo.
Capital Simbólico	Los sujetos (estudiantes) provienen de zonas estigmatizadas como marginales y vulnerables. Los estudiantes de clase media y alta tienen más posibilidades de acceso a tecnología y libros que los de clase baja.

Fuente: Medina (2025).

Lo antes descrito, en la Tabla 3 plantea como los educandos de las zonas vulnerables como es el caso del presente estudio usualmente, se subestiman y su rendimiento académico es bajo. Resalta también, la violencia simbólica las personas provenientes de zonas vulnerables aceptan condiciones de opresión sin hacer cuestionamiento y críticas sobre “el sistema opresor”. El capital económico también se sustenta en un capital cultural que abarca e imponen conocimientos, gustos, habilidades formas de comunicarse que son adquiridas a través de socialización donde los medios de comunicación y las redes sociales debido a la globalización imponen y la escuela reproduce.

Cabe considerar, que Bourdieu (1998), plantea que la escuela reproduce desigualdades, siendo los estudiantes provenientes de zonas vulnerables en el concepto de habitus se autoexcluyen abandonando el sistema escolar debido a que las prácticas educativas generados por los docentes no son inclusivas. Además, este teórico refiere que la educación y el entorno social son subcampos del llamado campo cultural donde considera que las escuelas y el sistema educativo no alcanzan principios democráticos, igualitarios para todos los estudiantes. Incluso, se generan barreras como el lenguaje, acceso a la tecnología, códigos culturales que propiciadores de más vulnerabilidad en los educandos donde los estudiantes de clases sociales económicamente más alta tienen evidentes ventajas.

En esta materia Bourdieu (1998), plantea que para superar la vulnerabilidad

generados por las desigualdades sociales se hace necesario superar la violencia simbólica, es decir, que docentes y estudiantes generan una visión crítica en los ambientes de aprendizaje develando la desigualdad y las vías para dejar de ser grupos excluidos, donde la educación tiene una función determinante para lograr el ascenso social.

Los aportes de esta teoría a la investigación son fundamentales en atención a que el escenario de estudio del plantel se ubica en la zona más afectadas por el conflicto armado (ZOMAC) con alta exposición a la violencia que la hace vulnerable social y económicamente y donde la labor del directivo y los docentes debe apuntar a concientizar de manera crítica y hacer abordaje sociales-económicos como becas y otros beneficios que ayuden al estudiante a superar las brechas de la vulnerabilidad.

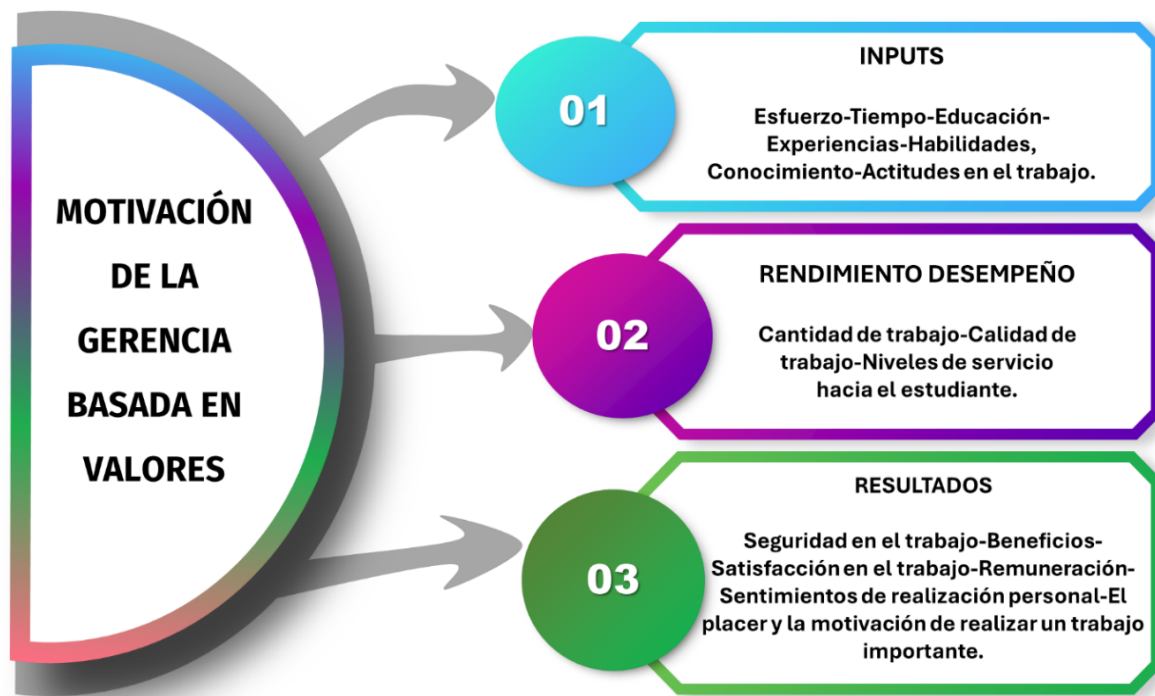
Referentes Teóricos

La Gerencia basada en Valores

Para desarrollar en las organizaciones educativas la promoción de la convivencia es imprescindible ubicar la gerencia basada en valores que según Guevara citado por Vásquez (2020), consiste en un proceso administrativo total que busca conectar los objetivos organizacionales con el empleo de recursos, estrategias de desarrollo, evaluación del desempeño para la creación de valor.

Las consideraciones anteriores, refieren que una dirección de un plantel educativo que pretende su praxis basada en valores requiere un cambio en la cultura organizacional que no están libre de resistencias, pero quienes lo adoptan pueden lograr optimizar las organizaciones con la resolución de problemas mediante el compromiso y apoyo al directivo por parte del cuerpo docente. Es por lo antes descrito, que se requiere de un proceso de motivación denominado *INPUST* que son las metas deseadas con respecto al nivel alcanzado en el rendimiento por el personal docente. A continuación, se ofrece la Figura 4, donde se puede visualizar lo antes expuesto:

Figura 4
Proceso de motivación denominado INPUST



Fuente. Tomado de Vásquez (2020), adaptado por Medina (2025).

Es importante destacar, que un docente desmotivado tratado injustamente no tomado en cuenta por un directivo autoritario o permisivo se debilitan todos los aspectos visualizados en la figura 3, los *INPUTS* se hacen difusos, baja el rendimiento y los resultados. En este sentido, una gerencia basada en valores debe traducir la necesidad de crear valor estimular la convivencia con planes conjuntos enfocarse en metas donde todos participan a corto, mediano y largo plazo incentivando en el personal docente los Inputs, el rendimiento y los resultados.

Sobre la base de lo antes descrito, Mora (2008), refiere que una institución que desarrolle la gerencia basada en valores debe promocionar todas las virtudes de la organización con culto a los valores como: justicia, identidad, responsabilidad, respeto y sobre todo la convivencia para alcanzar un clima armónico hacia la paz y productividad. Es por ello, que una gerencia que no asuma los valores en la práctica es un viaje sin rumbo la pertenencia de asumir la dirección de un plantel con una visión donde se tome en cuenta valores, objetivos y metas implica acciones como actuar e interactuar con alto

grado de asertividad para lograr los fines educativos.

Por ello, los valores representan la base para evaluar a las personas que se reflejan en toda la cultura organizacional porque son los cimientos que definen el éxito o el fracaso si no se asume con propiedad. En este sentido, resalta lo referido por Stephen y Robbins (2011) “los valores son convicciones que el gerente debe motivar porque es el modo peculiar de conducirse es en lo personal o socialmente preferible de los sujetos” (p. 63). Por ello, los valores institucionales apuntan al conjunto de creencias que a diario se asumen en una organización lo cual puede reflejar su éxito o fracaso (cuando se desarrollan los antivalores). Para que una institución logre una gerencia basada en valores se requiere lo siguiente en el personal docente:

Tabla 4

Valores que requiere el personal docente

Compromiso: Los docentes deben estar comprometidos con proyectos y metas institucionales donde para ello, requiere sentirse satisfecho, tomando en cuenta por un directivo que es líder trascendental.

Sentido de pertinencia: El docente debe sentirse arraigado, asumiendo responsabilidades organizacionales.

Sentirse respetado: El docente debe participar activamente en proyectos donde su voz será escuchada por los directivos.

Conexión entre su labor y objetivos del plantel: Los valores del plantel y motivados por el directivo deben reflejarse en el trabajo en equipo (directivos, coordinadores, docentes) para beneficiar al estudiante como centro de todo el proceso educativo.

Fuente: Medina (2025).

Cabe considerar, que lo antes reflejado en la Tabla 4, apunta a que toda praxis gerencial exitosa con aspiraciones a lograr la excelencia debe comprometerse con los valores especialmente con la convivencia que se debe reflejar en todos los comportamientos del directivos, docentes y estudiantes.

La Gerencia Educativa en la Promoción de la Convivencia

La gerencia según Drucker (1993), es el órgano específico y distintivo de la organización que siempre requiere desenvolverse con una política de dirección abierta,

siendo un proceso social que tiene la responsabilidad de ejecutar funciones para alcanzar los propósitos institucionales. Es importante destacar, que en el caso del gerente educativo tiene que actuar y promocionar los valores ético-sociales, haciendo el acompañamiento pedagógico al docente para lo cual se hace necesario que sea un modelo con conocimiento, capacidades y habilidades, es decir, el directivo requiere tener un comportamiento racional para adelantarse a los acontecimientos del entorno, siendo capaz de detectar los factores adversos como los antivalores dañinos en toda organización.

Si bien es cierto, que en algunos casos el gerente actúa como lo refiere Vásquez (2020) “de modo instintivo por ensayo y error, debe ir ajustando su propio quehacer a las características de la institución donde trabaja” (p. 21). Es de vital importancia que, si los gerentes educativos desean alcanzar la eficacia en los procesos de enseñanza y aprendizaje, un desempeño del educador de calidad basado en valores como: la responsabilidad, la honestidad, el respeto, el trabajo en equipo y desarrollar la convivencia, el estilo gerencial que aplique debe estar en pertinencia con un estilo de gerencia compartida donde todos sean responsables (comunidad educativa) de lograr un modelo ético organizacional.

Es por ende, que para el gerente promociones valores como la convivencia, implica estar presente en los procesos, orientar, encauzar con una mirada estratégica hacia dónde va la organización no solamente, cumplir con procesos administrativos debe involucrarse en lo académico, comprometerse con docentes, estudiantes y padres de familia en el logro de una institución de calidad que los apoye hacia un cambio de paradigma basado en el ética para atenuar y prevenir el flagelo de la violencia y los antivalores que tienen los planteles como el estudiado caracterizados por estar insertados en zonas del conflicto armado colombiano.

Las consideraciones anteriores, apuntan como lo refiere García y Dolan (2011), a desarrollar una gerencia comprometida con las personas que logre la calidad día a día donde el director muestre abnegación por el trabajo ante sus subordinados para fortalecer la misión, visión y valores institucionales que sean llevados a la práctica y no solo por cumplir con fijación de objetivos administrativos.

Por lo antes expuesto, la creación y consolidación de un valor como la convivencia

en una institución educativa amerita un cambio profundo en toda la cultura organizacional que probablemente al inicio genere tensiones en el personal docente sin embargo, cuando el gerente educativo presente con claridad la planeación, organización de las metas, motivación, ejecución, delega y participa activamente en los equipos de trabajo, evaluando como lo refiere Colquit (2014), la motivación y las funciones gerenciales bien desarrolladas en los equipos de trabajo derivan en complemento asociado al logro en una organización.

Lo antes descrito, revela la importancia de un gerente educativo que integre la motivación a todos sus subalternos y a los estudiantes como norte para lograr las metas organizacionales y sobre todo alcanzar la convivencia pacífica, atendiendo la prevención de la violencia escolar en todas sus formas.

Rol comprometido del gerente educativo en la educación para la convivencia pacífica

Los gerentes educativos asumen multiplicidad de funciones, pero una institución con índices de violencia no logrará ser un plantel de calidad. A este respecto, Hernández (2012), sostiene que el compromiso del gerente educativo exige propiciar acciones con las personas a su cargo tal como se puede visualizar en la Tabla 5:

Tabla 5

Acciones del gerente educativo como promotor de la convivencia pacífica

La escucha activa: Referida a escuchar de manera adecuada, profunda y respetuosa las opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia.

Respeto por la toma de decisiones compartidas: Las decisiones de proyectos se deben realizar por mayoría, pero también respetando las propuestas de las minorías en perfecto balance, para luego asumirlas y ejecutarlas.

Diálogo permanente: Siempre en los grupos existen conflictos, pero el directivo debe ser capaz de asumir la mediación activa para superar desacuerdos.

Delegar de manera pertinente: Las personas que ejercen representatividad de parte de docentes, estudiantes y padres de familia deben ser tomados en cuenta, para delegar responsabilidades que el directivo de manera permanente requiere monitorear y de ser necesario encauzar o generar correctivos si es necesario, es decir, colocar límites adecuados de manera asertiva y pertinente.

Fuente: Medina (2025).

En referencia a lo antes visualizado en la tabla 3, el gerente educativo en su rol de promotor de valores como la convivencia debe aprender y ejecutar técnicas que mejoren la participación e integración de todas las personas que hacen vida en la institución para el logro del fortalecimiento de las normativas internas con énfasis en los acuerdos de convivencia. Partiendo de la idea, de que todo directivo y los docentes, ameritan constante formación para lograr una educación que pase de los antivalores al ejercicio pleno de los valores y la calidad académica-administrativa.

La Educación Básica Primaria colombiana

La Educación Básica abarca un ciclo de enseñanza primaria que va desde el primer hasta el quinto grado, dirigido a niños de entre 6 y 10 años, y se imparte en instituciones tanto públicas como privadas. Estas edades son aproximadas, ya que, en la práctica, los estudiantes suelen completar la educación secundaria básica entre los 13 y 16 años. Tanto la educación primaria como secundaria tienen carácter obligatorio.

En tal sentido, la Constitución Política de Colombia (1991), en el artículo 67 establece que el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar la educación, que será obligatoria para niños entre los 5 y 15 años, incluyendo al menos un año de preescolar y nueve de educación básica. De manera que en la Educación Básica Primaria desarrolla programas específicos, integrando diversas áreas de conocimiento y formación en los primeros tres grados. La metodología y orientación dependen del contexto rural o urbano: en zonas rurales se implementa el modelo de Escuela Nueva, mientras que en áreas urbanas se sigue un sistema de Evaluación conocido como Promoción Automática.

Para fortalecer la cobertura y calidad educativa, los Gobiernos promueven la Universalización de la Educación Básica Primaria. Además, la legislación establece que los centros educativos deben contar con infraestructura y recursos adecuados para ofrecer educación desde el preescolar hasta los nueve grados de educación básica. Los estudiantes egresados deben estar preparados para continuar su formación en ámbitos laborales, universitarios y tecnológicos.

Referentes Legales

La educación en Colombia está consagrada en la Constitución Política de 1991 como un derecho humano esencial, respaldado por programas y recursos mencionados en el Artículo 2, este servicio educativo abarca un conjunto de normativas legales, planes de estudio organizados por niveles y grados, instituciones académicas, espacios culturales y recreativos, así como recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros. Todos estos elementos se integran en estructuras y procesos diseñados para alcanzar los objetivos educativos.

El artículo también garantiza el acceso a la educación para estudiantes de todos los niveles, asegurando la disponibilidad de programas, infraestructura y personal capacitado para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Este sistema educativo es obligatorio y garantiza el derecho de acceso para niños y jóvenes, según lo establecido en la Ley 115 (1994):

El *primer nivel* corresponde a la educación inicial o preescolar, que consta de tres grados, aunque solo el grado de transición, dirigido a niños de cinco años, es obligatorio.

El *segundo nivel* es la educación básica primaria, compuesta por cinco grados, y no requiere como requisito haber cursado educación inicial para ingresar.

El *tercer nivel* incluye la educación secundaria y media. La secundaria abarca cuatro grados, mientras que la educación media comprende dos grados adicionales.

Este sistema busca garantizar el acceso equitativo a la educación para todos los estudiantes en Colombia.

De acuerdo con la Ley 115 (1994) asegura la disponibilidad de educación básica, estableciendo que las instituciones educativas deben contar con una infraestructura física y administrativa adecuada. Asimismo, deben ofrecer una formación pedagógica que atienda tanto el grado de transición en preescolar como los nueve grados de educación básica. El perfil de egreso de los estudiantes debe facilitar su tránsito entre los distintos niveles educativos, garantizando su preparación para la educación laboral, universitaria y tecnológica. En el artículo 1 de la Ley 115 (1994), se estipula que:

La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

El artículo mencionado destaca la importancia de la formación continua del individuo a lo largo de su vida, con el propósito de contribuir al bienestar personal, familiar y social. Esta idea se complementa con lo establecido en el artículo 4 de la misma ley, que dispone que:

Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo.

Asimismo, el artículo amplía el contenido del artículo 1 al subrayar la necesidad de actualizar constantemente a los docentes como estrategia para optimizar el funcionamiento de los centros educativos, alineándose con los principios de la gerencia educativa en la promoción de la convivencia. En este sentido, el Capítulo 5 de la Ley 115 (1994) dedica un apartado a la figura del directivo-docente, definido en el artículo 126 como aquel educador que desempeña funciones de dirección, coordinación, supervisión, programación y asesoría en instituciones educativas. El artículo 129 establece los cargos directivos, entre ellos: (a) rector o director; (b) vicerrector; (c) coordinador; (d) director de núcleo y (e) supervisor de educación.

Además, la ley establece que los cargos directivos en instituciones públicas deben ser ocupados por docentes escalafonados con experiencia en el ámbito educativo. En el artículo 143 se menciona la creación de consejos directivos comunes para establecimientos con pocos docentes o estudiantes. Estos consejos, según el artículo 144, tienen la función de tomar decisiones clave para el funcionamiento de la institución,

resolver conflictos y aprobar el reglamento interno.

De igual manera, el artículo 145 señala que el Consejo Académico debe ser convocado y liderado por el rector o director, con la participación de directivos docentes y docentes de cada área. Sus tareas incluyen la revisión del currículo, la organización del plan de estudios y la evaluación institucional.

En la práctica, el cumplimiento del artículo 144 es deficiente en la institución estudiada. La gerencia educativa basada en la promoción de la convivencia se vincula a los desafíos estratégicos del Plan Decenal de Educación Colombiana (PNDE 2016-2026), especialmente en los desafíos cuarto y quinto. El cuarto desafío plantea la necesidad de fortalecer la formación docente como un eje cultural, ético y pedagógico. El quinto desafío propone adoptar un modelo educativo participativo e inclusivo, acorde con los contextos sociales y culturales.

Finalmente, el enfoque de la gerencia educativa propuesto por la UNESCO (2011) resalta la interacción entre los diferentes actores de la comunidad educativa y la necesidad de generar espacios adecuados para su desarrollo, reconociendo el liderazgo del gerente educativo como pieza clave en la consecución de los objetivos institucionales.

MOMENTO III

MARCO EPISTÉMICO Y METODOLÓGICO

En el apartado que se desarrolla seguidamente se asumió la postura epistémica y metodológica del estudio a este respecto, Ceretto y Giacobbe (2009), en este despliegue se desarrollan “el paradigma, sus dimensiones, la metodología, el método seleccionado con todos los procedimientos generales para el logro de los propósitos de la investigación” (p. 57).

Abordaje Epistemológico

La postura epistémica se sustentó sobre la base del paradigma **interpretativo** que según Leal (2005), **se interesa por la descripción, comprensión e interpretación subjetiva de la experiencia humana**, sobre todo en la **generación de los significados de acuerdo con la realidad y vivencias del sujeto estudiado**. Es por ello, que la postura interpretativa naturalista permite el acercamiento al mundo sociocultural del sujeto estudiado de manera cotidiana en interacción con el investigador. Seguidamente se presentan los diferentes significados de las dimensiones del conocimiento las cuales van a llevar a un nivel de aprendizaje profundo que integra al ser con el conocer, en espacios desconocidos para ser conocidos, para ser reflexivos y aprehendidos.

Desde el punto de vista epistemológico, se plantea la matriz epistémica la cual refiere la fuente con la orientación del saber al respecto Sandín (2003), plantea que “es una forma de explicar la realidad que se conoce y que se constituye en el objeto de estudio refiere los tipos de conocimiento y el valor otorgado a los resultados del estudio” (p. 47).

En referencia a lo *Ontológico*, la investigación es múltiple holística y construida donde fue necesario profundizar en la realidad del informante con respecto a la convivencia en contextos vulnerables y violentos. De igual forma, en lo *Axiológico* el estudio subyacen los valores del informante clave y del investigador frente a su visión de

situaciones que impiden o promueven la convivencia. Los valores que se establecen de manera fundamental en el estudio son: responsabilidad, respeto, trabajo productivo y sobre todo la convivencia pacífica.

En cuanto a la dimensión *Gnoseológica*, la relación del investigador con los informantes clave fue de respeto, tolerancia, empatía, asertividad con una orientación hacia la comprensión e interpretación del contexto sociohistórico, político, acontecida en la comunidad donde se ubica la institución estudiada. A nivel *Teleológico*, la finalidad de la investigación fue generar una aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables a fin de fortalecer lo académico, administrativo del escenario seleccionado que es considerado como una institución educativa ubicada en un territorio afectado por el conflicto armado colombiano (ZOMAC).

Desde el punto de vista metodológico, en congruencia con el paradigma interpretativo se abordó con un enfoque metodológico, cualitativo que según Sandín (2003), realiza descripciones profundas, comportamientos detallados de situaciones, eventos, personas, comportamientos incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones en su contexto sociocultural natural. Por lo antes descrito, esta metodología se constituye en un norte pertinente para profundizar en las vivencias de los informantes sobre la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en una realidad escolar signada por la violencia interna y externa del plantel.

Método

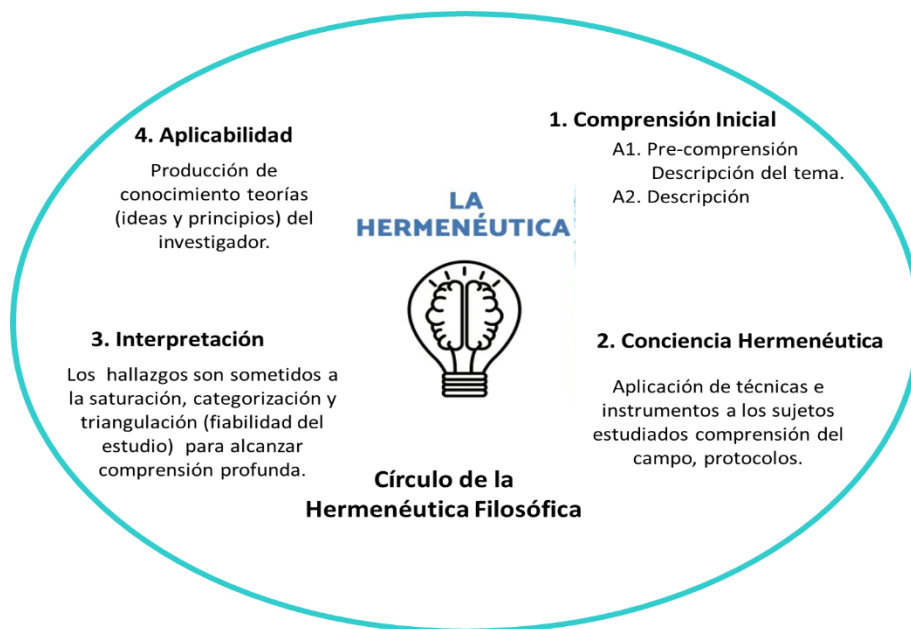
Para este estudio, se utilizó el método hermenéutico filosófico. Este enfoque, basado en la perspectiva de Gadamer (1998), concibe la interpretación como una característica fundamental del ser humano. Se presenta como una ontología que no busca la universalidad, ya que la interpretación, junto con la comprensión, el lenguaje, la tradición y el diálogo, está presente en toda interacción entre el hombre y el mundo.

Por lo tanto, la neo-hermenéutica de Gadamer considera que entender es interpretar, elevando la interpretación a una categoría universal del conocimiento humano. Según Duarte y Parra (2018) “se emplea en las ciencias sociales para describir,

comprender e interpretar los motivos internos de la acción humana, mediante procesos libres no estructurados. Este método permite profundizar en problemas como desequilibrio, dificultades o éxito del proceso escolar” (p. 196).

Lo antes descrito, hace de este método el camino proactivo de excelencia para alcanzar los propósitos de la investigación porque se busca comprender la realidad, interpretarla para luego generar teoría que atienda las vías para alcanzar la convivencia pacífica escolar. A continuación, se ofrece la Figura 5, contentiva del círculo hermenéutico filosófico que impregna toda la investigación con sus beneficios:

Figura 5
Círculo Hermenéutico Filosófico



Fuente. Tomado de Parra (2022), adaptado por Medina (2025).

Escenario

El escenario es el lugar donde se desarrolla el estudio es definido por Pérez (1994), como el sitio ideal donde el investigador tiene fácil acceso y puede establecer una relación fluida con los informantes para obtener información relacionada con los intereses del estudio. A este respecto, el escenario de estudio fue en la Institución Educativa *Concentración de Desarrollo Rural*, ubicada en la vereda Cañaveral del

municipio de Los Palmitos, Sucre, la institución educativa opera en un contexto rural vulnerable, designado como territorio PDET y ZOMAC, áreas prioritarias para el desarrollo y la reconciliación en Colombia tras el conflicto armado.

Esta institución pública, adscrita a la Secretaría de Educación de Sucre, ofrece educación desde preescolar hasta media técnica agropecuaria en su sede principal, complementada por tres sedes asociadas que cubren preescolar y básica primaria, atendiendo a una creciente demanda de 577 estudiantes que tensiona sus limitados recursos. El alumnado proviene principalmente de familias dedicadas a la agricultura, la ganadería y la cría de especies menores, muchas de ellas en condiciones precarias en barrios periféricos y con estructuras familiares complejas, como hogares monoparentales o bajo el cuidado de abuelos, lo que dificulta el acompañamiento formativo y afecta su desarrollo integral.

La infraestructura, con casi cuatro décadas de antigüedad, presenta un deterioro significativo en cubiertas, pisos, muros y sistemas de saneamiento, además de requerir mejoras urgentes en aulas especializadas y espacios deportivos y culturales. Estas condiciones inadecuadas obstaculizan el proceso de enseñanza y aprendizaje y comprometen la seguridad y el bienestar de la comunidad educativa, reflejando problemas estructurales comunes en zonas rurales afectadas por el conflicto. La convivencia escolar se ve afectada por conflictos frecuentes entre estudiantes y el consumo de sustancias psicoactivas como el "bíper", lo que perjudica la salud y el rendimiento académico, sumado a una baja participación en actividades escolares que podría indicar desinterés o desconexión, exacerbada por las limitaciones institucionales para gestionar estos problemas y promover un ambiente positivo.

A nivel organizacional, la institución enfrenta desafíos para fomentar la colaboración y la planeación estratégica entre docentes debido a la falta de espacios dedicados al trabajo conjunto durante la jornada, lo que dificulta la mejora pedagógica y la adaptación a las necesidades de los estudiantes.

En suma, la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural afronta desafíos familiares, escolares y organizacionales interconectados. La falta de apoyo familiar, los problemas de convivencia, la infraestructura deficiente y las limitaciones en la gestión interna comprometen la calidad educativa y el bienestar de la comunidad

escolar en este contexto rural vulnerable. Sin embargo, esta situación representa una oportunidad para transformar la educación a través de un enfoque colaborativo y reflexivo, integrando las voces de todos los actores para construir un futuro donde la escuela sea un pilar de desarrollo y esperanza, convirtiendo la educación en un acto de resistencia y transformación capaz de superar las limitaciones históricas y geográficas. A continuación, se ofrece un collage de imágenes contentiva de las áreas de la institución:

Figura 6

Infraestructura y áreas externa de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural



Fuente: Fotos tomadas por Medina (2025).

Informantes Clave

En la metodología cualitativa, se denomina informantes clave a todas aquellas personas que pueden brindar información precisa y detallada sobre el eje temático investigado. Al respecto, Hurtado y Toro (1999), sostienen que: “los informantes clave son participantes que poseen conocimientos status o destrezas comunicativas y que están dispuestos a colaborar con el investigador (p. 56). Es por ello, que los sujetos de estudio son las personas que guiaron investigador en sus propósitos para alcanzar a dilucidar la situación estudiada estando dispuestos a narrar su experiencia y a participar

en la investigación. Tomando como base lo antes descrito, los informantes clave lo conformaron (4) sujetos de estudio que reunieron los criterios del estudio como se puede apreciar en la Tabla 6:

Tabla 6
Criterios de selección de los informantes clave

(02) Gerentes Educativos	(01) Gerente de Aula (Docente)	(01) Estudiante
<ul style="list-style-type: none"> - Egresado de una institución de formación docente. - 5 años como gerente educativo o coordinador. - Deseo de participar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Egresado de una institución de formación docente. - 5 años con experiencia docente - Deseo de participar 	<ul style="list-style-type: none"> - Alumno regular de la institución. - Estudiar el último año del plantel - Colaborador destacado y víctima de un hecho de violencia. - Deseo de participar en el estudio para aportar la información requerida.

Fuente: Medina (2025).

Técnicas e Instrumentos

Las técnicas según Tamayo y Tamayo (2001) “son el conjunto de mecanismos, medios y sistemas que se utilizan para recolectar, conservar, reelaborar y conservar los datos” (p. 35). De igual forma, Castro (2001), refiere que es la manera como se van a obtener los datos y a través de los instrumentos. En este estudio se emplearon como se describe en la Tabla 7, las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 7
Técnicas e Instrumentos

TÉCNICAS	<p><i>Entrevista en profundidad:</i> Según Hurtado y Toro (1999), señalan que es un diálogo intencional busca lograr los objetivos de la investigación, permitiendo al investigador entender lo que el informante expresa sobre el tema.</p> <p><i>Observación participante:</i> Asimismo, Hurtado y Toro (1999) destacan que el investigador debe integrarse en la comunidad estudiada, ganando confianza para conocer usos y costumbres. En este caso particular esta técnica se utilizó únicamente para elaborar la descripción física y demográfica de los sujetos de investigación, además que sirvió para confirmar los gestos y actitudes de los mismos al responder a las preguntas de la entrevista en profundidad.</p>
-----------------	--

Tabla 7. (Cont.).

INSTRUMENTOS	<p>Sabino (2000) “son los recursos de los cuales se vale el investigador para extraer información se emplean para registrar cada detalle del estudio” (p. 149).</p> <p><i>Guion de preguntas abiertas:</i> Según Duarte y Parra (2018), es un formato de preguntas abiertas que la investigación cualitativa permite llevar ordenar con fluidez de respuestas los temas que se desea indagar.</p> <p><i>Grabadora</i> (incluida en el teléfono inteligente) permite según Pérez (1994) llevar un registro fidedigno de las entrevistas.</p> <p><i>Cámara fotográfica:</i> Según Duarte y Parra (2018), permite llevar un registro gráfico del escenario y de hechos importantes del estudio. Actualmente, se encuentra incorporado en el teléfono inteligente.</p>
---------------------	--

Fuente: Medina (2025).

Técnicas de Interpretación de la Información

La información recabada en los estudios cualitativos requiere del uso de técnicas específicas para su organización y procesamiento. Es por ello que, para efectos de este estudio se seleccionaron como técnicas la saturación, categorización, la triangulación y la teorización las cuales se describen a continuación:

Saturación: Una vez aplicadas las entrevistas se vaciaron en una matriz de saturación de Duarte y Parra (2018). Este proceso lo refiere Leal (2005), como aplicar a los protocolos la técnica del zig-zag donde se asumen toda la información que se repite en todos los informantes clave y se descarta aquello que no se repite hasta llegar a un grado de saturación que genera las categorías y subcategorías.

Categorización: Es un proceso derivado de la saturación que según Bautista (2011) “consiste en encasillar elementos singulares que resultan relevantes y significativos desde la visión del investigador” (p. 189). Es por ello, que se categoriza o encasilla abarcando de manera exhaustiva las posibles subcategorías de lo que se debe clasificar. De igual forma, la subcategoría requiere ser mutuamente excluyente en cada categoría representando de manera pertinente las informaciones emanadas de los sujetos de estudio esto permitió construir la tabla de categoría y subcategoría vital en un estudio cualitativo.

Triangulación: Taylor y Bogdan (2001), señalan que es la forma más pertinente para contrastar y comparar la información y enriquecer la información. Asimismo, Pérez

(1998) refiere que “es un examen cruzado de la información que permite no solo contrastar, sino que es una vía para obtener otros datos que no han sido apartados en el primer nivel de lectura” (p. 81). Entre los beneficios de la triangulación en este estudio se encuentran:

- Contrastación de la información obtenida de los informantes clave y de su interpretación profunda.
- Convergencia sobre un mismo fenómeno al aplicar la triangulación.

Teorización: que según Duarte y Parra (2018), **implica construir relaciones, dimensiones y procesos que generan teoría sobre la base de los saberes y la interpretación hermenéutica de la información obtenida.**

Credibilidad: Se logró cuando el investigador a través de conversaciones y observaciones con los informantes obtiene información pertinente que genera los hallazgos investigativos de manera fidedigna sobre lo que piensan y sienten los sujetos estudiados. Se resguarda las informaciones y transcripciones respetan lo dicho por los informantes, los hallazgos son significativos y finalmente, se empleó la triangulación que en este caso fue la de fuentes que permitieron alcanzar la fiabilidad del estudio.

En este caso en particular, se empleó la triangulación de fuentes para ello, se usó la matriz horizontal del modelo de Duarte y Parra (2018), donde se contrasta cada una de las fuentes apartados de los informantes clave, la interpretación hermenéutica del investigador y la sustentación teórica de los autores pertinentes.

Criterios de Cientificidad

Es importante señalar, que para otorgar valor y científicidad a la investigación hay que considerar los criterios correspondientes a credibilidad, transferibilidad y auditabilidad. De seguidas se explican cada uno de ellos, a saber:

Auditabilidad: Al respecto, Rojas y Osorio (2017), consideran que la auditabilidad “se caracteriza por reflejar en los resultados la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes” (p.71), partiendo de las transcripciones textuales de las entrevistas, contrastación de los resultados con la literatura existente, revisión de hallazgos por otros investigadores, identificación y descripción de limitaciones y alcances del investigador.

Credibilidad: En cuanto a esta condición, se cumple a medida en que la información recabada sea compartida con los actores involucrados en el quehacer cotidiano. De modo similar, Castillo y Vásquez (2003), manifiestan que la credibilidad “se logra cuando los hallazgos del estudio son reconocidos como reales o verdaderos por las personas que participaron en el estudio y por aquellas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado” (p. 164).

Esto se logró cuando se reunieron las informaciones emergentes que permitieron encajar los vínculos justificables de las evidencias reunidas, la estadía prolongada del investigador en el campo de investigación, la escogencia intencional, aunado a la triangulación de fuentes.

Transferibilidad: Las palabras de Rojas y Osorio (2017), con relación a transferibilidad, son entendidas como la posibilidad de hacer expansivos los hallazgos del estudio a otros territorios que afrontan el mismo fenómeno, en atención al ajuste de los mismos tomando en cuenta la determinación de un juicio valorado según el lugar y las características del fenómeno que fue estudiado, para que armonice con el contexto al que se desea transferir. Se tiene en cuenta la descripción detallada del contexto y de los participantes, muestreo teórico y recogida exhaustiva de hallazgos descriptivos para estos efectos.

Consideraciones Éticas

Las consideraciones éticas según Duarte y Parra (ob.cit) consisten en mantener a lo largo del estudio el respeto a la identidad de los sujetos de investigación, además, de ser fidedignas el contenido de los protocolos con la información. Se evitó la predisposición a incluir respuestas por parte del investigador a los informantes clave. De igual forma, se mantendrá una relación respetuosa y en armonía con todas las personas que hacen posible la investigación especialmente, con sujetos que participan en el estudio. En cuanto a los criterios de confidencialidad que asumirá el investigador serán las siguientes:

Elaboración del instrumento sobre la base de los propósitos del estudio de manera original.

Confidencialidad y protección de la identidad de los sujetos de estudio, cuyas informaciones serán utilizadas con carácter académico-educativo.

Evitar juicios o predisponer a los sujetos estudiados hacia respuestas deseadas por el investigador.

Procedimiento Metodológico

Se realizó atendiendo a las siguientes fases:

Fase I. Exploratoria: Donde se hizo una revisión bibliográfica y electrónica se construye el problema y se generan las preguntas, los propósitos e importancia del estudio (etapa Precompresión del método).

Fase II. Descriptiva: Consistió en conformar todo lo correspondiente al marco teórico del estudio, investigaciones previas, teorías de entrada, aspectos conceptuales y legales que sustentan la investigación (etapa Descriptiva del método).

Fase III. De Campo: Se aplicaron las técnicas e instrumentos para recolectar la información y obtener los hallazgos del estudio (se corresponde con la etapa de la conciencia hermenéutica del método)

Fase IV. Interpretativa: Obtenidos los hallazgos fueron sometidos a las técnicas de saturación, categorización y triangulación de fuentes para alcanzar la fiabilidad del estudio, obteniendo los insumos para la teoría emergente (corresponde a la etapa profunda del método).

Fase V. Generativa: En esta fase se elaboró la aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables como producto doctoral (se corresponde con la aplicabilidad generativa del método).

MOMENTO IV

HALLAZGOS INVESTIGATIVOS

El presente momento, contiene los hallazgos develados de la investigación a este respecto, Ceretto y Giacobbe (2009), refieren que una vez recabada la información se debe organizar en pertinencia con el paradigma, el enfoque metodológico cualitativo donde se aprecie la saturación, categorización y tipo de triangulación respectiva a la luz de la teoría con una interpretación donde se evidencien los hallazgos fundamentales del estudio.

En atención a lo antes descrito, el investigador muestra los hallazgos que se derivan de la información obtenida a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos a los informantes clave, mediante una postura epistémica postpositivista sobre la base del paradigma interpretativo naturalista, el abordaje del enfoque cualitativo y el método hermenéutico filosófico que le permitieron al autor hacer una inducción profunda, holística y flexible de los hipertextos que fueron sometidos en primer término a un proceso de saturación que Leal (2005), describe con la técnica del zig-zag donde se asume la información que se repite en todos los informantes y descarta lo no relevante o no repetido hasta llegar a un grado de saturación que genera la categorización.

En este sentido, lograda la saturación se describe la tabla de categoría con sus subcategorías seguidamente, se ofrece la matriz de las características físicas y demográficas de los informantes que permitió la cristalización propia de los estudios cualitativos al trabajar con personas y no con números para posteriormente, ofrecer las matrices de triangulación de fuentes que Duarte y Parra (2018) describen como contrastar la información de mismo fenómeno desde las voces de los diversos informantes lo cual permitió alcanzar la fiabilidad y credibilidad del estudio. A continuación, se presenta la saturación de la información.

Matriz de saturación de la información obtenida

Tabla 8

Matriz Saturación de la Información pregunta 1

Pregunta 1. Describir a su juicio ¿cuáles aspectos vienen afectando la convivencia en la institución?			
Informante Clave (GE-2)	Informante Clave (D-2)	Informante Clave (D-3)	Informante Clave (E-4)
<p>Desde mi experiencia como miembro de esta comunidad educativa, <u> puedo identificar varios factores estructurales y coyunturales que afectan profundamente la convivencia institucional. El primero y quizás más determinante es el contexto histórico-territorial marcado por la presencia de grupos armados ilegales, que ha normalizado patrones de violencia como mecanismo de resolución de conflictos. Este pasado violento no es simplemente historia, sino una realidad que se mantiene viva en la memoria colectiva y en las prácticas sociales cotidianas.</u></p> <p>En segundo lugar, observo una <u>transferencia directa de los modelos de interacción familiar y comunitaria hacia el entorno escolar. Muchos estudiantes provienen de hogares donde las disputas se resuelven mediante agresiones físicas o verbales, careciendo de referentes positivos para la gestión pacífica de conflictos. Esta carencia se manifiesta en reacciones desproporcionadas ante situaciones de tensión menor con compañeros o docentes.</u></p> <p><u>Un tercer aspecto crítico es la discontinuidad entre las políticas</u></p>	<p><u>Uno de los aspectos que más viene afectando la convivencia en nuestra institución educativa es la falta de respeto entre los distintos actores de la comunidad educativa. Esta situación se ha venido manifestando de varias formas:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <u>1. Falta de respeto entre estudiantes, como son las agresiones verbales, burlas y hasta exclusión de niños y niñas con discapacidad.</u> <u>2. Irrespeto hacia la autoridad del docente, muchos casos se observan de desobediencia a normas básicas dentro y fuera aula. Además, el uso inapropiado del lenguaje y actitudes de confrontación y desafiantes.</u> <u>3. La falta de comunicación entre docentes, estudiantes y padres, ha</u> 	<p>Bueno, antes de precisar la respuesta, quiero contextualizar la situación, <u>para mí los problemas de convivencia escolar son simplemente el reflejo de la degradación del núcleo familiar y de la permisividad y proteccionismo en la legislación educativa colombiana, y la no educativa también, digamos, la legislación que rige convivencia social, de allí a mi criterio se originan los problemas. Ahora bien, el problema no está exactamente en el colegio, pero como aspectos que afectan la convivencia escolar en la institución se tienen lo siguiente:</u></p> <p><u>La poca tolerancia en las situaciones conflictivas, a que me refiero con esto, que por cualquier presencia o por cualquier situación mínima se practica el irrespeto entre las personas que están implicadas en esa situación conflictiva. Esto le apunta a que es por la falta de tolerancia y la tolerancia es un valor que hay que volver a resignificar.</u></p> <p><u>Otro aspecto, la mala práctica del valor del respeto hacia el semejante, que eso se ha perdido, se ha degradado es</u></p>	<p><u>En mi opinión, la convivencia en la institución está por hechos preocupantes, se ven discusiones entre compañeros, insultos constantes, formación de grupos que excluyen a otros, y situaciones de bullying que, aunque a veces no se Fuente.n de inmediato, sí están presentes. Hay un grosero que muchos estudiantes usan con frecuencia, incluso frente a niños pequeños, lo que va en contra de los valores que el colegio quiere enseñar. Existe irrespeto generalizado, tanto entre estudiantes como hacia los docentes. Muchas veces estas actitudes parecen venir de lo que los estudiantes viven fuera del colegio:</u></p>

<p><u>institucionales plasmadas en documentos como el PEI y el manual de convivencia, y su implementación efectiva. Existe un evidente divorcio entre lo formalmente establecido y las prácticas reales de mediación y resolución de conflictos. Los protocolos existen, pero no se aplican con la consistencia y rigurosidad necesarias. También destaca la porosidad de los límites escolares. Los conflictos externos permean constantemente el ambiente educativo, generando tensiones que desbordan la capacidad institucional de contención. Esta situación se agrava por la ausencia de programas comunitarios integrales que aborden la violencia como un fenómeno sistémico y no meramente escolar.</u></p> <p>Finalmente, percibo una crisis de legitimidad en <u>los mecanismos institucionales para el tratamiento de conflictos. Los estudiantes no confían plenamente en que sus problemas serán abordados de manera justa y efectiva, lo que los lleva a tomar justicia por mano propia, reproduciendo ciclos de agresión y represalia.</u></p>	<p><u>conllevado a malentendidos, Ejemplo llevó una madre de familia diciendo “se me ha subido la presión de la rabia que tengo” “No se meta en la vida privada de mi hija”</u></p> <p><u>4. La poca promoción de valores en la institución, pues no se refuerzan de manera constante valores como la empatía, la solidaridad, la tolerancia y el respeto mutuo.</u></p>	<p><u>en el núcleo familiar y en el contexto social donde se desenvuelven los estudiantes que nos llegan a la institución.</u></p> <p>Otro aspecto que es ya prácticamente va tocando <u>la relación de estudiantes en el contexto educativo, y en el contexto institucional, es la dominancia grupal que ejerza un estudiante con un liderazgo negativo. Este liderazgo es contagioso para los estudiantes que vienen con una actitud de aprender, de formarse. Entonces ahí líderes, pero para los aspectos negativos, otra aspecto, es la réplica de los altos de irracionalidad social que se copian de las redes sociales, para nadie es extraño de que esos comportamientos que se graban en las redes sociales se van a replicar muchos en el contexto escolar, y para cerrar esta pregunta de mayor importancia, en este caso, los problemas de conflictivos en el colegio son los malos modales aprendidos con H. en los hogares de familias disfuncionales, esas aptitudes que se practican en esos hogares disfuncionales vienen a reflejarse acá en el contexto escolar, y pues es difícil manejar esas aptitudes porque ya vienen arraigadas.</u></p>	<p><u>hogares con conflictos, violencia en los barrios o incluso falta de la familia. Todo esto se refleja aquí adentro, y aunque hay esfuerzos por parte de la institución para controlar estas situaciones, la realidad es que aún persisten y afectan el aula de clase, la seguridad emocional y la convivencia diaria.</u></p>
--	--	--	--

Categoría 1. Aspectos que afectan la convivencia en la institución.

Subcategoría 1.1. El histórico conflicto armado, modelaje familiar violento y límites difusos en la institución educativa.

Tabla 9

Matriz Saturación de la Información pregunta 2

Pregunta 2. Ha presenciado situaciones de violencia en los actores sociales como directivo, docente y estudiantes que afecta la convivencia			
Informante Clave (GE-1)	Informante Clave (D-2)	Informante Clave (D-3)	Informante Clave (E-4)
<p>Lamentablemente, he sido testigo de múltiples situaciones de violencia que comprometen a diversos actores de nuestra comunidad educativa, y que evidencian la profundidad de la problemática que enfrentamos.</p> <p><u>He presenciado enfrentamientos verbales intensos entre estudiantes que rápidamente escalan a agresiones físicas. Particularmente preocupante resulta observar cómo disputas aparentemente triviales -un comentario desafortunado, un malentendido en clase- desencadenan respuestas violentas desproporcionadas, revelando la fragilidad de las habilidades socioemocionales de nuestros jóvenes.</u></p> <p><u>También he observado situaciones donde algunos docentes, desbordados por la frustración, responden con agresividad verbal hacia los estudiantes, empleando expresiones humillantes o descalificadoras. Estas reacciones, aunque minoritarias, evidencian las insuficientes herramientas con que cuenta el profesorado para manejar situaciones de alta tensión emocional, reproduciendo inadvertidamente los mismos patrones de comunicación violenta que pretendemos transformar.</u></p> <p><u>En cuanto a los directivos, he presenciado cómo algunas situaciones de conflicto son minimizadas o</u></p>	<p><u>Sí, se han presentado situaciones de violencia entre actores sociales dentro de la institución, específicamente entre docentes y también entre un docente y directivos docentes. Estas situaciones afectan negativamente la convivencia escolar, generan un clima laboral tenso entre el cuerpo docente.</u></p> <p><u>Este tipo de conflictos que se han manifestado son:</u></p> <p><u>Actitudes de descalificación, irrespeto a los superiores, gritos o gestos agresivos</u></p> <p><u>Desacuerdos constantes en la toma de decisiones.</u></p>	<p><u>Sí, la respuesta es positiva. He presenciado situaciones conflictivas, más que todo, las agresiones verbales.</u></p> <p><u>Otro tipo de agresión el irrespeto hacia el compañero, vuelvo a recalcar, el valor de respeto. Hay mucho irrespeto, por un estado emocional, que a veces viene de la situación del hogar, y no se deja ese estado emocional a la entrada del colegio, se viene con él acá a la entrada de clases, al contexto escolar allí, viene la reacción negativa.</u></p> <p><u>Y otro que no preciso, cual sería calificativo. Si es una agresión, si es un pequeño desliz, pero no tengo un calificativo específico para otros</u></p>	<p><u>Se han manifestado algunas conductas violentas entre los estudiantes y se han realizado procesos de intervención poco afectivo con el manual de convivencia para mejorar el trato y la comunicación entre ellos. Sin embargo, hemos visto que la familia no nos colabora con los procesos de formación en valores y principios éticos y morales, lo que refuerzan conductas nocivas en el colegio. Se siguen presentando inconvenientes como abandono, desatención, bajo cuidado en el sitio donde ellos viven. Los directivos y los docentes nos gritan baja aplicación del manual de</u></p>

postergadas en su tratamiento, privilegiando la "normalidad" administrativa sobre la atención oportuna de problemáticas convivenciales. Esta priorización envía un mensaje contraproducente a la comunidad educativa sobre la verdadera importancia otorgada a la convivencia.

Particularmente perturbadoras son las situaciones donde los conflictos externos invaden el espacio escolar. He presenciado casos donde familiares adultos ingresan a la institución para confrontar a estudiantes o docentes por conflictos originados fuera del contexto escolar, normalizando prácticas de intimidación y desautorizando los canales institucionales para la resolución de conflictos.

Estas experiencias no son anecdóticas sino sintomáticas de una cultura institucional que, a pesar de los esfuerzos realizados, aún no logra consolidar mecanismos efectivos para la prevención y el abordaje constructivo de los conflictos inherentes a toda comunidad humana, especialmente en un territorio marcado históricamente por la violencia.

casos. Entre docentes también han ocurrido violencia verbal y de estos con los estudiantes.

acuerdos de convivencia.

Categoría 1. Aspectos que afectan la convivencia en la institución.

Subcategoría 1.2. Situaciones de violencia intraescolar de directivos, docentes y estudiantes que impiden la convivencia.

Tabla 10

Matriz Saturación de la Información pregunta 3

Pregunta 3. Considera que la gestión de los directivos (coordinadores) promueven los acuerdos de convivencia y programas de prevención de violencia			
Informante Clave (GE-1)	Informante Clave (D-2)	Informante Clave (D-3)	Informante Clave (E-4)
<p><u>Desde una perspectiva crítica, debo reconocer que la gestión directiva presenta importantes limitaciones en la promoción efectiva de acuerdos de convivencia y programas preventivos. Si bien existe un esfuerzo administrativo por cumplir con los requerimientos formales establecidos por la normativa educativa, percibo un abordaje predominantemente reactivo antes que preventivo y transformador. Los coordinadores tienden a intervenir cuando los conflictos ya han escalado a niveles críticos, aplicando medidas disciplinarias contempladas en el manual de convivencia. Sin embargo, estas intervenciones suelen carecer de continuidad y seguimiento, convertidas frecuentemente en acciones aisladas sin impacto sostenible en la cultura institucional. Observo también una desconexión entre el discurso institucional sobre la importancia de la convivencia y la asignación real de recursos -tiempo, espacios, personal capacitado- para materializar este compromiso. Las reuniones y comités de convivencia suelen estar saturados de casos puntuales que demandan atención inmediata, dejando poco margen para la planificación estratégica de programas preventivos.</u></p>	<p>La gestión directiva, encabezada por la rectoría y la coordinación, evidencia un compromiso con la promoción de los acuerdos de convivencia escolar. Sin embargo, <u>aunque se reconoce su impulso hacia la búsqueda de un ambiente armónico, no se observa la implementación de un programa estructurado y sostenido de prevención de la violencia que articule a docentes y directivos docentes. En lo que respecta a los estudiantes, se han desarrollado algunas estrategias de manejo entre pares, pero estas</u></p>	<p><u>Los resultados de las acciones reflejan poca actitud hacia el cambio por parte del comportamiento de los actores en las situaciones conflictivas. No se ve el hecho de que el directivo docente, o el docente, trate de persuadir y orientar la situación hacia un aspecto positivo. Eso no se refleja o no se ve el cambio, no se ve el cambio. Para mí, la figura del coordinador de disciplina, esa que ya prácticamente no existe, es imprescindible para observar cambio de estadísticamente significativos, en el cambio de comportamiento de estos estudiantes que van reincidiendo en estos conflictos.</u></p>	<p><u>Aunque hay una intención clara, los problemas siguen apareciendo. Y eso nos hace pensar que no es suficiente con tener normas o programas si no se llega a la raíz del problema: cómo se están formando los estudiantes en sus casas, qué pasa con la violencia en los barrios, o qué tipo de apoyo emocional se está dando en el colegio. La gestión es baja, pero los resultados no siempre se ven como se espera, y eso también es algo que debemos seguir cuestionando.</u></p>

Otro aspecto problemático reside en la tendencia a "externalizar" la responsabilidad, delegando excesivamente en agentes externos (psicólogos ocasionales, programas gubernamentales temporales) la intervención en problemáticas que requieren un abordaje institucional sostenido y contextualizado. Esto genera discontinuidades que minan la credibilidad de cualquier iniciativa del proyecto educativo.

no están enmarcadas dentro de una política institucional consolidada y sistematizada.

La figura del coordinador de disciplina es fundamental, se necesita una persona que lidere, que esté pendiente, no el policía, pero si una persona que esté más cerca de la situación y que vaya haciendo el trabajo de aFuente.rlas para hacer un seguimiento más preciso.

Categoría 2. Elementos que intervienen en la praxis gerencial para la convivencia en la institución educativa.

Subcategoría 2.1. Baja promoción de los acuerdos de convivencia por parte de los gerentes educativos.

Tabla 11

Matriz Saturación de la Información pregunta 4

Pregunta 4. ¿Qué acciones han desarrollado los directivos de institución para generar un programa que atienda a la promoción de la convivencia escolar?			
Informante Clave (GE-1)	Informante Clave (D-2)	Informante Clave (D-3)	Informante Clave (E-4)
<p><u>Analizando las acciones implementadas por el equipo directivo, puedo identificar iniciativas que, si bien representan esfuerzos valiosos, evidencian un abordaje fragmentado de la problemática convivencial en nuestra institución. Se han realizado jornadas pedagógicas enfocadas en sensibilizar al profesorado sobre la importancia de la convivencia, aunque estas tienden a ser episódicas y raramente conducen a transformaciones metodológicas sostenibles en la práctica docente cotidiana. También se han actualizado los protocolos del manual de convivencia para alinearlos con la normativa vigente, particularmente con la Ley 1620, pero esta actualización ha privilegiado el cumplimiento formal sobre la contextualización efectiva a nuestras realidades territoriales. La dirección ha gestionado ocasionalmente la presencia de profesionales externos que desarrollan</u></p>	<p>Los directivos de una u otra forma suelen desarrollar varias acciones <u>para generar y fortalecer un programa que promueva la convivencia escolar. Algunas de las más comunes son</u></p> <p><u>1. Creación y fortalecimiento del Comité de Convivencia Escolar:</u></p> <p><u>2. Rediseño del Manual de Convivencia y socializarlo entre padres de familia y estudiantes, pero, con poca participación de la comunidad educativa.</u></p> <p><u>Sin embargo, no se han consolidado las acciones y están poco sistematizados a aplicados.</u></p>	<p>Bueno, hay muchas acciones, la verdad es eso. Esas acciones de transformación positiva, en la interacción social, podrían ser la siguiente, o son las siguientes para mí: Primero, realización de eventos esporádicos que implican una sana convivencia. Por ejemplo, la realización del viacrucis, de un festival del dulce, que allí se refleja para mí esa acción espiritual religiosa, de acercarnos más hacia el otro, hacia nuestro semejante. Para mí es muy importante esa, ese tipo de eventos.</p> <p><u>La socialización del manual de convivencia escolar, a nivel de grados y de grupos importantes. También, lastima esa actitud de los estudiantes que siempre es distracción de no prestar la</u></p>	<p><u>La iniciativa del manual de convivencia ha tenido un impacto limitado. El problema es que este tipo de programas no siempre llegan a todos los estudiantes. Hay quienes siguen actuando con agresividad o desinterés, y eso demuestra que no basta con tener el programa: se necesita más compromiso de toda la comunidad educativa, y también más apoyo emocional y formativo para los estudiantes que vienen cargando con problemas desde sus casas o su entorno social. Aún hay mucho por hacer para que ese impacto se extienda y</u></p>

talleres con estudiantes sobre manejo de emociones y resolución de conflictos. Sin embargo, estas intervenciones, al ser puntuales y desconectadas del currículo, tienen un impacto limitado y no logran permear la cultura institucional.

atención a esa situación, pero sí se tiene esas acciones acá. Otra, promoción, en afiches y carteleras de los valores sociales. Bueno, de todas maneras, hay que hacer algo ahí, porque el valor no hay que escribirlo, hay que practicarlo. transforme de verdad la convivencia.

Categoría 2. Elementos que intervienen en la praxis gerencial para la convivencia en la institución educativa.

Subcategoría 2.2. Directivos como generadores de programas preventivos de la convivencia escolar en la realidad y no para cumplir con los requisitos administrativos.

Tabla 12

Matriz Saturación de la Información pregunta 5

Pregunta 5. ¿Cuáles son los elementos que intervienen para consolidar la convivencia en la institución?			
Informante Clave (GE-1)	Informante Clave (D-2)	Informante Clave (D-3)	Informante Clave (E-4)
<p><u>Para consolidar una verdadera convivencia en nuestra institución, resulta fundamental reconocer varios elementos interrelacionados que, si bien algunos están presentes de forma incipiente, necesitan fortalecerse sustancialmente.</u></p> <p><u>En primer lugar, la consistencia en la aplicación de protocolos y normas establecidas en el manual de convivencia constituye un elemento básico, pero insuficientemente implementado. No basta con la existencia formal de estas normativas; se requiere su aplicación coherente y sostenida por parte de todos los actores institucionales, especialmente directivos y docentes.</u></p> <p><u>Un segundo elemento crucial es la formación específica del profesorado en mediación y</u></p>	<p><u>Existen pocos elementos que permiten articular y la convivencia:</u></p> <p><u>1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Debe contener definido la misión, visión, valores y principios orientadores de la convivencia escolar.</u></p> <p><u>2. El Manual de Convivencia, Debe tener claro y establece las normas, derechos, deberes, procedimientos y rutas de atención para la resolución de conflictos.</u></p> <p><u>3. Las Rutas de Atención y Apoyo Psicosocial, el cual se cuenta con un profesional apoyo de orientación escolar.</u></p>	<p>Bueno, a mi modo de ver los elementos o componentes, claro, se tienen como primero <u>la activación de la escuela de padres, la escuela de padres es funcional, lástima que acá en nuestra institución pues haya un desgano, una desmotivación por parte de los padres de familia de conformar esa escuela de padres que es fundamental para las buenas prácticas de convivencia escolar, la escuela de padres es fundamental.</u></p> <p>Otro aspecto que podemos <u>tener y señalada acá es la aplicación de manual de convivencia escolar, tiene muchos aspectos, inclusive ahora ya en la última actualización que se le hizo, pues ya el manual tiende más a los aspectos formativos, no tanto a los correctivos, sino a la parte de la formación.</u></p> <p><u>Otro aspecto, es el bajo seguimiento y monitoreo del comportamiento de algunos actores de casos de conflictos escolares más relevante, aquí se tiene</u></p>	<p>Para consolidar la convivencia hay muchos elementos clave, pero <u>lo que pasa es que no siempre están presentes como deberían. Por ejemplo, el respeto, la empatía, el diálogo y la tolerancia son fundamentales, pero en la práctica, muchos estudiantes no los aplican. Hay muy poca empatía entre compañeros, lo que se Fuente. en la forma en que se gritan, se ofenden o simplemente se ignoran los problemas de los demás.</u></p> <p><u>También se necesita se involucren: estudiantes, docentes, directivos y padres. Pero en algunos casos, lo que los estudiantes viven en casa — discusiones, violencia o abandono— hace que lleguen al colegio con una actitud agresiva o defensiva. Y si eso no se atiende bien, se vuelve una cadena que</u></p>

<u>resolución pacífica de conflictos.</u>	<u><i>Pero lo antes expuesto,</i></u>	<u><i>que hacer un seguimiento o monitoreo a</i></u>	<u><i>afecta a todos. Entonces, aunque</i></u>
<u>He observado que muchos</u>	<u><i>no se viene cumpliendo lo</i></u>	<u><i>ver si esos estudiantes que están</i></u>	<u><i>hay elementos positivos, la</i></u>
<u>compañeros docentes carecen de</u>	<u><i>que se aleja de una</i></u>	<u><i>implicados en esos comportamientos</i></u>	<u><i>convivencia no se consolida si no</i></u>
<u>herramientas metodológicas para</u>	<u><i>verdadera convivencia</i></u>	<u><i>anormales a la filosofía institucional van</i></u>	<u><i>se abordan también las causas</i></u>
<u>intervenir adecuadamente en</u>	<u><i>escolar.</i></u>	<u><i>mejorando o por el caso, van</i></u>	<u><i>profundas de los conflictos que se</i></u>
<u>situaciones de tensión.</u>		<u><i>empeorando, ese monitoreo hay que</i></u>	<u><i>viven a diario no permite una</i></u>
		<u><i>hacerlo con más vehemencia.</i></u>	<u><i>convivencia como tal.</i></u>

Categoría 2. Elementos que intervienen en la praxis gerencial para la convivencia en la institución educativa.

Subcategoría 2.3. Deficiente formación de directivos y docentes en la mediación de conflictos para consolidar la convivencia educativa.

Tabla 13**Matriz Saturación de la Información pregunta 6**

Pregunta 6 ¿Cuáles aportes daría usted para consolidar la convivencia en la institución?			
Informante Clave (GE-1)	Informante Clave (D-2)	Informante Clave (D-3)	Informante Clave (E-4)
<p>Considerando la complejidad de nuestra realidad institucional y territorial, <u>mis aportes para consolidar la convivencia se orientarían hacia un enfoque sistémico que trascienda las intervenciones fragmentadas que predominan actualmente. Primeramente, propongo desarrollar un proceso de reconstrucción colectiva de la memoria histórica institucional y comunitaria, que permita comprender las raíces de las prácticas violentas normalizadas.</u> Esto implica crear espacios donde diferentes generaciones de la comunidad educativa puedan dialogar sobre cómo la historia de violencia territorial ha configurado sus formas de interacción, identificando tanto patrones destructivos como resistencias constructivas.</p> <p><u>En segundo lugar, sugiero implementar un proceso de revisión curricular transversal que integre efectivamente la formación socioemocional y ciudadana en todas las áreas, superando la compartimentación que relega estos aspectos a asignaturas específicas o a actividades extracurriculares. Cada espacio pedagógico debe convertirse en un laboratorio de convivencia donde se practiquen cotidianamente habilidades dialógicas. Propongo también desarrollar un programa de formación docente en servicio, sostenido y contextualizado, que</u></p>	<p><u>Una estrategia sería para consolidar la convivencia sería la Cultura del diálogo. En este espacio se debe fomentar espacios de conversación abiertos onde todos los miembros puedan expresar sus opiniones y construir acuerdos de manera participativa. Y la segunda estrategia sería la formación de docente en convivencia, la cual se deben Capacitar a los docentes en estrategias para manejar situaciones de conflicto en el aula, y promover el respeto. El directivo debe estar presente como líder de la convivencia.</u></p>	<p><u>Para mí trabajar en la consolidación institucional de las buenas prácticas de los valores, como el respeto, la empatía, la tolerancia y uno que para mí es fundamental que se ha desaparecido que es el valor de la obediencia, que esa obediencia no significa sumisión, no es que uno sea sumiso, el ser obediente es el ser que respeta, que tolera. Y ese valor, infortunadamente, no se aprende, no se apropia en el contexto escolar. Ese valor viene del contexto familiar, del contexto social donde ese niño vive a diario, y para mí el valor de mayor trascendencia, en la disminución de los conflictos escolares, el valor del respeto.</u></p>	<p><u>Uno de mis aportes ha sido participar en el grupo de mediación escolar, donde promovemos el diálogo y ayudamos a resolver conflictos entre compañeros. Pero más allá de eso, creo que es necesario que sigamos formando a otros estudiantes en temas como la empatía, la escucha, el manejo de emociones, y la cultura del respeto. Captación para formar a más estudiantes en estos temas. Pero también creo que debemos hablar más claro sobre lo que está pasando: normalizamos el irrespeto, el maltrato verbal, el bullying, y eso no puede seguir. Aportar a la convivencia no es solo hablar bonito, es</u></p>

fortaleza capacidades de mediación, justicia restaurativa y pedagogía del cuidado. Este programa debe superar el formato tradicional de talleres espasmódicos o eventuales apostando por comunidades de aprendizaje donde los educadores reflexionen críticamente sobre sus propias prácticas relacionales. Resulta fundamental establecer alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias, instituciones académicas y entidades gubernamentales que permitan articular la escuela con iniciativas territoriales más amplias de construcción de paz y ciudadanía, reconociendo que la convivencia escolar no puede consolidarse aisladamente del contexto que la condiciona. Finalmente, sugiero implementar un sistema de documentación, seguimiento y evaluación participativa de las dinámicas convivenciales, que permita no solo intervenir reactivamente ante situaciones críticas, sino comprender patrones, identificar progresos y ajustar estrategias. Este sistema debe involucrar activamente a estudiantes y familias como investigadores de su propia realidad, no meramente como informantes o receptores de intervenciones.

enfrentar la realidad y actuar sobre ella. Sí se puede mejorar la convivencia escolar, pero solo si dejamos de ignorar lo que realmente está dañando nuestro entorno y trabajamos en ello con compromiso y verdad. El directivo y los docentes deben ser líderes que dan ejemplo a los alumnos.

Categoría 3. Aportes de los informantes clave para el logro de una gerencia comprometida en la convivencia escolar en contextos vulnerables.

Subcategoría 3.1. Sugerencias de los informantes clave para la consolidación de una gerencia promotora de la convivencia escolar.

Saturada la información se procedió a ofrecer en la Tabla 14, las categorías y subcategorías emergentes:

Tabla 14
Categorías y Subcategorías emergentes

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
1. Aspectos que afectan la convivencia en la institución.	1.1. El histórico conflicto armado, modelaje familiar violento y límites difusos en la institución educativa. 1.2. Situaciones de violencia intraescolar de directivos, docentes y estudiantes que impiden la convivencia.
2. Elementos que intervienen en la praxis gerencial para la convivencia en la institución educativa	2.1. Baja promoción de los acuerdos de convivencia por parte de los gerentes educativos. 2.2. Directivos como generadores de programas preventivos de la convivencia escolar en la realidad y no para cumplir con los requisitos administrativos. 2.3. Deficiente formación de directivos y docentes en la mediación de conflictos para consolidar la convivencia educativa.
3. Aportes de los informantes clave para el logro de una gerencia comprometida en la convivencia escolar en contextos vulnerables.	3.1. Sugerencias de los informantes clave para la consolidación de una gerencia promotora de la convivencia escolar.

Fuente. Medina (2025).

Con el fin de cristalizar la información, se presenta la descripción física y demográfica de los informantes clave y la triangulación de fuentes. Es crucial destacar que, en cualquier estudio cualitativo, la caracterización de los informantes es un elemento central para el desarrollo de la investigación, como se detalla seguidamente.

Tabla 15*Matriz de descripción física y demográfica de los informantes clave*



INFORMANTE CLAVE (GE-1)	DESCRIPCIÓN FÍSICA
	<p>Docente de sexo femenino con una estatura aproximada de 1.68 metros. De contextura delgada, cabello corto, piel color canela y ojos color café oscuro, se destaca por su alto nivel de compromiso y organización con las actividades que realiza. Cuenta con 20 años de trayectoria en la docencia, se ha desempeñado en los niveles de educación preescolar, básica primaria, secundaria, media académica en el área de lengua castellana e idioma extranjero inglés. Desde hace 10 años se desempeña en el cargo de directivo docente en contextos rurales vulnerables.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DEMOGRÁFICA</p> <p>Estado Civil: separada. Hijos: 4. Profesión: Directivo Docente Maestría en Educación con énfasis en interculturalidad Especialización En Investigación aplicada a la educación Licenciatura En Educación Básica Con Énfasis En Humanidades Lengua Castellana e Idioma extranjero inglés Docente de tiempo Completo.</p>
INFORMANTE CLAVE (D-2)	DESCRIPCIÓN FÍSICA
	<p>Docente de sexo masculino con una estatura aproximada de 1.69 metros. De contextura media, cabello corto, piel color morena y ojos color negro, docente comprometido con los procesos de planeación y muy exigente desde el punto de vista del cumplimiento del horario y el buen comportamiento de los estudiantes en sus colases y en general en la institución. Cuenta con 20 años de trayectoria en la docencia en el sector público, se ha desempeñado en los niveles de secundaria, y media técnica en las áreas de matemáticas, y producción agrícola. Desde hace 10 años se desempeña en el cargo de docente en la Institución donde actualmente ejerce su rol como educador.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DEMOGRÁFICA</p> <p>Estado Civil: casado. Hijos: 3. Profesión: Docente- Especialización en Docencia. Ingeniero Agrícola. Docente de tiempo Completo.</p>

Tabla 16*Matriz Triangulación de Fuentes*

CATEGORÍA 1. Aspectos que afectan la convivencia en la institución.

SUBCATEGORÍA 1.1. El histórico conflicto armado, modelaje familiar violento y límites difusos en la institución educativa.

INFORMANTE CLAVE (GE-1)

“...Puedo identificar varios factores estructurales y coyunturales que afectan profundamente la convivencia institucional. El primero y quizás más determinante es el contexto histórico-territorial marcado por la presencia de grupos armados ilegales, que ha normalizado patrones de violencia como mecanismo de resolución de conflictos. Este pasado violento no es simplemente historia, sino una realidad que se mantiene viva en la memoria colectiva y en las prácticas sociales cotidianas. En segundo lugar, observo una transferencia directa de los modelos de interacción familiar y comunitaria hacia el entorno escolar. Muchos estudiantes provienen de hogares donde las disputas se resuelven mediante agresiones físicas o verbales, careciendo de referentes positivos para la gestión pacífica de conflictos. Esta carencia se manifiesta en reacciones desproporcionadas ante situaciones de tensión menor con compañeros o docentes. Un tercer aspecto crítico es la discontinuidad entre las políticas institucionales plasmadas en documentos como el PEI y el manual de convivencia, y su implementación efectiva. Existe un evidente divorcio entre lo formalmente establecido y las prácticas reales de mediación y resolución de conflictos. Los protocolos existen, pero no se aplican con la consistencia y rigurosidad necesarias. También destaca la porosidad de los límites escolares. Los conflictos externos permean constantemente el ambiente educativo, generando tensiones que desbordan la capacidad institucional de contención. Esta situación se agrava por la ausencia de programas comunitarios integrales que aborden la violencia como un fenómeno sistémico y no meramente escolar. Finalmente, percibo una crisis de legitimidad en los mecanismos institucionales para el tratamiento de conflictos. Los estudiantes no confían plenamente en que sus problemas serán abordados de manera justa y efectiva, lo que los lleva a tomar justicia por mano propia, reproduciendo ciclos de agresión y represalia...”

INFORMANTE CLAVE (D-2)

” ...Uno de los aspectos que más viene afectando la convivencia en nuestra institución educativa es la falta de respeto entre los distintos actores de la comunidad educativa. Esta situación se ha venido manifestando de varias formas: (a) Falta de respeto entre estudiantes, como son las agresiones verbales, burlas y hasta exclusión de niños y niñas con discapacidad; (b) Irrespeto hacia la autoridad del docente,

muchos casos se observan de desobediencia a normas básicas dentro y fuera aula. Además, el uso inapropiado del lenguaje y actitudes de confrontación y desafiantes; (c) La falta de comunicación entre docentes, estudiantes y padres, ha conllevado a malentendidos, Ejemplo llegó una madre de familia diciendo *se me ha subido la presión de la rabia que tengo No se meta en la vida privada de mi hijo.* (d) La poca promoción de valores en la institución, pues no se refuerzan de manera constante valores como la empatía, la solidaridad, la tolerancia y el respeto mutuo...”.

INFORMANTE CLAVE (D-3)

“...Para mí los problemas de convivencia escolar son simplemente el reflejo de la degradación del núcleo familiar y de la permisividad y proteccionismo en la legislación educativa colombiana, y la no educativa también, digamos, la legislación que rige convivencia social, de allí a mi criterio se originan los problemas. Ahora bien, el problema no está exactamente en el colegio, pero como aspectos que afectan la convivencia escolar en la institución se tienen lo siguiente: (a) La poca tolerancia en las situaciones conflictivas, a que me refiero con esto, que por cualquier presencia o por cualquier situación mínima se practica el irrespeto entre las personas que están implicadas en esa situación conflictiva. Esto le apunta a que es por la falta de tolerancia y la tolerancia es un valor que hay que volver a resignificar; (b) La mala práctica del valor del respeto hacia el semejante, que eso se ha perdido, se ha degradado es en el núcleo familiar y en el contexto social donde se desenvuelven los estudiantes que nos llegan a la institución; (c) La dominancia grupal que ejerza un estudiante con un liderazgo negativo. Este liderazgo es contagioso para los estudiantes que vienen con una actitud de aprender, de formarse. Entonces ahí líderes, pero para los aspectos negativos; (d) La réplica de los altos de irracionalidad social que se copian de las redes sociales, para nadie es extraño de que esos comportamientos que se graban en las redes sociales se van a replicar muchos en el contexto escolar, y para cerrar esta pregunta de mayor importancia, en este caso, los problemas de conflictivos en el colegio son los malos modales aprendidos con H. en los hogares de familias disfuncionales, esas aptitudes que se practican en esos hogares disfuncionales vienen a reflejarse acá en el contexto escolar, y pues es difícil manejar esas aptitudes porque ya vienen arraigadas...”.

INFORMANTE CLAVE (E-4)

“...En mi opinión, la convivencia en la institución está por hechos preocupantes, se ven discusiones entre compañeros, insultos constantes, formación de grupos que excluyen a otros, y situaciones de bullying que, aunque a veces no se Fuente.n de inmediato, sí están presentes. Hay un grosero que muchos estudiantes usan con frecuencia, incluso frente a niños pequeños, lo que va en contra de los valores que el colegio quiere enseñar. Existe irrespeto generalizado, tanto entre estudiantes como hacia los docentes. Muchas veces estas actitudes parecen venir de lo que los estudiantes viven

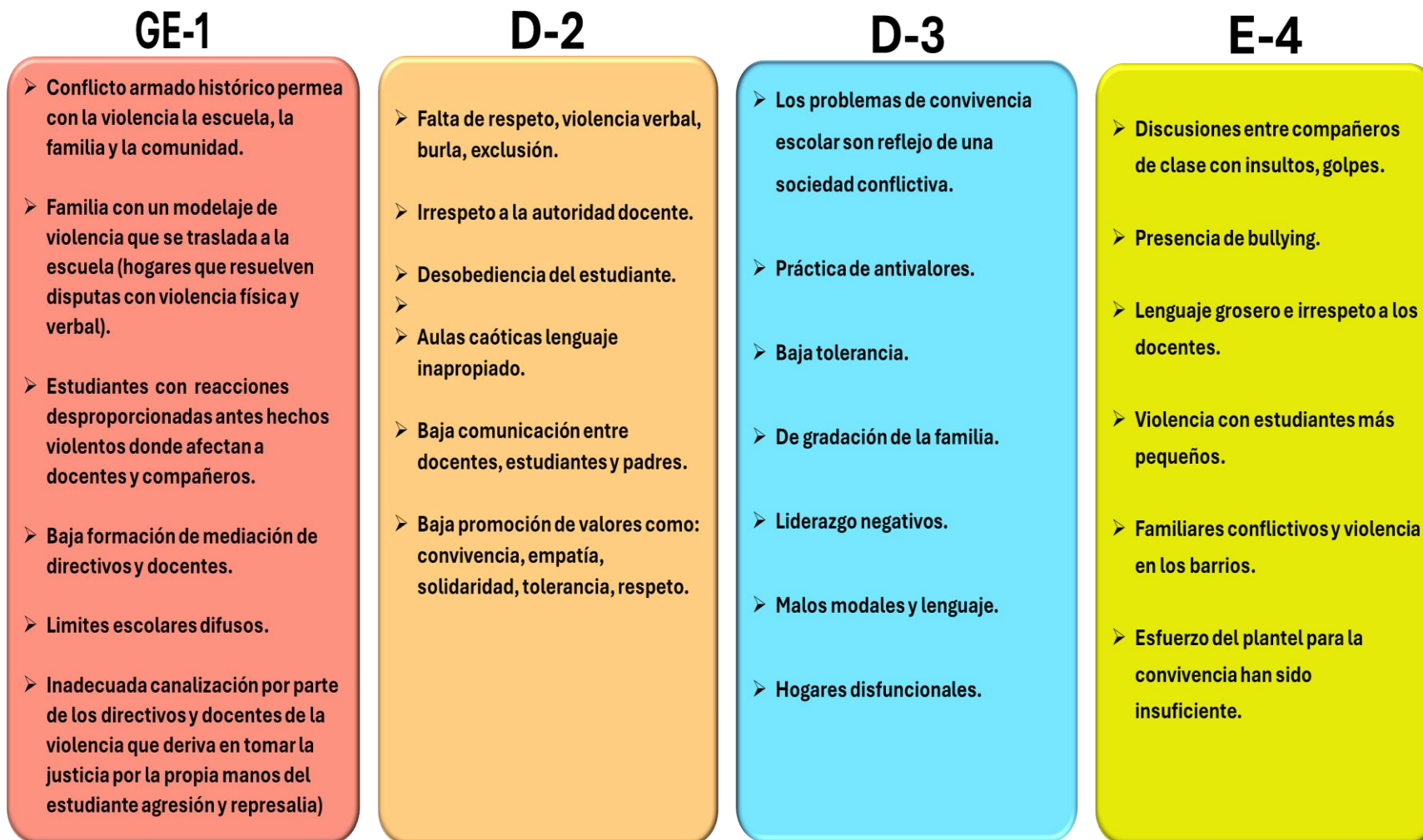
fuera del colegio: hogares con conflictos, violencia en los barrios o incluso falta de la familia. Todo esto se refleja aquí adentro, y aunque hay esfuerzos por parte de la institución para controlar estas situaciones, la realidad es que aún persisten y afectan el aula de clase, la seguridad emocional y la convivencia diaria...”.

INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA

Los hallazgos evidenciados de los informantes clave en cuanto a las afectaciones de la convivencia en la institución estudiada revelan un cuadro preocupante entre ellos se encuentran: el contexto histórico social marcado por la presencia de una guerra y grupos ilegales que han introyectado la violencia en la cotidianidad afectando todos los estratos entre ellos la educación y la familia modelando negativamente la vida del estudiante como lo refiere (GE-1). De igual forma, la praxis de la gerencia educativa en contextos vulnerables donde a diario como lo indica (D-2) en la institución educativa ocurren violencia física, verbal, exclusión de niños con discapacidad, irrespeto a la autoridad, serios problemas en la comunicación, padres ausentes en el vínculo escuela-comunidad y baja promoción de valores como: convivencia, empatía, solidaridad, tolerancia y respeto. Es así como emergen antivalores en la escuela que son un reflejo como lo informó (D-3) de la degradación social colombiana con una conflictividad y liderazgo negativos. Cabe considerar, la valiosa información del informante (E-4) quien refirió la presencia de hechos alarmantes como: insultos, formación de grupos para ejercer bullying, lenguaje vulgar, acoso a los estudiantes más pequeños, irrespeto hacia los docentes, violencia en los hogares que se refleja en la escuela y la comunidad. El estudiante explica además que se han realizado esfuerzos en el plantel para alcanzar la convivencia, pero son insuficiente ante la violencia. Con respecto a lo antes descrito, Cerezo (2006), plantea que existen factores sociales que contribuyen a la violencia de los estudiantes entre ellos: la familia, los compañeros de clase, los docentes, la comunidad, así como también el factor económico por este motivo, todos los directivos como educadores deben canalizar con propiedad el manejo de conflictos y abordaje de los preceptos de la comunidad pacífica. De este modo, los gerentes educativos de las instituciones con altos niveles de vulnerabilidad y violencia como la institución estudiada que según Vásquez (2020), ameritan el desarrollo de un liderazgo transformacional que asuma la convivencia como un proyecto propio a corto, mediano y largo plazo de manera transversal en todos los espacios educativos donde el directivo asuman un rol central motivador y un seguimiento permanente y sistematizado. Estas premisas no se vienen cumpliendo en el escenario de estudio.

Figura 7

Subcategoría 1.1. El conflicto histórico armado, modelaje familiar violentos y límites difusos en la institución educativa.



Fuente. Medina (2025).

Tabla 17

Matriz Triangulación de Fuentes

CATEGORÍA 1. Aspectos que afectan la convivencia en la institución.

SUBCATEGORÍA 1.2. Situaciones de violencia intraescolar de directivos, docentes y estudiantes que impiden la convivencia.

INFORMANTE CLAVE (GE-1)

“...He presenciado enfrentamientos verbales intensos entre estudiantes que rápidamente escalan a agresiones físicas. Particularmente preocupante resulta observar cómo disputas aparentemente triviales -un comentario desafortunado, un malentendido en clase- desencadenan respuestas violentas desproporcionadas, revelando la fragilidad de las habilidades socioemocionales de nuestros jóvenes. También he observado situaciones donde algunos docentes, desbordados por la frustración, responden con agresividad verbal hacia los estudiantes, empleando expresiones humillantes o descalificadoras. Estas reacciones, aunque minoritarias, evidencian las insuficientes herramientas con que cuenta el profesorado para manejar situaciones de alta tensión emocional, reproduciendo inadvertidamente los mismos patrones de comunicación violenta que pretendemos transformar. En cuanto a los directivos, he presenciado cómo algunas situaciones de conflicto son minimizadas o postergadas en su tratamiento, privilegiando la "normalidad" administrativa sobre la atención oportuna de problemáticas convivenciales. Esta priorización envía un mensaje contraproducente a la comunidad educativa sobre la verdadera importancia otorgada a la convivencia. Particularmente perturbadoras son las situaciones donde los conflictos externos invaden el espacio escolar. He presenciado casos donde familiares adultos ingresan a la institución para confrontar a estudiantes o docentes por conflictos originados fuera del contexto escolar, normalizando prácticas de intimidación y desautorizando los canales institucionales para la resolución de conflictos. Estas experiencias no son anecdóticas sino sintomáticas de una cultura institucional que, a pesar de los esfuerzos realizados, aún no logra consolidar mecanismos efectivos para la prevención y el abordaje constructivo de los conflictos inherentes a toda comunidad humana, especialmente en un territorio marcado históricamente por la violencia...”

INFORMANTE CLAVE (D-2)

“...Sí, se han presentado situaciones de violencia entre actores sociales dentro de la institución, específicamente entre docentes y también entre un docente y directivos docentes. Estas situaciones afectan negativamente la convivencia escolar, generan un clima laboral tenso entre el cuerpo docente. Este tipo de conflictos que se han manifestado son: (a) Actitudes de descalificación, irrespeto a los superiores, gritos o gestos agresivos, (b) Desacuerdos constantes en la toma de decisiones...”

INFORMANTE CLAVE (D-3)

Sí, he presenciado situaciones conflictivas, más que todo, las agresiones verbales. Otro tipo de agresión el irrespeto hacia el compañero, vuelvo a recalcar, el valor de respeto. Hay mucho irrespeto, por un estado emocional, que a veces viene de la situación del hogar, y no se deja ese estado emocional a la entrada del colegio, se viene con él acá a la entrada de clases, al contexto escolar allí, viene la reacción negativa. Y otro que no preciso, cual sería calificativo. Si es una agresión, si es un pequeño desliz, pero no tengo un calificativo específico para otros casos. Entre docentes también han ocurrido violencia verbal y de estos con los estudiantes...”.

INFORMANTE CLAVE (E-4)

“...Se han manifestado algunas conductas violentas entre los estudiantes y se han realizado procesos de intervención poco afectivos con el manual de convivencia para mejorar el trato y la comunicación entre ellos. Sin embargo, hemos visto que la familia no nos colabora con los procesos de formación en valores y principios éticos y morales, lo que refuerzan conductas nocivas en el colegio. Se siguen presentando inconvenientes como abandono, desatención, bajo cuidado en el sitio donde ellos viven. Los directivos y los docentes nos gritan baja aplicación del manual de acuerdos de convivencia...”.

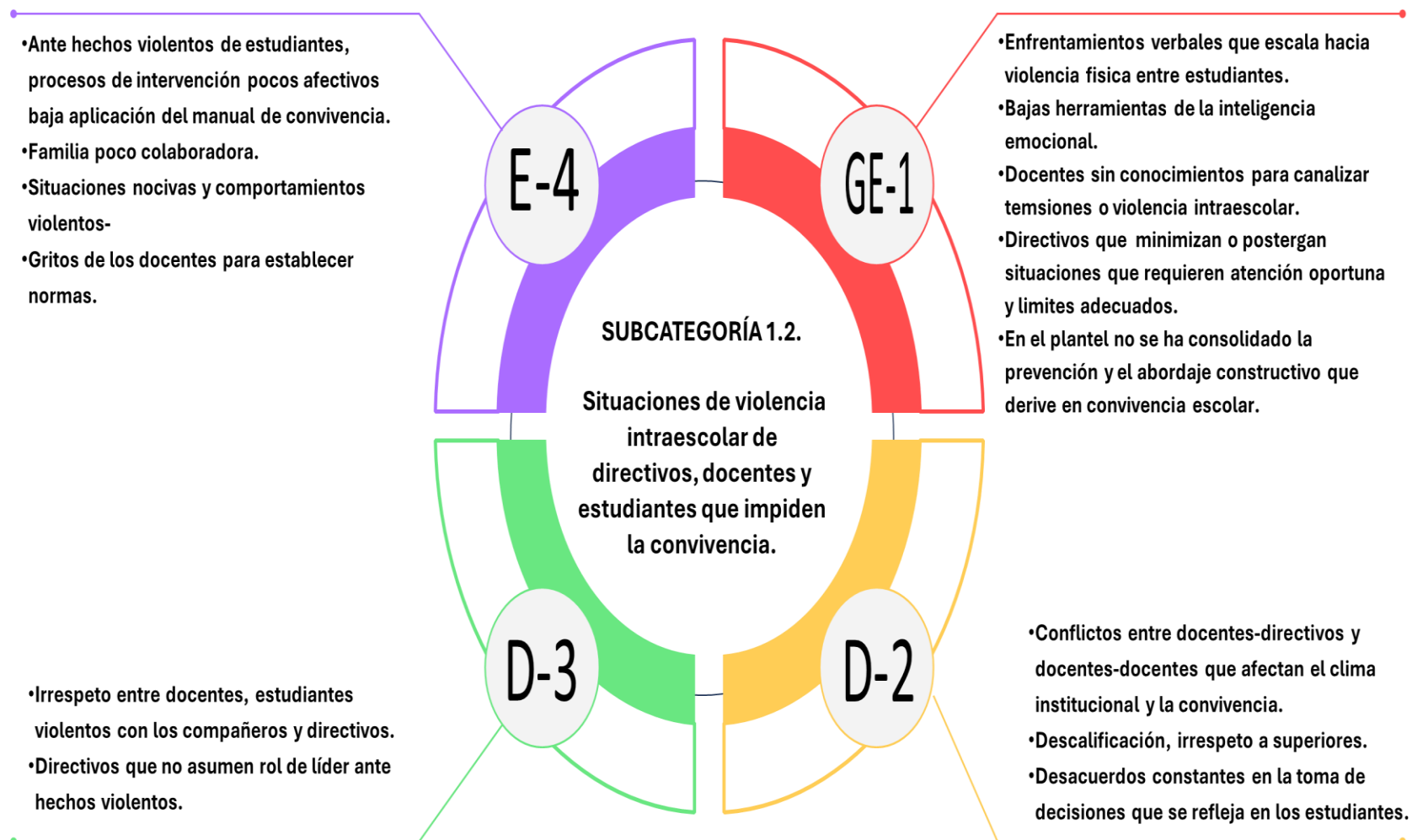
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA

Tomando como base la información develada de los informantes en cuanto a las situaciones de violencia intraescolar de directivos, docentes y estudiantes que impiden la convivencia se obtuvo que según (GE-1) en el plantel se han generado enfrentamientos verbales que usualmente escala hacia violencia física lo que indica bajo control de habilidades socioemocionales a lo cual se adiciona que directivos y docentes tienen poca información para atender los problemas de convivencia por ello, minimizan y postergan situaciones de violencia que deben ser atendidos de manera oportuna con la aplicación de límites adecuados y uso de normas de convivencia. Resulta preocupante que una institución marcada por los conflictos externos no se consolide la prevención con un abordaje constructivo de la convivencia pacífica. Además, el informante (D-2), indica que los conflictos entre docentes-docentes y docentes -directivos generan un clima institucional negativo para alcanzar la convivencia aspectos como la descalificación, irrespeto, toma de decisiones directivas afectan también a los estudiantes. En este mismo orden de ideas, (D-3) refirió que el irrespeto entre docentes-docentes, estudiantes-docentes genera una atmósfera violenta a lo cual se adiciona un directivo que no asume su rol de líderes ante los hechos violentos y otros aspectos institucionales. El informante (E-4) indicó que antes los hechos negativos de sus compañeros de estudio los procesos de intervención son poco afectivos con una baja aplicación del manual de convivencia. También, que los familiares son pocos colaboradores evidenciándose situaciones nocivas e incluso docentes que gritan los estudiantes para establecer disciplina.

Enmarcado en lo antes descrito, se considera que entre los aspectos que afectan la convivencia en las instituciones educativas la violencia intraescolar de todos los actores educativos se constituyen en un hecho alarmante. A este respecto, Parra (2012), considera que las conductas violentas expresivas, se refieren a la mala canalización de la agresión, causan daños o maltrato físico, mental, gestos impropios, groserías que afectan a los estudiantes, docentes e incluso a directivos. De igual forma, Pérez (2016) plantea que la omisión y la baja atención que se le dan a los hechos de violencia intraescolar es en sí, una forma de perpetuar hechos violentos y no desarrollan la convivencia pacífica lo que crea en la institución un clima adverso, donde el gerente educativo juega un papel crucial para evitar las tres modalidades que son: violencia hacia el docente, violencia docente-alumno, violencia entre compañero. Es, por lo tanto, necesario actuar para generar un plan a largo plazo y en todos los años escolares para atender la convivencia pacífica con no soluciones irregulares y poca sistematización sin la evaluación pertinente donde participan “todos” incluso los padres.

Figura 8

Subcategoría 1.2. Situaciones de violencia intraescolar de directivos, docentes y estudiantes que impiden la convivencia.



Fuente. Medina (2025).

Tabla 18*Matriz Triangulación de Fuentes*

CATEGORÍA 2. Elementos que intervienen en la praxis gerencial para la convivencia en la institución educativa.

SUBCATEGORÍA 2.1. Baja promoción de los acuerdos de convivencia por parte de los gerentes educativos.

INFORMANTE CLAVE (GE-1)

“...La gestión directiva presenta importantes limitaciones en la promoción efectiva de acuerdos de convivencia y programas preventivos. Si bien existe un esfuerzo administrativo por cumplir con los requerimientos formales establecidos por la normativa educativa, percibo un abordaje predominantemente reactivo antes que preventivo y transformador. Los coordinadores tienden a intervenir cuando los conflictos ya han escalado a niveles críticos, aplicando medidas disciplinarias contempladas en el manual de convivencia. Sin embargo, estas intervenciones suelen carecer de continuidad y seguimiento, convertidas frecuentemente en acciones aisladas sin impacto sostenible en la cultura institucional. Observo también una desconexión entre el discurso institucional sobre la importancia de la convivencia y la asignación real de recursos -tiempo, espacios, personal capacitado- para materializar este compromiso. Las reuniones y comités de convivencia suelen estar saturados de casos puntuales que demandan atención inmediata, dejando poco margen para la planificación estratégica de programas preventivos. Otro aspecto problemático reside en la tendencia a "externalizar" la responsabilidad, delegando excesivamente en agentes externos (psicólogos ocasionales, programas gubernamentales temporales) la intervención en problemáticas que requieren un abordaje institucional sostenido y contextualizado. Esto genera discontinuidades que minan la credibilidad...”.

INFORMANTE CLAVE (D-2)

“...Aunque se reconoce su impulso hacia la búsqueda de un ambiente armónico, no se observa la implementación de un programa estructurado y sostenido de prevención de la violencia que articule a docentes y directivos docentes. En lo que respecta a los estudiantes, se han desarrollado algunas estrategias de manejo entre pares, pero estas no están enmarcadas dentro de una política institucional consolidada y sistematizada...”.

INFORMANTE CLAVE (D-3)

“...Los resultados de las acciones reflejan poca actitud hacia el cambio por parte del comportamiento de los actores en las situaciones conflictivas. No se ve el hecho de que el directivo docente, o el docente, trate de persuadir y orientar la situación hacia un aspecto positivo. Eso no se refleja o no se ve el cambio, no se ve el cambio. Para mí, la figura del coordinador de disciplina, esa que ya prácticamente no existe, es imprescindible para observar cambio de estadísticamente significativos, en el cambio

de comportamiento de estos estudiantes que van reincidiendo en estos conflictos. La figura del coordinador de disciplina es fundamental, se necesita una persona que lidere, que esté pendiente, no el policía, pero si una persona que esté más cerca de la situación y que vaya haciendo el trabajo de aFuente.rlas para hacer un seguimiento más preciso...”.

INFORMANTE CLAVE (E-4)

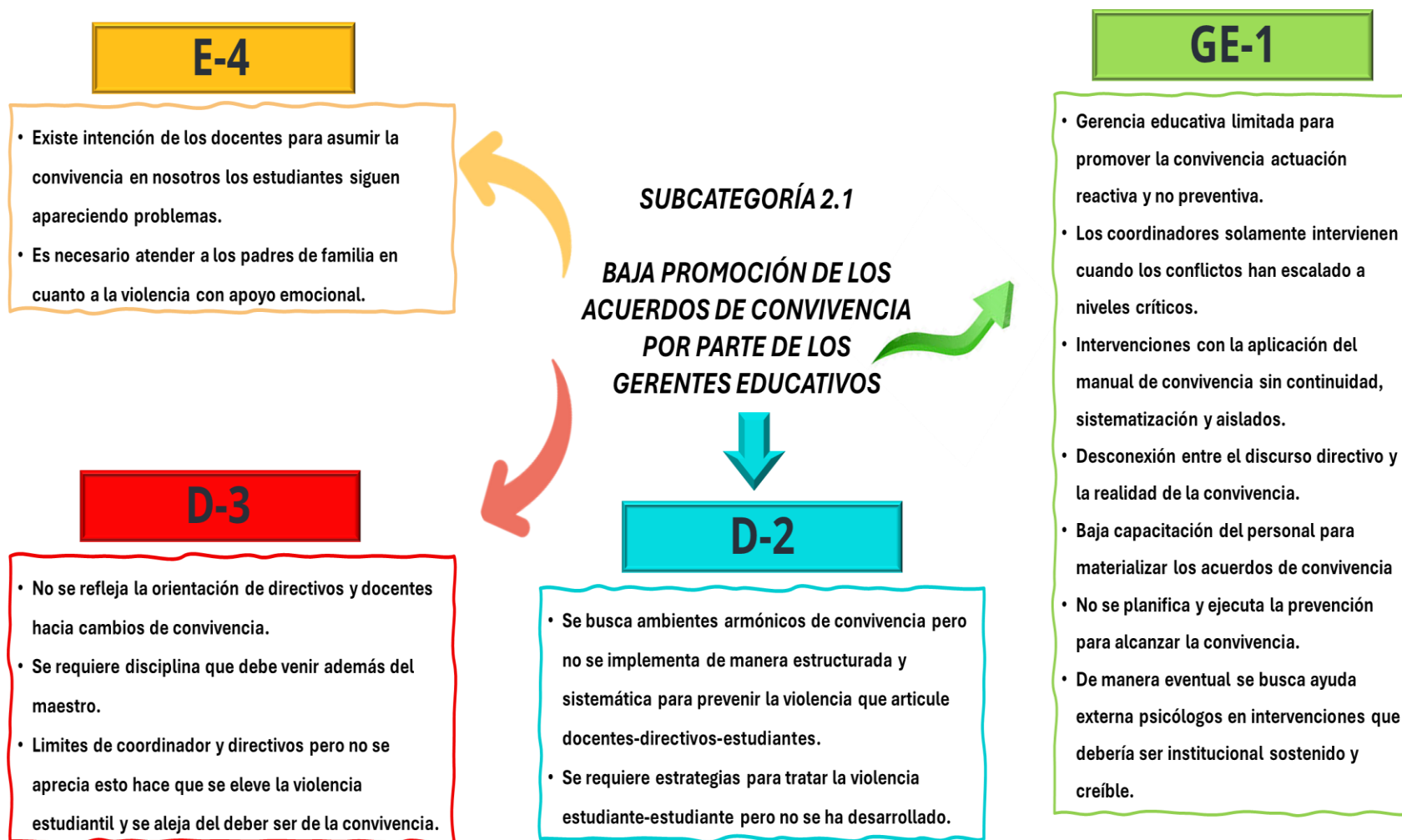
“...Aunque hay una intención clara, los problemas siguen apareciendo. Y eso nos hace pensar que no es suficiente con tener normas o programas si no se llega a la raíz del problema: cómo se están formando los estudiantes en sus casas, qué pasa con la violencia en los barrios, o qué tipo de apoyo emocional se está dando en el colegio. La gestión es baja, pero los resultados no siempre se ven como se espera, y eso también es algo que debemos seguir cuestionando...”.

INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA

Los hallazgos investigativos en esta subcategoría evidencia baja promoción de los acuerdos de convivencia por parte de directivos, docentes y estudiantes resulta preocupante la información de (GE-1) quien señala que la actuación de los directivos para promocionar la convivencia ante hechos violentos es más reactiva que preventiva, además indica que solamente los gerentes educativos intervienen cuando los conflictos de normas de convivencia sin continuidad aislados y sin sistematización. Además, existe la baja capacitación del personal docente para planificar, ejecutar y prevenir la violencia con acciones propias de la convivencia pacífica. De igual forma, de manera eventual se refiere hacia personal de ayuda como: psicólogos, entre oro en intervenciones que deberían ser institucionales de manera sostenida y creíble. En el mismo orden de ideas, (D-2) aseveró que se busca un ambiente armónico en el papel, pero que no se implementa en la realidad de manera estructurada y sistemática para prevenir la violencia entre orientadores, docentes-estudiantes para lo cual se ameritan estrategias que no se han desarrollado. En pertinencia con el informante antes descrito (D-3) indicó que no se refleja la orientación de los directivos hacia cambios que cristalicen la convivencia. Además, planteó que en directivos y coordinadores no se aprecia la aplicación de límites oportunos en los casos requeridos lo cual genera que se eleve la violencia estudiantil y se aleje “el deber” de la convivencia pacífica escolar. Por lo antes expuesto, Carmona (2013), reconoce que en la actualidad los gerentes educativos y el personal docente no ha sido formado para asumir la compleja situación de la violencia escolar este hecho genera impotencia por carecer de herramientas a la hora de enfrentar este fenómeno que hace caer en desdén para aplicar mecanismo como los acuerdos de convivencia que se conviertan en letra muerta sino se aplican en la realidad. De igual forma, Aguilar (2016), plantea que existen deficiencias para la aplicación de límites a los sujetos en formación tanto en la escuela como en la familia este hecho hace que en el estudiante se introyecten comportamientos violentos, hostiles que pueden generar en conductas antisociales de no ser canalizadas de manera adecuada.

Figura 9

Subcategoría 2.1. Baja promoción de los acuerdos de convivencia por parte de los gerentes educativos



Fuente. Medina (2025).

Tabla 19

Matriz Triangulación de Fuentes

CATEGORÍA 2. Elementos que intervienen en la praxis gerencial para la convivencia en la institución educativa.

SUBCATEGORÍA 2.2. Directivos como generadores de programas preventivos de la convivencia escolar en la realidad y no para cumplir con los requisitos administrativos.

INFORMANTE CLAVE (GE-1)

“...Analizando las acciones implementadas por el equipo directivo, puedo identificar iniciativas que, si bien representan esfuerzos valiosos, evidencian un abordaje fragmentado de la problemática convivencial en nuestra institución. Se han realizado jornadas pedagógicas enfocadas en sensibilizar al profesorado sobre la importancia de la convivencia, aunque estas tienden a ser episódicas y raramente conducen a transformaciones metodológicas sostenibles en la práctica docente cotidiana. También se han actualizado los protocolos del manual de convivencia para alinearlos con la normativa vigente, particularmente con la Ley 1620, pero esta actualización ha privilegiado el cumplimiento formal sobre la contextualización efectiva a nuestras realidades territoriales. La dirección ha gestionado ocasionalmente la presencia de profesionales externos que desarrollan talleres con estudiantes sobre manejo de emociones y resolución de conflictos. Sin embargo, estas intervenciones, al ser puntuales y desconectadas del currículo, tienen un impacto limitado y no logran permeare la cultura institucional...”

INFORMANTE CLAVE (D-2)

“...Para generar y fortalecer un programa que promueva la convivencia escolar. Algunas de las más comunes son: (a) Creación y fortalecimiento del Comité de Convivencia Escolar; (b) Rediseño del Manual de Convivencia y socializarlo entre padres de familia y estudiantes, pero, con poca participación de la comunidad educativa. Sin embargo, no se han consolidado las acciones y están poco sistematizados a aplicados...”

INFORMANTE CLAVE (D-3)

“...La socialización del manual de convivencia escolar, a nivel de grados y de grupos importantes. También, lastima esa actitud de los estudiantes que siempre es distracción de no prestar la atención a esa situación, pero sí se tiene esas acciones acá. Otra, promoción, en afiches y carteleras de los valores sociales. Bueno, de todas maneras, hay que hacer algo ahí, porque el valor no hay que escribirlo, hay que practicarlo...”

INFORMANTE CLAVE (E-4)

“...La iniciativa del manual de convivencia ha tenido un impacto limitado. El problema es que este tipo de programas no siempre llegan a todos los estudiantes. Hay quienes

siguen actuando con agresividad o desinterés, y eso demuestra que no basta con tener el programa: se necesita más compromiso de toda la comunidad educativa, y también más apoyo emocional y formativo para los estudiantes que vienen cargando con problemas desde sus casas o su entorno social. Aún hay mucho por hacer para que ese impacto se extienda y transforme de verdad la convivencia...”.

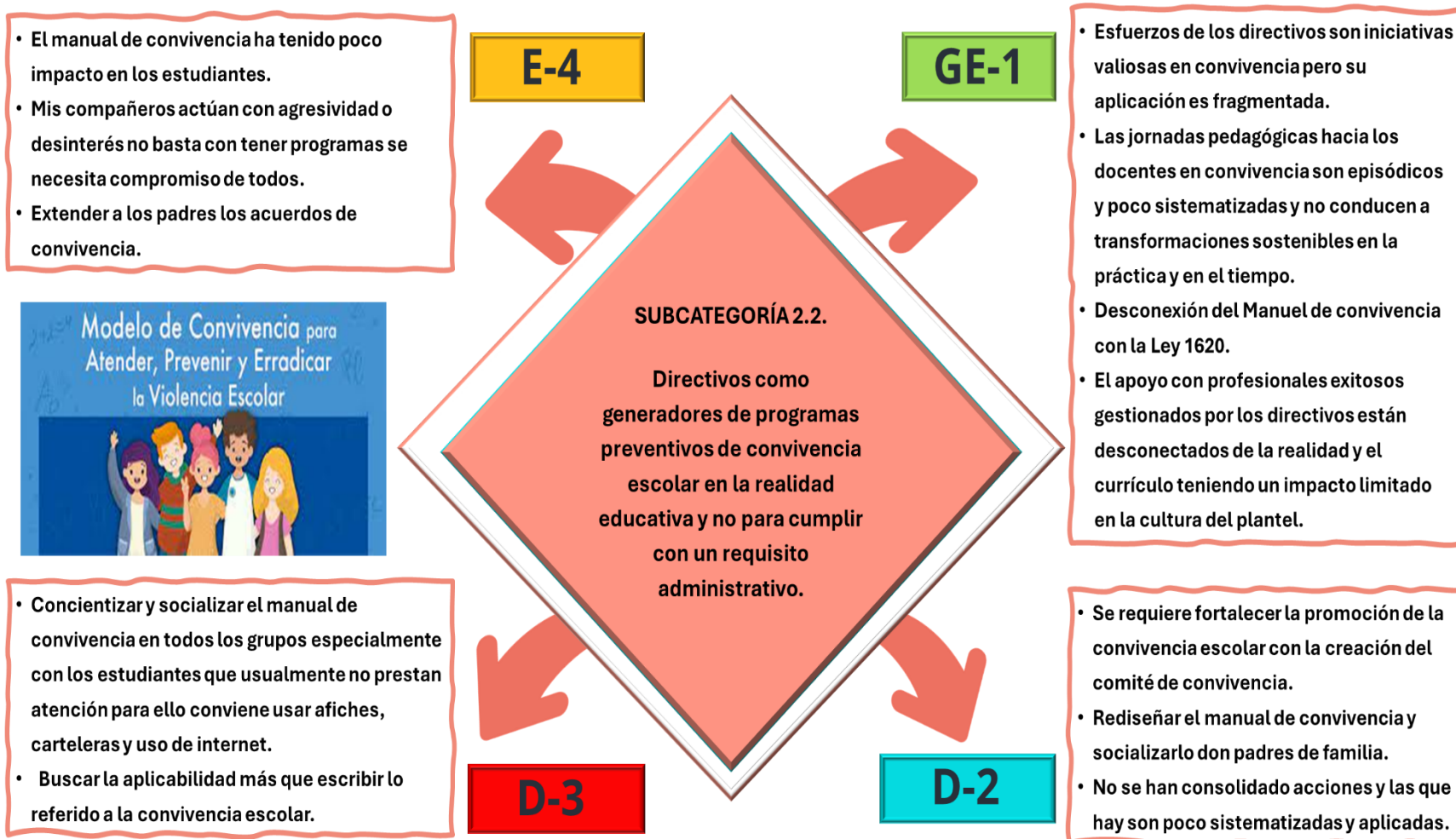
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA

Los hallazgos develados de los informantes clave arrojaron en cuanto a los directivos como generadores de programas preventivos de convivencia escolar en la realidad educativa y no para cumplir con un requisito administrativo evidenció según (GE-1) que los esfuerzos de los gerentes educativos, aunque son iniciativas valiosas su aplicación es fragmentada y poco sistematizada. Además, refiere que se han realizado jornadas pedagógicas esporádicas las cuales no conducen a transformaciones sostenibles para garantizar la convivencia, resulta preocupante la desconexión del manual de convivencia del plantel con respecto a la Ley 1620. La invitación de expertos como profesionales de apoyo externos su alcance es limitado para la cultura de convivencia de la institución. Por otra parte, (D-2) refiere la necesidad de creación y fortalecimiento del comité de convivencia y propone rediseñar el manual de convivencia el cual debe ser socializado incluyendo a los padres de familia estas consideraciones reflejan que no se han consolidado acciones preventivas para la convivencia que sean aplicadas y sistematizadas. En referencia con (D-3) en pertinencia con (D-2) indicó la necesidad de socializar el manual de convivencia especialmente con los estudiantes empleado afiches, carteleras e internet que vaya hacia la aplicabilidad más que tenerlo escrito como letra muerta. De igual forma, resulta relevante el aporte del estudiante informante (E-4) quien reseñó el poco impacto del manual de convivencia en los estudiantes debido a que sus compañeros actúan con agresividad y desinterés lo cual revela que no basta con tener programas de cosmovisión se necesita compromiso de todos incluyendo extender los acuerdos de convivencia a los padres de familia.

En atención a lo antes descrito, Pérez (2016) plantea que la convivencia se alcanza cuando se involucran activamente todos los actores que participan en el hecho educativo por ello, las normas deben construirse en cada ambiente de aprendizaje entre estudiantes y docentes para alcanzar un aula de orden, cooperación y libertad con el uso correcto de los límites porque las normas no son suficientes sino están acompañadas de un proceso formativo que lleve a descubrir el valor de las normas a fin de internalizarlas como un hábito cotidiano en la institución que evite la violencia. Resulta importante, lo referido por Hernández (2012), los directivos deben aplicar diversas estrategias gerenciales para fortalecer las normas de convivencia y solamente se podrá alcanzar cumpliendo funciones como son: planificación, organización, dirección, control y evaluación que asegure en el tiempo el programa preventivo para la convivencia incluso comprometiéndose en su propio desarrollo personal y muy especialmente a los estudiantes.

Figura 10

Subcategoría 2.2. Directivos como generadores de programas preventivos de convivencia escolar en la realidad educativa y no para cumplir con un requisito administrativo.



Fuente. Medina (2025).

Tabla 20

Matriz Triangulación de Fuentes

CATEGORÍA 2. Elementos que intervienen en la praxis gerencial para la convivencia en la institución educativa.

SUBCATEGORÍA 2.3. Deficiente formación de directivos y docentes en la mediación de conflictos para consolidar la convivencia educativa.

INFORMANTE CLAVE (GE-1)

“...Para consolidar una verdadera convivencia en nuestra institución, se requiere en primer lugar, la consistencia en la aplicación de protocolos y normas establecidas en el manual de convivencia constituye un elemento básico, pero insuficientemente implementado. No basta con la existencia formal de estas normativas; se requiere su aplicación coherente y sostenida por parte de todos los actores institucionales, especialmente directivos y docentes. Un segundo elemento crucial es la formación específica del profesorado en mediación y resolución pacífica de conflictos. He observado que muchos compañeros docentes carecen de herramientas metodológicas para intervenir adecuadamente en situaciones de tensión...”.

INFORMANTE CLAVE (D-2)

“...Existen pocos elementos que permiten articular y la convivencia: (a) El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Debe contener definido la misión, visión, valores y principios orientadores de la convivencia escolar; (b) El Manual de Convivencia, Debe tener claro y establece las normas, derechos, deberes, procedimientos y rutas de atención para la resolución de conflictos; (c) Las Rutas de Atención y Apoyo Psicosocial, el cual se cuenta con un profesional apoyo de orientación escolar. Pero lo antes expuesto, no se viene cumpliendo lo que se aleja de una verdadera convivencia escolar...”.

INFORMANTE CLAVE (D-3)

“...La activación de la escuela de padres, la escuela de padres es funcional, lástima que acá en nuestra institución pues haya un desgano, una desmotivación por parte de los padres de familia de conformar esa escuela de padres que es fundamental para las buenas prácticas de convivencia escolar, la escuela de padres es fundamental. Otro aspecto que podemos tener y señalada acá es la aplicación de manual de convivencia

escolar, tiene muchos aspectos, inclusive ahora ya en la última actualización que se le hizo, pues ya el manual tiende más a los aspectos formativos, no tanto a los correctivos, sino a la parte de la formación. Otro aspecto, es el bajo seguimiento y monitoreo del comportamiento de algunos actores de casos de conflictos escolares más relevante, aquí se tiene que hacer un seguimiento o monitoreo a ver si esos estudiantes que están implicados en esos comportamientos anormales a la filosofía institucional van mejorando o por el caso, van empeorando, ese monitoreo hay que hacerlo con más vehemencia...”.

INFORMANTE CLAVE (E-4)

“...Lo que pasa es que no siempre están presentes como deberían. Por ejemplo, el respeto, la empatía, el diálogo y la tolerancia son fundamentales, pero en la práctica, muchos estudiantes no los aplican. Hay muy poca empatía entre compañeros, lo que se Fuente. en la forma en que se gritan, se ofenden o simplemente se ignoran los problemas de los demás. También se necesita se involucren: estudiantes, docentes, directivos y padres. Pero en algunos casos, lo que los estudiantes viven en casa- discusiones, violencia o abandono- hace que lleguen al colegio con una actitud agresiva o defensiva. Y si eso no se atiende bien, se vuelve una cadena que afecta a todos. Entonces, aunque hay elementos positivos, la convivencia no se consolida si no se abordan también las causas profundas de los conflictos que se viven a diario no permite una convivencia como tal...”.

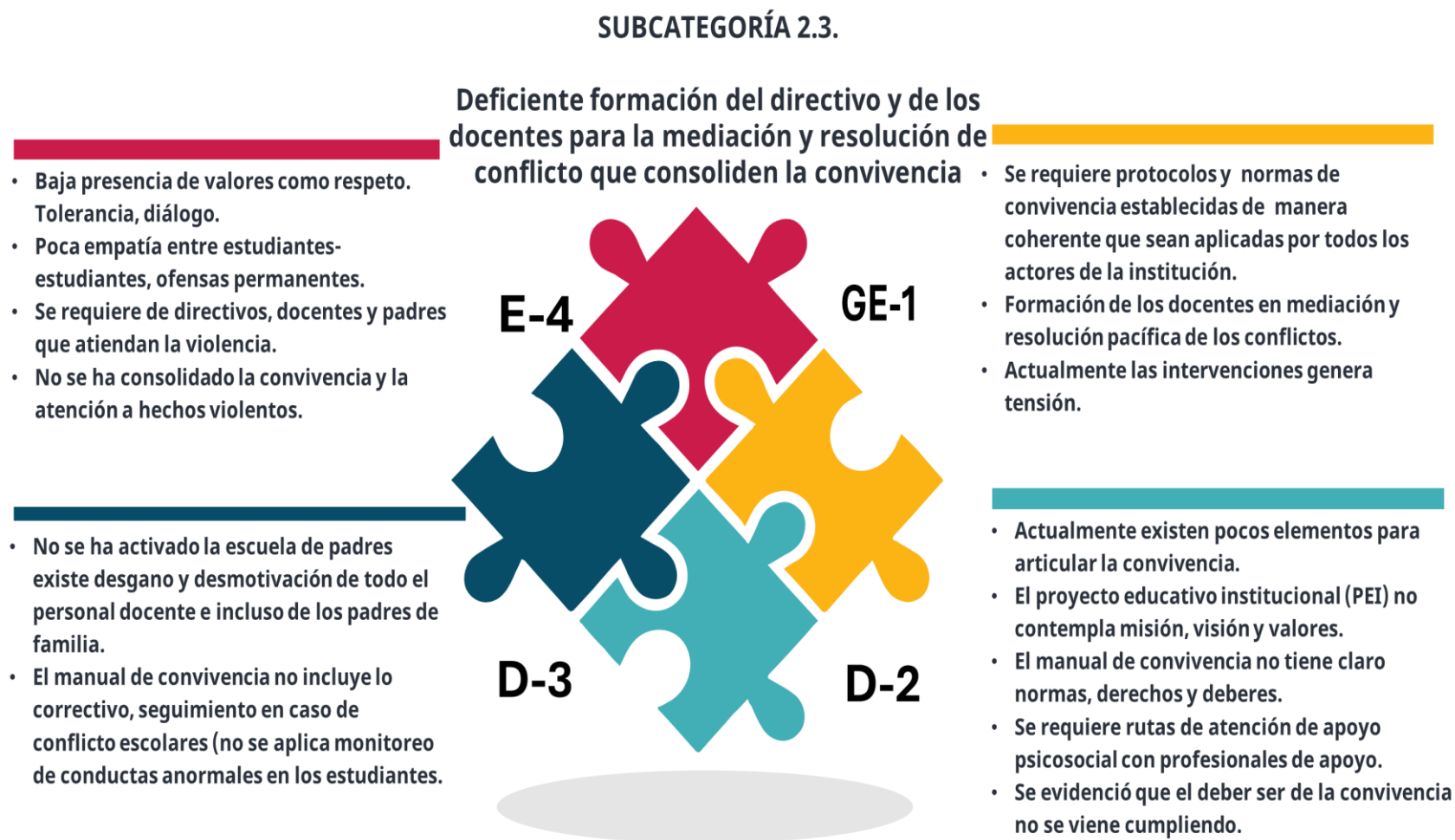
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA

Las informaciones obtenidas de los informantes clave reflejan en cuanto a la (GE-1) que en la institución se requieren protocolos y normas de convivencia que sean establecidas y aplicadas de manera coherente por todos los informantes clave. De igual forma, recalca la necesidad de la formación de directivos y docentes en mediación y resolución pacífica de los conflictos porque actualmente las intervenciones vienen generando tensión, además, poco seguimiento. En referencia a (D-2) afirmó que existen pocos elementos que articulen la convivencia. Resulta preocupante que en el proyecto educativo institucional (PEI) no contempla la misión, visión y valores en pertinencia con el manual de convivencia este último no tiene claro las normas, derechos y deberes que deben cumplirse. Es por ello, que a juicio de la infórmate se

hace necesario rutas de atención y apoyo psicosocial con profesionales de apoyo que asistan de manera regular y con un plan de intervención coherentes y no esporádico. Se evidencia que el “deber ser” de la convivencia escolar no se viene cumpliendo. Asimismo, (D-3) informó la inexistencia de la escuela de padres porque existe desgano y desmotivación de los docentes y familiares. Por otro lado, el manual de convivencia no incluye correctivos, seguimiento en caso de conflictos escolares, es decir, no existe monitoreo para la canalización de conductas violentas en los estudiantes. Con respecto al informante (E-4) refirió la baja presencia de valores como: respeto, tolerancia que son fundamentales para la convivencia pacífica. Contrariamente, existe poca empatía y ofensas en la relación estudiantes-estudiantes. Por tal motivo, sugieren que directivos, docentes y padres atender la violencia con un programa de convivencia que hasta ahora no se ha consolidado en la institución. En el marco de lo antes descrito, se puede evidenciar la incongruencia con la teoría a este respecto Vásquez (2020) plantea que “el equipo que conforma la gerencia educativa y el personal docente deben establecer la misión, visión y valores (tolerancia, honestidad, responsabilidad, respeto y convivencia, entre otros) del rescate de los valores sociales dependen de la familia y las instituciones educativas para generar un ser humano valioso y poco proclive a la violencia “(p. 56). De igual forma, para Cepeda (2007), plantea que existe la necesidad de formar al personal directivo y docente para que se haga realidad la resolución de conflictos de manera asertiva traducida en acciones coherentes que establezcan comportamientos apegados a los valores en todos los sujetos de la comunidad educativa especialmente, en los estudiantes quienes al ser sometidos a un proceso correctivo requieren además de seguimiento y atención psicosocial, lo cual está en congruencia con lo referido por García y Dolan (2011), en cuanto a los valores de toda organización para lograr armonía y convivencia en los miembros.

Figura 11

Subcategoría 2.3. Deficiente formación del directivo y de los docentes para la mediación y resolución de conflicto que consoliden la convivencia



Fuente. Medina (2025).

Tabla 21*Matriz Triangulación de Fuentes*

CATEGORÍA 3. Aportes de los informantes clave para el logro de una gerencia comprometida en la convivencia escolar en contextos vulnerables.

SUBCATEGORÍA 3.1. Sugerencias de los informantes clave para la consolidación de una gerencia promotora de la convivencia escolar.

INFORMANTE CLAVE (GE-1)

“...Mis aportes para consolidar la convivencia se orientarían hacia un enfoque sistémico que trascienda las intervenciones fragmentadas que predominan actualmente. Primeramente, propongo desarrollar un proceso de reconstrucción colectiva de la memoria histórica institucional y comunitaria, que permita comprender las raíces de las prácticas violentas normalizadas. Esto implica crear espacios donde diferentes generaciones de la comunidad educativa puedan dialogar sobre cómo la historia de violencia territorial ha configurado sus formas de interacción, identificando tanto patrones destructivos como resistencias constructivas. En segundo lugar, sugiero implementar un proceso de revisión curricular transversal que integre efectivamente la formación socioemocional y ciudadana en todas las áreas, superando la compartimentación que relega estos aspectos a asignaturas específicas o a actividades extracurriculares. Cada espacio pedagógico debe convertirse en un laboratorio de convivencia donde se practiquen cotidianamente habilidades dialógicas. Propongo también desarrollar un programa de formación docente en servicio, sostenido y contextualizado, que fortalezca capacidades de mediación, justicia restaurativa y pedagogía del cuidado. Este programa debe superar el formato tradicional de talleres espasmódicos o eventuales apostando por comunidades de aprendizaje donde los educadores reflexionen críticamente sobre sus propias prácticas relacionales. Resulta fundamental establecer alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias, instituciones académicas y entidades gubernamentales que permitan articular la escuela con iniciativas territoriales más amplias de construcción de paz y ciudadanía, reconociendo que la convivencia escolar no puede consolidarse aisladamente del contexto que la condiciona. Finalmente, sugiero implementar un sistema de documentación, seguimiento y evaluación participativa de las dinámicas convivenciales, que permita no solo intervenir reactivamente ante situaciones críticas, sino comprender patrones, identificar progresos y ajustar estrategias. Este sistema debe involucrar activamente a estudiantes y familias como investigadores de su propia realidad, no meramente como informantes o receptores de intervenciones...”

INFORMANTE CLAVE (D-2)

“...Una estrategia sería para consolidar la convivencia sería la Cultura del diálogo, En este espacio se debe fomentar espacios de conversación abiertos onde todos los miembros puedan expresar sus opiniones y construir acuerdos de manera

participativa. Y la segunda estrategia sería la formación de docente en convivencia, la cual se deben Capacitar a los docentes en estrategias para manejar situaciones de conflicto en el aula, y promover el respeto. El directivo debe estar presente como líder de la convivencia...”.

INFORMANTE CLAVE (D-3)

“...Para mí trabajar en la consolidación institucional de las buenas prácticas de los valores, como el respeto, la empatía, la tolerancia y uno que para mí es fundamental que se ha desaparecido que es el valor de la obediencia, que esa obediencia no significa sumisión, no es que uno sea sumiso, el ser obediente es el ser que respeta, que tolera. Y ese valor, infortunadamente, no se aprende, no se apropia en el contexto escolar. Ese valor viene del contexto familiar, del contexto social donde ese niño vive a diario, y para mí el valor de mayor trascendencia, en la disminución de los conflictos escolares, el valor del respeto...”.

INFORMANTE CLAVE (E-4)

“...Uno de mis aportes ha sido participar en el grupo de mediación escolar, donde promovemos el diálogo y ayudamos a resolver conflictos entre compañeros. Pero más allá de eso, creo que es necesario que sigamos formando a otros estudiantes en temas como la empatía, la escucha, el manejo de emociones, y la cultura del respeto. Captación para formar a más estudiantes en estos temas. Pero también creo que debemos hablar más claro sobre lo que está pasando: normalizamos el irrespeto, el maltrato verbal, el bullying, y eso no puede seguir. Aportar a la convivencia no es solo hablar bonito, es enfrentar la realidad y actuar sobre ella. Sí se puede mejorar la convivencia escolar, pero solo si dejamos de ignorar lo que realmente está dañando nuestro entorno y trabajamos en ello con compromiso y verdad. El directivo y los docentes deben ser líderes que dan ejemplo a los alumnos...”.

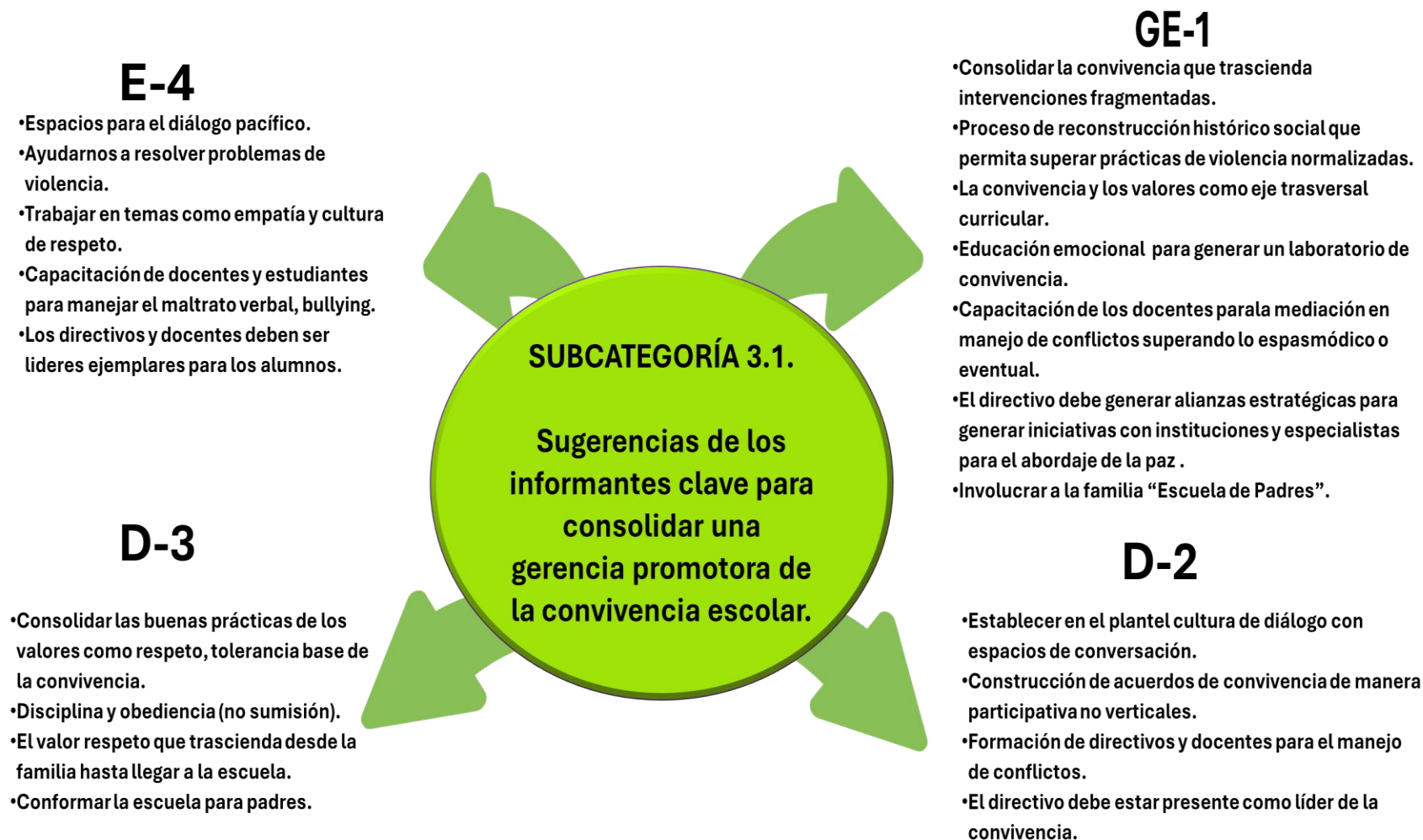
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA

Los hallazgos en esta subcategoría, evidencia la urgencia de generar un ambiente educativo para la convivencia donde el gerente debe ser un líder transformacional, motivador para establecer un programa permanente que en palabras de (GE-1) no debe seguir siendo eventual o fragmentado implica un proceso planificado a corto, mediano y largo plazo donde incluso se aborde situaciones históricas-sociales de una violencia normalizada que impide el vivir juntos. Es así, como emerge la importancia de la educación emocional, la capacitación de directivos y docentes en mediación para el manejo de conflicto con “encuentros pedagógicos”. Además, una sugerencia relevante es que los gerentes educativos desarrollen alianzas estratégicas con instituciones y especialistas para el abordaje de la paz y la convivencia. Se hace indispensable el abordaje de los padres de familia a través de la escuela para padres. En el mismo orden de ideas, (D-2) sugirió el establecimiento en la institución de una “cultura de diálogo” con espacios para la conversación donde se construya los acuerdos de convivencia de manera participativa y no vertical como viene ocurriendo en la

institución. Otro aspecto es la capacitación y actualización de directivos y docentes para el manejo de conflicto donde el gerente asuma un rol de líder de la convivencia. Con respecto a (D-3) sus planteamientos se refieren a la necesidad de consolidar buenas prácticas en los valores como respeto y tolerancia como base fundamental de la convivencia. Asumir de nuevo la disciplina y obediencia (no como sumisión). La familia debe recibir atención y desarrollar en los hogares el valor respeto que luego trasciende a la institución educativa para ello, la necesidad de conformar la escuela para padres. Por su parte, (E-4) planteó que se deben crear espacios de diálogo pacífico donde los alumnos aprendan a resolver sus problemas sin violencia trabajando temas como la empatía y la cultura del respeto para este sujeto de estudio se hace relevante capacitar docentes y estudiantes para manejar el maltrato físico, verbal y el bullying. Además, agregó la importancia de que directivos y docentes sean líderes como ejemplo para ellos como estudiantes. Lo antes evidenciado, refiere que la convivencia pacífica no es una opción es una necesidad sentida para directivos, docentes y estudiantes que se debe asumir no solamente desde el papel o las leyes es una práctica entre los grupos sociales especialmente, en las instituciones educativas donde los gerentes deben asumir un rol motivador que trascienda lo formal (leyes) para que se convierta en un derecho real de todos los actores del hecho educativo. A este respecto, Cerezo (2006) coincide con Ramos (2012) al referir que educar para la convivencia pacífica es una forma de “educar en valores” que lleva a fomentar valores sociales como respeto, justicia, solidaridad, tolerancia, cooperación, amor a la verdad, cooperación que son elementos importantes para alcanzar una sociedad con calidad de vida, armónica y en paz que debe propiciar el sistema educativo. De igual forma, García y Dolan (2011), la gerencia educativa debe tener visión prospectiva por ello, los directivos son líderes transformadores que guían a los demás miembros con una capacidad de comunicación democrática, congruente y empática que llegue a todos los miembros de la organización para generar uno de los aspectos determinantes los valores organizacionales sin ellos, no existiría un clima óptimo, se instala la violencia y el proceso educativo no alcanza su más alto estándares de calidad que se vincula a la convivencia pacífica.

Figura 12

Subcategoría 3.1. Sugerencias de los informantes clave para consolidar una gerencia promotora de la convivencia escolar.



Fuente. Medina (2025).

Tabla 22
Matriz Resumen de Hallazgos Investigativos

CATEGORÍA 1. Aspectos que afectan la convivencia en la institución.	
SUBCATEGORÍA 1.1. El histórico conflicto armado, modelaje familiar violento y límites difusos en la institución educativa.	
GE-1	La violencia escolar surge de reacciones estudiantiles desproporcionadas, exacerbadas por la falta de mediación y límites claros del personal, lo que empuja a los alumnos a la agresión y represalia.
D-2	La escuela enfrenta problemas de irrespeto, violencia verbal y desobediencia estudiantil, generando aulas caóticas y uso de lenguaje inapropiado. Una comunicación deficiente entre docentes, alumnos y padres obstaculiza la enseñanza de valores como la convivencia y el respeto.
D-3	La violencia escolar es un síntoma de una sociedad con antivalores y baja tolerancia, exacerbada por la desintegración familiar, el mal liderazgo y los hogares disfuncionales.
E-4	En el ámbito escolar, la convivencia se deteriora por las discusiones violentas, el bullying, el lenguaje grosero y la falta de respeto hacia los docentes, afectando incluso a los alumnos más pequeños. Esta problemática se ve agravada por la violencia familiar y barrial, y los esfuerzos institucionales para mejorar la convivencia han sido insuficientes.
SUBCATEGORÍA 1.2. Situaciones de violencia intraescolar de directivos, docentes y estudiantes que impiden la convivencia.	
GE-1	La violencia física entre estudiantes, sumada a su baja inteligencia emocional, es un desafío escolar. Se agrava por la falta de herramientas docentes para manejar conflictos y la tendencia directiva a minimizar o postergar problemas, lo que impide consolidar una convivencia escolar preventiva y constructiva.
D-2	Los conflictos internos del personal docente y directivo, con descalificaciones y desacuerdos en las decisiones, perjudican el clima institucional y la convivencia, impactando negativamente a los estudiantes
D-3	La convivencia escolar se ve afectada por el irrespeto mutuo entre docentes y la violencia estudiantil hacia compañeros y directivos. Esto se agudiza por la falta de liderazgo directivo ante los actos violentos.
E-4	La violencia estudiantil persiste debido a intervenciones ineficaces y la limitada aplicación del manual de convivencia, exacerbada por la poca colaboración familiar y un ambiente nocivo donde los docentes gritan para establecer normas.
CATEGORÍA 2. Elementos que intervienen en la praxis gerencial para la convivencia en la institución educativa.	
SUBCATEGORÍA 2.1. Baja promoción de los acuerdos de convivencia por parte de los gerentes educativos.	
GE-1	La gestión de la convivencia escolar es deficiente y reactiva, con intervenciones tardías e inconsistentes. Hay una desconexión directiva, baja capacitación del personal y falta de prevención planificada, lo que resulta en una dependencia ocasional de ayuda externa en lugar de un sistema institucional.
D-2	La búsqueda de convivencia escolar armoniosa carece de una implementación estructurada y preventiva que involucre a todos los actores. Además, faltan estrategias específicas para abordar la violencia entre estudiantes.
D-3	La falta de orientación directiva y docente hacia cambios en la convivencia, la necesidad de disciplina del maestro y la ausencia de límites claros por parte de coordinadores, contribuyen a la escalada de violencia estudiantil, desviándose del ideal de convivencia.
E-4	Aunque los docentes intentan mejorar la convivencia, los problemas entre estudiantes persisten. Es crucial ofrecer apoyo emocional a los padres de familia, particularmente en casos de violencia.

Tabla 22. (Cont.).

SUBCATEGORÍA 2.2. Directivos como generadores de programas preventivos de convivencia escolar en la realidad educativa y no para cumplir con un requisito administrativo.	
GE-1	La gestión directiva de la convivencia escolar es reactiva y desarticulada, con iniciativas fragmentadas, capacitaciones esporádicas y un manual de convivencia desconectado de la ley. El apoyo externo resulta ineficaz por su falta de integración con la realidad y el currículo.
D-2	Para fortalecer la convivencia escolar, es esencial crear un comité de convivencia, rediseñar el manual y socializarlo con los padres. Las acciones actuales son escasas, inconsistentes y poco sistematizadas.
D-3	Priorizar la socialización efectiva del manual de convivencia, usando diversos medios para llegar a todos los estudiantes, y enfocar la convivencia escolar en su aplicabilidad práctica, no solo en su formulación teórica.
E-4	El manual de convivencia es ineficaz debido a la agresividad o desinterés estudiantil, lo que subraya la necesidad de compromiso colectivo y de incluir a los padres en los acuerdos de convivencia.
SUBCATEGORÍA 2.3. Deficiente formación del directivo y de los docentes para la mediación y resolución de conflicto que consoliden la convivencia.	
GE-1	La institución requiere protocolos de convivencia coherentes y aplicados por todos. Es esencial capacitar a los docentes en mediación y resolución pacífica de conflictos, ya que las intervenciones actuales solo generan tensión.
D-2	La convivencia escolar es deficiente por la falta de elementos articuladores: el PEI carece de misión y valores, el manual es ambiguo, y faltan rutas de apoyo psicosocial. En síntesis, el ideal de convivencia no se cumple.
D-3	La inactividad de la escuela de padres y un manual de convivencia sin correctivos ni seguimiento de conductas anómalas, revelan la desmotivación general en la institución
E-4	La falta de valores como respeto, tolerancia y empatía genera ofensas constantes entre estudiantes. Se requiere la atención conjunta de directivos, docentes y padres para consolidar la convivencia y gestionar la violencia.
CATEGORÍA 3. Aportes de los informantes clave para el logro de una gerencia comprometida en la convivencia escolar en contextos vulnerables.	
SUBCATEGORÍA 3.1. Sugerencias de los informantes clave para la consolidación de una gerencia promotora de la convivencia escolar.	
GE-1	Para una convivencia sólida, se requiere superar la violencia normalizada, integrar valores y educación emocional en el currículo, capacitar docentes en mediación, y que los directivos establezcan alianzas e involucren a las familias ("Escuela de Padres").
D-2	Se busca una cultura de diálogo y acuerdos participativos. La formación de directivos y docentes en manejo de conflictos es esencial, con un liderazgo directivo activo en convivencia.
D-3	La convivencia requiere consolidar el respeto y la tolerancia, una disciplina consciente y que el respeto se promueva desde el hogar hasta la escuela, además de establecer la "escuela para padres".
E-4	La solución a la violencia escolar implica crear espacios de diálogo, fomentar la empatía y el respeto, capacitar en maltrato/bullying, y que directivos/docentes sean líderes ejemplares.

Fuente. Medina (2025).

MOMENTO V

CONTEXTO GENERATIVO

Aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables

Presentación

La generación de una aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia en contextos vulnerables, implicó para el investigador un esfuerzo para la conformación de un producto doctoral ideográfico, original con la interrelación, sistematización y la creación, donde la intuición formaron parte del trabajo teorizador desde una postura paradigmática postpositivista interpretativa que Martínez (2004), refiere que se deriva de los hallazgos, es decir, de las categorías y subcategorías develadas en el estudio para que luego el investigador genere nuevos conocimientos.

Es necesario destacar, que en un mundo globalizado la educación tiene retos entre ellos una gerencia educativa cuya gestión se reduce sobre la base de conocimientos, planificación, actualización del personal, efectividad, eficiencia y calidad educativa, sustentada en la promoción de valores como la convivencia que se debe reflejar en la formación de los estudiantes preparándolo para la vida sobre todo en contexto de alto riesgo social en zonas vulnerables como es el escenario donde se desarrolló la investigación.

En este sentido, se considera que la gerencia educativa debe ser participativa con una gestión centrada en el talento humano que integran la institución, empoderando al docente, estudiantes y padres de familia hacia la cultura de la convivencia como meta compartida con acciones sistematizadas que produzcan resultados en el tiempo y no como letra muerta en proyectos que no se ejecutan, ni se evalúan.

Las consideraciones anteriores, plantean una visión de la gerencia educativa donde no solamente se atiendan aspectos administrativos y oriente mecanismos para obtener buenos resultados académicos, debe ser un proceso social que tiene la

responsabilidad de ejecutar planes a corto, mediano y largo plazo que fomente el deseo de aprender, crear, hacer un trabajo productivo donde la convivencia canalice la violencia en las instituciones escolares.

Para alcanzar lo antes descrito, se requiere de un gerente que lidere prácticas éticas y que sea un modelo digno para todas las personas que interactúan en el espacio escolar donde además, de la formación académica se profundicen la formación humana de un ciudadano para la vida con valores y virtudes que promueva una sociedad democrática, justa, ecológica y en paz esto solo puede lograrse con la internalización de la convivencia porque según Vásquez (2020), no puede existir humanización, sin una perspectiva gerencial integral del sujeto y esto se logra llevarlo a la praxis los valores.

Lo antes descrito, fundamentan y justifican la aproximación teórica del presente estudio como aporte doctoral debido a lo esencial del gerente como líder para la promoción de la convivencia pacífica en la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural ubicada en el municipio de Los Palmitos-Sucre, república de Colombia designada como perteneciente al programa de desarrollo con enfoque territorial (PDET), y que debido al desplazamiento por más de 60 años de guerra del conflicto armado (Zomac) presenta características vulnerables lo que amerita un gerente educativo que lidere, apoyando a estudiantes y docentes en el logro de la convivencia. De allí, la relevancia del estudio que pudiera ser útil a otras instituciones con características similares.

Fundamentación

La fundamentación de la producción doctoral se refiere a los postulados de las teorías de entrada referenciales que se asumieron para generar la teoría emergente en este sentido, a continuación, se ofrece la Tabla 23 con el resumen de los contenidos más resaltantes que se ofrecen seguidamente:

Tabla 23

Teorías que fundamentan la teoría emergente

Teoría Axiológica Ramos (2012)



- Gerente Educativo con perfil axiológico debe velar por el conjunto de normas éticas y el ejercicio de la moral (orientación, hacia valores sociales como la convivencia pacífica en contextos educativos vulnerables impactadas por la violencia).
- El actuar apegado a los valores del gerente educativo es un modelo ideal que impacta a docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad respetando valores estéticos vinculados a la belleza y lo antropológico del legado sociocultural del contexto escolar.

Teoría de la Gerencia Participativa Anthony (1984) y Robbins (2002)

- Esta teoría contrasta su visión en la participación del personal docente en la toma de decisiones de manera conjunta con el directivo para cumplir con las metas de la institución.
- Hace hincapié en mirar la gerencia como una actividad humana con un estilo directivo donde se fomentan las relaciones con grupos productivos de trabajo para aumentar la cohesión y fomentar el logro “entre todos y para todos”.
- Desarrolla la calidad de las decisiones, mejora la productividad optimiza la moral y los valores en la búsqueda de responder a los cambios del entorno.
- Los elementos más importantes de esta postura teórica son: motivación liderazgo compartido, productividad laboral, toma de decisiones asertivas, creativa sobre la base de los valores y comunicación efectiva.
- Optimización del talento humano para mejorar su desempeño tanto en conocimientos como en competencias. El directivo como líder debe ser el motivador y promotor de esta actualización permanente.



Tabla 23. (cont.).

Teoría Transcendente Drucker (1993)



- El gerente trascendente tiene una influencia más profunda que el del líder transformacional.
- El directivo en las instituciones está fuertemente comprometido con todos los aspectos académicos y administrativos.
- El directivo es un líder *generador de líderes* porque promueve el liderazgo entre sus colaboradores.
- Desarrolla “el Ownership” que consiste en traspasar el sentido de misión a sus subalternos estimulando la responsabilidad en cada uno de ellos.
- La gerencia trascendente se da con el efecto cascada primero el directivo se desarrolla y es un modelo de gestión para luego impregnar a todos sus subalternos.
- Se hace fundamental el trabajo en equipo donde el directivo es un motivador con responsabilidad compartida en los proyectos o misiones con los subalternos (mandos intermedios o docente de aula).
- Su aplicación requiere de un cambio cultural que supone la implementación de un aprendizaje en la organización donde directivos y colaboradores entiendan la misión, la visión y los valores. Es así como el gerente educativo enfrenta el compromiso, la cooperación y el cambio conjuntamente con todos los miembros del plantel.

Teoría del Capital Social en la Escuela Coleman (2001)

Coleman (2001), incorporó el término capital social a las ciencias sociales. Entre las principales premisas de la teoría se encuentran:

- El gerente educativo y su personal tienen la capacidad de trabajar en grupo respetando normas y valores compartidos.
- Los valores individuales fortalecen las redes



- Las normas organizacionales prevalecen por encima del individualismo.
-

Tabla 23. (Cont.).

- Las organizaciones son entes formadores de valores del capital social, a través de todos sus integrantes, valores como el compromiso, la convivencia, la solidaridad y el trabajo en equipo generar relaciones interpersonales a largo plazo que beneficien la organización educativa, es decir, generar capital social.
- El capital social educativo surge de la capacidad del ser humano de pensar y actuar apegado a valores como la cooperación que genera una cultura promovida, desarrollada y traducida en un proceso educativo eficiente.



Teoría de la Convivencia Escolar Uruñuela (2016)

Uruñuela (2016), se considera como un referente para la convivencia debido a que asume un enfoque que supera la detención para ir a la prevención de la violencia para generar la convivencia pacífica, entre las premisas se encuentran las siguientes:



- Parte de un enfoque positivo que tiene como fin el trabajo diario de los valores en los ambientes de aprendizaje entre ellos el amor, respeto, empatía y cooperación como bases de la convivencia.
- Promueve para el logro de la convivencia la participación activa de estudiantes, docentes y padres que conjuntamente generan sus propios acuerdos de convivencia es decir *normas consensuadas*.
- Establece como fin fundamental para alcanzar la convivencia la prevención a través de atención personal-psicológica y social. Atención al bullying en todas sus formas a través de acción que partan de los estudiantes.
- El conflicto debe contar en las instituciones educativas con un proceso de mediación y reparación se aleja este teórico de sanciones de manera punitiva. Propone a los estudiantes como parte esencial de la mediación.
- Plantea la inclusión en todas sus formas.
- Refiere la importancia del acompañamiento y actualización del docente con un programa que capacite al educador en comunicación y escuela activa.

Tabla 23. (Cont.).

Teoría de la Vulnerabilidad Social Bourdieu (1998)

Plantea la teoría de Bourdieu (1998) como cierto grupo de personas viven en situaciones de desventajas debido a *capital económico* (bajo ingresos), *capital cultural* (bajo acceso educativo, libros, títulos académicos), *capital social* insuficientes conexiones sociales a nivel familiar y educativo, *capital simbólico* personas que provienen de zonas vulnerables estigmatizadas como marginales, en *educación*: los estudiantes de clase alta tiene más apoyo familiar, acceso tecnológico y de libros que los de clases bajas.



- Los niños y jóvenes de zonas vulnerables de entornos marginales usualmente se subestiman en lo académico.
 - La violencia simbólica: Los grupos vulnerables aceptan condiciones que los oprimen se consideran que no son aptos para la escolaridad sin cuestionar el sistema opresor.
 - La escuela es reproductora de desigualdades.
 - Los estudiantes de zonas vulnerable usualmente abandonan o se autoexcluyen el sistema educativo.
 - Existen barreras como falta de información problemas de acceso a la tecnología incluso códigos culturales que genera vulnerabilidad.
 - Este teórico promueve para superar la vulnerabilidad develar la violencia simbólica, es decir, los docentes y estudiantes deben develar la verdad de la desigualdad.
 - Programas de mentoría develar los códigos culturales del lenguaje académico.
 - Generar políticas inclusivas como becas, y acciones que valoren la diversidad de saberes.
-

Fuente: Medina (2025).

Estructuración

La generación de la aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia se estructuró a través de comprensión, reflexión e interpretación profunda de los hallazgos investigativos obtenidos de los informantes clave de donde se configuraron las ideas y principios producto de la originalidad del

investigador que permitieron obtener la teoría emergente del producto doctoral. A este respecto Leal (2005), refiere que “la teoría es una construcción mental simbólica que no obliga a pensar de un modo nuevo al interpretar un contexto de conocimientos que se consideraban incompletos, inconexos y/o intuitivos” (p. 122).

En pertinencia con lo antes descrito, Husserl citado por Duarte y Parra (2018), refiere que la postura epistémica interpretativa, fenomenológica pone énfasis en el fenómeno estudiado y sus diversas experiencias porque busca conocer el significado como la gente define el mundo y actúa en consecuencia, es decir, la experiencia de los sujetos (descripción eidética), que trasciende conceptos fisiológicos para generar teorías contextualizadas, con conexiones fundadas en la esencia del ser humano.

De igual manera Barrera (2010), afirma que el investigador que genera teoría debe prescindir de apriorismo intelectuales de los prejuicios psicológicos para captar en la teoría emergente la captación de las cosas de manera profunda de la realidad de los sujetos informantes en el contexto estudiado.

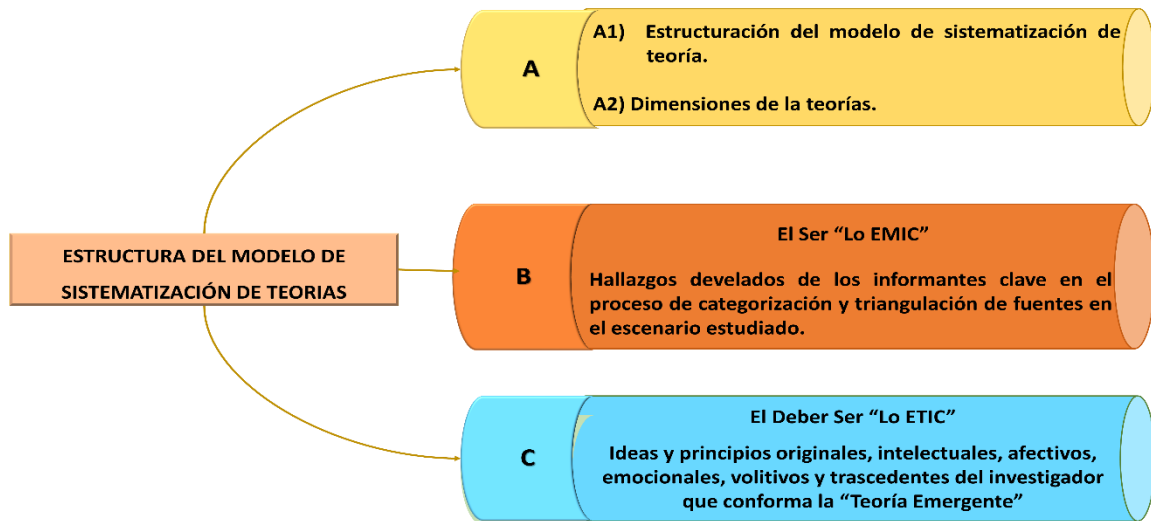
En esta perspectiva, quien asume la corriente interpretativa devela teoría natural derivada de las categorías con la libertad creativa, original con idea, valores que sean trascendentes, volitiva y que en el caso de este estudio puede desde una visión gerencial que promueva la convivencia en el contexto de la institución educativa *concentración de desarrollo rural* como contribución para la prevención y superación en lo posible de aspectos que reflejan la vulnerabilidad.

Las consideraciones antes descritas, apuntan a que teoría emergente postpositivista asume las vivencias culturales, sociales, emocionales y los valores de los sujetos estudiados sus aportes, narraciones, es decir, la comprensión e interpretación hermenéutica.

En este sentido, se empleó el modelo de sistematización de teorías que según Duarte y Parra (2018), es de especial utilidad en estudios postpositivistas donde se utilizan los hallazgos, develados *EMIC*, mundo interno del sujeto de estudio y sobre esa base se genera la producción del mundo externo del investigador *ETIC*. Seguidamente, se ofrece el modelo de estructuración de la sistematización de teorías de Duarte y Parra (2018), que se empleó para alcanzar la teoría emergente.

Figura 13

A.1. Estructuración del modelo de sistematización de teorías



Fuente. Tomado de Duarte y Parra (2018), adaptado por Medina (2025).

Figura 14

A.2. Dimensiones de la Teoría



Fuente: Medina (2025).

Contemplación formal de la experiencia hallazgos develados de los informantes clave “el ser” LO EMIC.

En este segundo componente de la sistematización de teorías se develó la interpretación de los hallazgos obtenidos de los informantes clave producto de la saturación, categorización y triangulación de fuentes:

Tomando como base, la realidad vivenciada por los informantes y el investigador se obtuvo en la categoría 1. Referida a los aspectos que vienen afectando la convivencia se encontró que el conflicto armado, el modelaje familiar violento y la aplicación de límites difusos a los estudiantes tanto en la institución educativa como a nivel de los padres generan presencia marcada de antivalores.

En referencia, categoría 1, subcategoría 1.2 en cuanto a las situaciones de violencia intraescolar que impiden la convivencia el informante (GE-1) refirió que la alta presencia de violencia física y verbal para la resolución de conflictos entre los estudiantes, contrariamente bajas herramientas de inteligencia emocional con reacciones desproporcionadas ante cualquier desacuerdo con los compañeros de clase. En directivos y docentes se evidenció poca actualización para canalizar tensiones o violencia intraescolar. Resalta, la preocupación por la escasa consolidación de la prevención con el adecuado abordaje constructivo para promover la convivencia pacífica.

En el mismo orden de ideas (D-2), señaló que se presentan conflictos entre directivos-docentes, docentes-docentes, docentes-estudiantes, estudiantes-estudiantes que vienen afectando el clima de convivencia escolar. Es común la presencia de descalificaciones, irrespeto de docente y estudiantes hacia los directivos (coordinadores) quienes reflejan desacuerdos en la toma de decisiones sobre la normativa para canalizar hechos violentos. (D-3).

Además, refirió que los directivos están tan ocupados en lo administrativo, que vienen descuidando su rol de líder ante situaciones de violencia y otros aspectos. Se destaca, lo planteado por el informante estudiante (E-4), al afirmar que los procesos de intervención con el manual de convivencia no son efectivos. La familia está ausente de la institución y que en el plantel existen situaciones nocivas y comportamientos de violencia que afectan la convivencia. De igual forma, es preocupante cuando (E-4) señala que los docentes los gritan para establecer normas y límites dentro y fuera del ambiente

de aprendizaje.

Por otra parte, en la categoría 2 entre los elementos que intervienen en la praxis gerencial para la convivencia en la institución estudiada, emergió la baja promoción de los acuerdos de convivencia por parte de directivos y coordinadores los cuales se aplican sin planificación y sistematización debido a que el estilo de gerencia es más reactivo alejándose de la prevención. (GE-1), señaló que la baja capacitación en general del cuerpo docente y directivo para hacer realidad la convivencia pacífica que probablemente, pudiera mejorar con apoyo externo de personal especializado que esto solo se realiza de manera eventual y sin planificación.

Asimismo, (D-2) planteó que se requiere de un trabajo estructurado del directivo-docente, estudiantes y padres de familia, generando estrategias para desarrollar los elementos de la convivencia. De igual forma (D-3), aportó que los límites de directivos, coordinadores no se vienen aplicando lo que eleva la violencia escolar afectando seriamente la convivencia. En respecto, a (E-4), comentó la necesidad de atender a los padres de familia en cuanto a la violencia con apoyo de la inteligencia emocional para que se aplique en los hogares y se refleje en la escuela.

Otro aspecto, develado en la categoría 2, subcategoría 2.2, sobre los directivos como generadores de programas preventivos de la convivencia, se obtuvo que en la realidad el alto volumen de recaudos administrativo en muchas ocasiones hace que el gerente educativo en la institución estudiada realicen pocos esfuerzos para desarrollar los indispensables programas preventivos como una iniciativa valiosa para el convivir, es decir, son pocas las veces que realiza y cuando se hace es de manera fragmentada sin planificación, ejecución y evaluación.

Es así, como se evidenció que existe según los docentes informantes una desconexión entre lo previsto con el manual de convivencia establecido en la Ley 1620 con la aplicación real en el plantel estudiado. En este aspecto (GE-1), refirió que no se cuenta con el apoyo de equipos interdisciplinarios para apoyar a directivos y especialmente a docentes para generar *una cultura de convivencia* que se aborde a nivel transversal en el currículo general educativo.

De hecho, en este aspecto (D-2), planteó que existe la necesidad de crear comités de convivencia y rediseñar el manual vigente en la institución. El nuevo manual debe ser

creado con la participación de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia el producto del nuevo manual de convivencia debe ser socializado en las paredes del aula de clase, carteleras incluso en aplicaciones de internet en redes sociales, debido a que el manual actual *es letra muerta*. (E-4) refirió que el manual actual ha tenido poco impacto en los estudiantes especialmente, en los alumnos más violentos que requieren más atención y autoridad.

Otro aspecto, que emergió en la categoría 2, subcategoría 2.3 fue lo referente a la deficiente formación para la mediación en la resolución de conflictos por parte de directivos y docentes para que puedan consolidar la convivencia en este aspecto (GE-1) explicó la necesidad de generar protocolos y normas de convivencias coherentes que deben ser asumidas por todos los actores del plantel. Es este motivo, que se hace urgente la formación de los docentes en mediación y resolución pacífica de los conflictos. (D-2) agregó que existen pocos elementos para articular la convivencia escolar y en el proyecto educativo institucional (PEI) no está contemplado la misión, visión y valores del plantel por ello, considero que se requieren rutas de atención psicosocial desarrollados por profesionales de apoyo.

De igual forma (D-3), señaló que la escuela de padres no ha sido activada en parte por la desmotivación y baja participación de los padres en el plantel. Otro aspecto, según el informante es el bajo seguimiento y monitores que existe de los estudiantes con conductas violentas. Los hallazgos develados en esta subcategoría, indicaron la urgente necesidad de formación y actualización del personal directivos y docentes en la formación y actualización por la mediación de conflictos y poder abrirla de manera pertinente la convivencia.

Ante este escenario, resultó pertinente para el estudio y el investigador obtener las voces de los informantes aspecto que desarrolló en la categoría 3, subcategoría 3.1 donde los sujetos de estudio, aportaron lo que consideraron relevante para el logro de una gerencia comprometida en la convivencia escolar en contextos vulnerables donde se destacan las siguientes sugerencias (Ver Figura 15):

Figura 15
Voces de los informantes clave

GE-1	D-2	D-3	E-4
<ul style="list-style-type: none"> - Evitar intervenciones fragmentadas y consolidar la violencia. - Concientizar sobre la situación histórica y política al estudiante evitar prácticas de violencia modeladas debido al conflicto armado que permea al plantel por su ubicación. - Implementación de talleres de inteligencia emocional, mediación de conflictos a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. - Búsqueda de alianzas estratégicas con otras instituciones para abordar la convivencia pacífica. - Activar la escuela para padres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la cultura de diálogo en todos los espacios del plantel. - Construcción nueva y aplicación de los acuerdos de convivencia de manera real con participación de todos los miembros. - Formación de directivos y docentes en el manejo de conflictos. - El directivo debe ser un líder que asuma las metas, planes y ejecución de proyectos de convivencia en el plantel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar espacios de diálogos. - Ayudar de manera urgente a los estudiantes en cuanto a canalizar la violencia. - Trabajar en el aula la empatía y el respeto. - Capacitar a docentes y estudiantes para afrontar el bullying y otras formas de violencia. - Los directivos y docentes deben ser líderes ejemplares para los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar las buenas prácticas con valores como: respeto, tolerancia, sobre la base de la convivencia. - Generar en el estudiante la disciplina y obediencia pero sin sumisión. - Conformar la escuela de padres donde además de la convivencia se trate el respeto para que trascienda al plantel.

Fuente: Medina (2025).

Los aportes antes descritos, en la Figura 15 evidenciaron una valiosa información que se constituyó en el principio fundamental para la generación de teoría contenida en el producto doctoral y cuya teología como fin último pretendió generar elementos preventivos para que el gerente educativo como líder de la institución que es responsable de la gestión que promueva planes, actualización, acompañamiento pedagógico al docente en lo académico, aspectos administrativos y sociales con planes alcanzables para la promoción de la convivencia en escenas educativos y vulnerables.

C. Principios que conforman el corpus teórico el deber ser “Lo Etic”

Teoría Emergente

El gerente educativo que realiza la gestión del plantel requiere un profesional líder

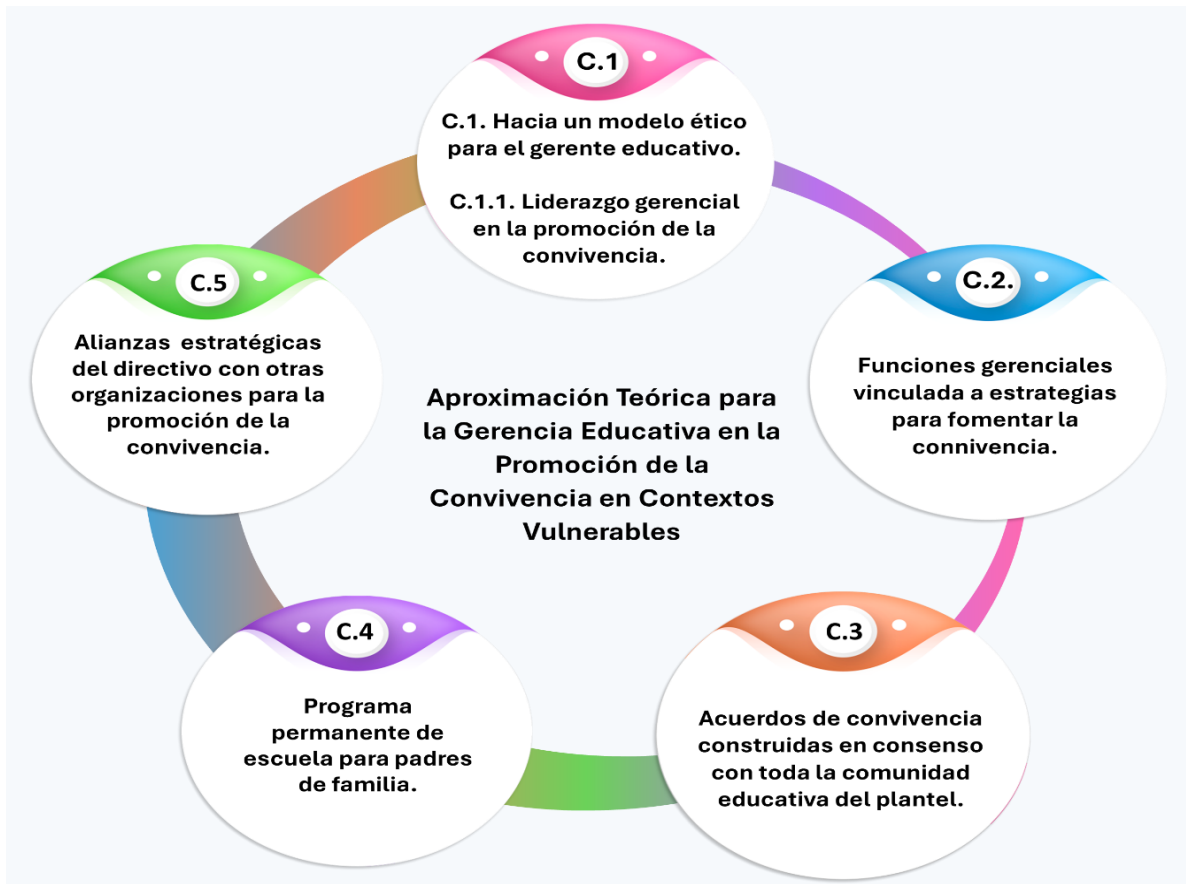
en la búsqueda permanente de la armonía y el convivir pacífico como lo establece los cuatro pilares de la educación encierra un tesoro de Delors (Unesco, 1996), aprender a conocer, aprender hacer, aprender ser y aprender a vivir junto este último pilar es de vital importancia para la investigación porque desde los niveles más altos de una organización (directivos y coordinadores) deben ir en la búsqueda permanente de planes, estrategias para promover en los estudiantes valores y en especial convivir en paz.

Lo antes descrito, referido a los 4 pilares de Delors (1996) fue ratificado por la Unesco (2021), en el documento reimaginar junto nuestro futuro: un nuevo contrato social para la educación donde se amplían y se establece su adaptación con otros aspectos para el siglo XXI, entre ellos, el abordaje de las desigualdades que genera la vulnerabilidad en los estratos sociales más desfavorecidos uno de los descriptores del estudio.

Es importante destacar, que la indagación de los hallazgos con una postura interpretativa, el enfoque metodológico cualitativo y el método hermenéutico filosófico le permitieron al investigador la generación de la teoría original que según Duarte y Parra (2018), significa un esfuerzo intelectual, contemplativo, para desarrollar la capacidad del investigador de interrelacionar, sistematizar, instruir, crear sobre el fenómeno investigado. En atención a lo antes descrito, se ofrece la Figura 16, con los elementos que configuran la nueva episteme de la teoría emergente a continuación:

Figura 16

Elementos que configuran la nueva episteme de la teoría emergente



Fuente: Medina (2025).

C.1. Hacia un modelo ético para el gerente educativo

La conformación de la ética del gerente educativo no se limita a una ideología o normas de conductas quien ejerce un cargo directivo en las instituciones escolares debe ir a la praxis, es decir, un compromiso vivencial y ser modelo a seguir tanto por los subalternos (coordinadores, docentes) como de los estudiantes. Esto depende del compromiso y el estar consciente de que sus interacciones dependan de sus prácticas intelectuales, profesionales y morales. Por este motivo, debe estar de manera permanente desarrollando su inteligencia emocional y autoestima conformada por los patrones de comunicación adecuados que deben ir hacia la asertividad y la congruencia, además de conocimientos en el área gerencial.

En este sentido, Vásquez (2020), refiere que el gerente educativo educa desde la

humanización que implica creer, confiar en los seres humanos y estar dispuesto a recibir insumos de todos en un proceso continuo de agradecimiento donde los estudiantes son el centro de su accionar ético y la moral. Es así, como la ética da el engranaje de normas y moral es el ejercicio de la ética que debe consolidar todo directivo.

Lo antes expuesto, plantea que el gerente educativo debe ir hacia un modelo ético que promueva la convivencia pacífica que atiende a construirla, cohesionando todos los miembros de la comunidad educativa donde deje de ser observador para ir a la tarea de planificador, ejecutor y evaluador de programa, proyectos a corto, mediano y largo plazo que benefician la institución educativa. Para lograr este propósito se requiere de elementos que transformen la gerencia educativa en un modelo ético como se ofrece en la Tabla 24, a continuación:

Tabla 24
Elementos que transformen la gerencia educativa

Elementos transformadores de la gerencia educativa y la convivencia
<p style="text-align: center;">Desarrollo de la escucha activa del gerente educativo</p> <p>El gerente debe desarrollar la habilidad de comunicación que va más allá de oír, para lograr un proceso de comprensión e interpretación y evaluación consciente que refiere respetar al otro con muestra de interés, proactivo con esfuerzo y concentración esto se desarrolla atendiendo a la comunicación verbal y no verbal con pleno contacto visual hacia el interlocutor y dando respuestas lógicas, incluso con el uso del parafraseo, preguntando para clasificar y accionar la respuesta adecuada. Esto es una muestra axiológica del valor respeto asociado a la convivencia.</p>
<p style="text-align: center;">Aceptación de decisiones asumidos por la mayoría</p> <p>La gerencia educativa parte de lograr el trabajo en equipo con los coordinadores, docentes y estudiantes por tal motivo, debe desarrollar el respeto por las opiniones opuestas de las minorías para luego encontrar una vía democrática para la toma de decisiones que benefician la institución.</p>
<p style="text-align: center;">Valoración del diálogo</p> <p>La superación de los conflictos en la convivencia escolar pasa por una virtud gerencial educativa del desarrollo del diálogo para superar los conflictos institucionales. La toma de conciencia planea aceptar a los miembros de la institución que ejercer la representatividad asumiendo el rol responsable del grupo especialmente, los representantes o voceros (personas) de los estudiantes quienes manejan la realidad de hechos de violencia que afecta el convivir cotidiano dentro y fuera del ambiente de aprendizaje.</p>

Fuente: Medina (2025).

Por lo antes expuesto, se hace necesario que el modelo ético permee los valores asociados a la convivencia en el gerente educativo quien debe aprender técnicas que

permitan el mejoramiento y la integración de todos los que hacen vida en el plantel, esto se reflejará en el fortalecimiento de sus normativas internas. Por ello, debe mantenerse en constante formación, actualizado y con la revisión de sus patrones de conducta por ser quien mantiene la organización de todas las partes del contexto escolar. Asimismo, entre los principios de la gerencia ética educativa para la convivencia se encuentran los siguientes Figura 17:

Figura 17
Principios hacia un modelo de gerencia ética para la convivencia



Fuente: Medina (2025).

1. *El comportamiento ético del gerente educativo:* Se manifiesta en toda la organización educativa porque logra las metas de manera eficaz y eficiente porque permite la congruencia en el directivo de su vida profesional y la personal, paralelamente este hecho promueve el crecimiento de la institución denominada *organizaciones vivas* donde el respeto y la convivencia son valores básicos en todas las relaciones con los

miembros y estudiantes del plantel.

2. Actuación apegada a los acuerdos de convivencia: El gerente educativo amerita actuar con estricto apego a las leyes y normas institucionales que deben guiar su comportamiento cabal en toda la praxis de las tareas hacia la práctica o ejercicio moral en sus diversas áreas de acción administrativa, académica y comunitaria.

3. Superación personal y colectiva: Realizar de manera permanente y sistematizada un programa de capacitación personal y profesional de los miembros de la institución educativa que, además, incluye estudiantes y padres de familia.

4. Promueve la colaboración y credibilidad: El gerente educativo requiere generar un buen ambiente laboral para lo cual es imprescindible tomar en cuenta y conformar equipos productivos de trabajo. El personal que es tomado en cuenta considerando sus fortalezas están más felices, motivados y se sienten comprometidos con las metas organizadas lo cual tiene un impacto académico, administrativo, en el buen uso del tiempo y en la economía de esfuerzos. Generándose un clima de confianza y respeto, el verdadero líder sabe delegar, promover y evaluar (control) sobre el equipo.

5. Imparcialidad y objetividad en la toma de decisiones: En la gerencia educativa se debe proceder de manera objetiva al tomar decisiones para ello, es indispensable ser imparcial en torno a aquellos aspectos en los que deba intervenir.

6. Mantenimiento adecuado de los bienes del plantel y transparencia en la gestión económica con honradez evitando la corrupción: El mantenimiento físico de las instituciones escolares, el ornato, aseo y mobiliario es fundamental para desarrollar un proceso educativo donde todos se sientan a gusto. En muchos casos los directivos deben pasar proyectos de mantenimiento en el caso particular del escenario de estudio depende de la dirección de educación de la municipalidad, sin embargo, también debe realizar alianzas para que otros organismos públicos y privados colaboren con la institución.

Al obtener los recursos correspondientes el directivo tiene que evidenciar una conducta estricta y transparente en el manejo de los fondos manteniendo las cuentas en orden para posibles auditorías. La honradez es fundamental en este aspecto, denunciarlo y rechazando cualquier actividad que sea contraria al manejo de fondos que comprometa su ética o que vaya desapegado al correcto manejo del erario público o privado.

7. *Respeto y responsabilidad base de la convivencia*: El trato hacia el personal docente y estudiante debe basarse en el respeto y apegado a la colaboración plena que son valores que consolidan la convivencia en las instituciones es allí, donde el directivo demuestra su capacidad de servicio, eficiencia, puntualidad y pertenencia sin abusar de su autoridad sobre la base de las competencias del cargo que desempeña.

Los principios antes expuestos, se consideran indispensables para el desarrollo y consolidación del modelo ético del gerente que en congruencia con el liderazgo prospectivo promueva la convivencia que se ofrece seguidamente:

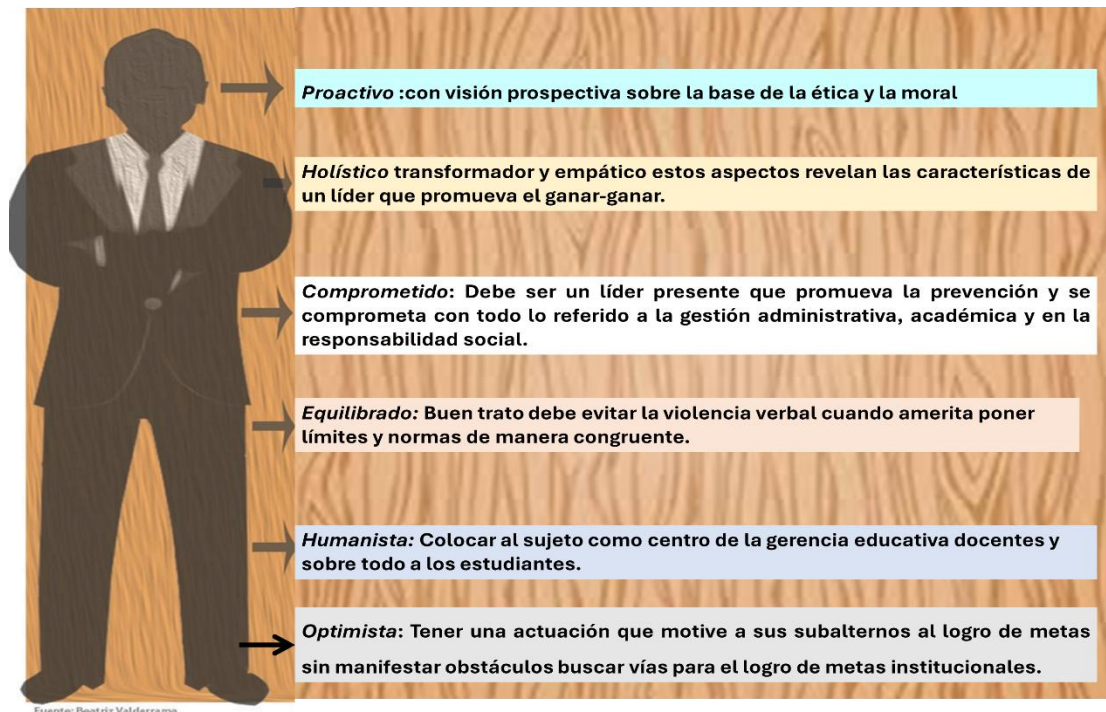
C.1.1. Liderazgo Gerencial prospectivo en la promoción de la convivencia

El liderazgo prospectivo dedica todos sus esfuerzos para cumplir con la máxima eficiencia y alta eficiencia la misión de la gerencia educativa para lograr este propósito promueve valores asociados a la convivencia como el respeto y la tolerancia esenciales para alcanzar un clima organizacional armónico y adecuado en la diversidad. El buen líder hace conocer los valiosos de sus contribuciones y le ofrece herramientas por mejorar su desempeño de manera permanente tales como: capacitación, cursos donde se involucren los proyectos de la organización.

Promoviendo la excelencia como respuesta valida de docentes y estudiantes. Por tal motivo, el liderazgo debe ser cooperativo, asertivo con uso de una comunicación congruente y sobre todo que promueva la convivencia pacífica debido a que su construcción es tarea de todos quienes hacen vida en la institución de allí, la importancia de un estilo de liderazgo participativo, trascendente, humanizado del gerente educativo, que promueve en docentes y estudiantes el logro de los objetivos (metas) institucionales en un ambiente de compromiso. Para ello, el directivo que promueva la convivencia pacífica en las instituciones debe tener en su perfil las siguientes características que se describen en la Figura 18:

Figura 18

Gerente como líder para la convivencia



Fuente: Medina (2025).

En el mismo orden de ideas, el liderazgo participativo coincide con el liderazgo trascendente porque promueve un líder *generador de líderes* entre sus colaboradores. Traspasando el sentido de la misión como directivo al grupo cuando desarrollan los equipos productivos de trabajo.

La conformación de estos liderazgos tanto el participativo como el trascendente se basa en el ejemplo de un líder-directivo con autoridad moral que inspira por su integridad y congruencia que es un guía más que un jefe. Todo lo cual se refleja en prácticas honestas y leales de sus subalternos que aportan voluntariamente, sin irrespetar al líder quien es un influenciador más que el jefe que se impone.

En el marco de lo anteriormente descrito, los informantes manifestaron la necesidad en la institución de pasar de un líder reactivo hacia la consolidación en el directivo que sea un líder preventivo que evidencie su participación, influye, persuade y motive en la adopción de actitudes y aptitudes en la gestión y competencias del personal de la institución educativa para convertir debilidades en fortalezas. En este aspecto, en

la gerencia educativa es necesario un liderazgo que se apropie de las características mixtas de diversas formas de líder, es decir, que se adecúe al escenario de estudio siendo transformacional, participativo y trascendente, pero aplica la delegación de democrática y también los límites y actividad cuando se amerite por las condiciones del plantel, sin ser, en toda su extensión autocrático por ello, se requiere impulsar la ética y los valores a un modelo de gerencia que se requiere en este contexto estudiado.

En. este aspecto, para enriquecer el tipo de liderazgo actual caracterizado por la urgencia administrativa, reactiva ante problemas académicos y de violencia escolar se hace necesario un cambio de paradigma gerencial que impulse transformaciones, uso de la información que ofrece la sociedad del conocimiento y la internet, además, de desarrollar la escuela activa, en la atención de toda la comunidad educativa.

Las características del líder antes mencionadas, definen a un directivo que armoniza correctamente sus competencias, destrezas, aptitudes, recursos, energía para ser un motivador del equipo de docentes y sobre todo, con una visión en positivo hacia ser un modelo hacia los estudiantes.

C.2. Funciones Gerenciales vinculadas a estrategias para fomentar la convivencia.

Los gerentes educativos para el cumplimiento de su gestión tienen como responsabilidad el desarrollo de las funciones gerenciales:

La planeación: consiste en definir los objetivos prioritarios en la institución educativa con el fin de solucionar aquellas debilidades detectadas o cumplir con los planes organizacionales.

Organización: Le corresponde al gerente educativo el diseño de la estructura de la institución referido al desarrollo de tareas por parte del personal, procedimientos haciendo uso de una adecuada toma de decisiones.

La dirección: Los gerentes educativos son los encargados de dirigir las actividades de los miembros de la organización para ello, se debe valer de la motivación, canales adecuadas de comunicación y propiciar el liderazgo participativo. Esta función gerencial es determinante en la promoción de los acuerdos de convivencia, su ejecución y control: Además, la dirección puede ser delegada en coordinadores y docentes en el momento

de hacer equipos productivos de trabajo en la institución para atender actividades en la canalización de la violencia escolar consolidar la convivencia u otras necesidades académicas que tenga el plantel.

El control: Esta función gerencial le asegura al directivo evaluar las acciones con un continuo monitoreo de planes y proyectos acciones para el logro del cumplimiento de lo referido a la convivencia pacífica y su normativa. En este aspecto, es de estricta necesidad para ser aplicada debido a que los informantes refirieron que es muy baja en la institución lo cual deriva en: comunicación violenta, con ruidos (chismes), irrespeto, baja promoción de diálogo, generando problemas en el clima de la institución con relaciones humanas deterioradas.

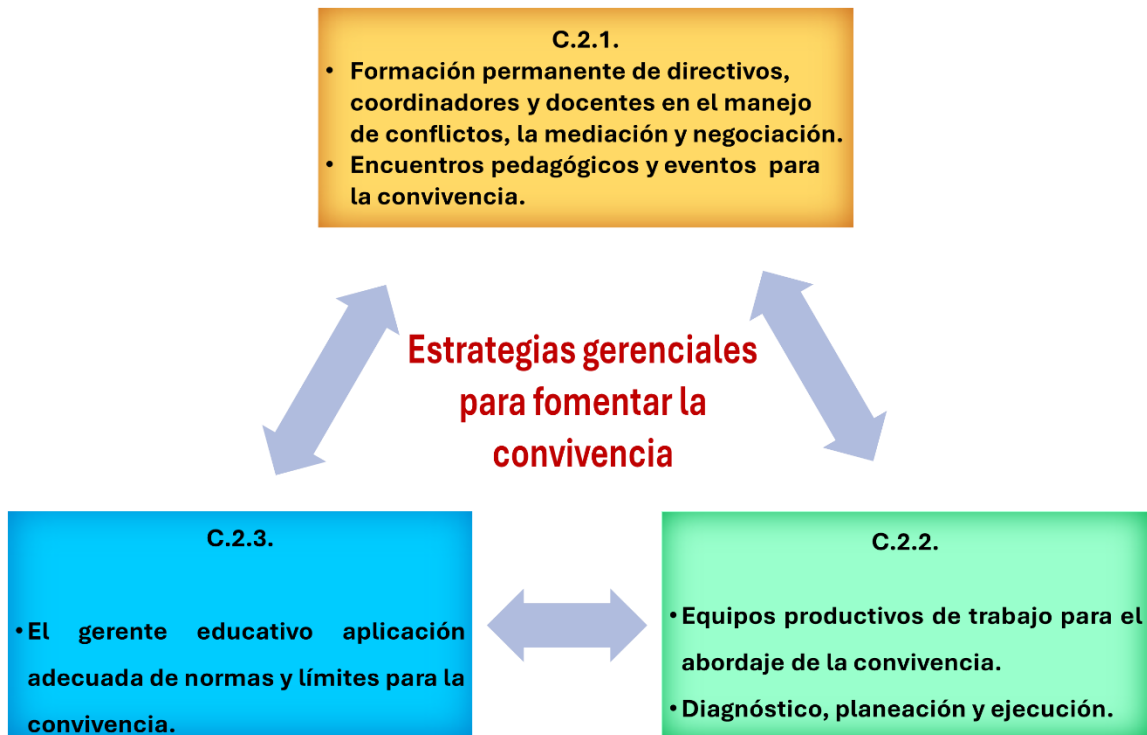
En el marco de lo antes descrito, se destaca que para cumplir con las funciones gerenciales se hace pertinente del desarrollo de estrategias para el abordaje de la convivencia que permita a coordinadores, docentes, estudiantes y padres el desarrollo personal conjuntamente con el cultivo de una organización que promueve el compromiso de eficiencia, eficiencia y calidad académica apegada a los valores sociales asociados a convivir en paz. A este respecto Mejías (2016), plantea que:

La configuración de la convivencia interpersonal, social y organizacional que se desarrolla en las instituciones educativas es el modelo que servirá para la construcción de la democracia sana y sustentable de allí, que se debe reconocer la acción educativa en el ámbito de la convivencia social (p. 221).

Sin lugar a dudas, lo antes expuesto revela la pertinencia de atender de manera prioritaria las situaciones que alejan la institución estudiada de una gerencia apegada a la convivencia. De hecho, el investigador sobre la base de los hallazgos considero que se deben generar las siguientes estrategias que se describen en la Figura 19:

Figura 13

Estrategias gerenciales para fomentar la convivencia



Fuente: Medina (2025).

C.2.1. Formación permanente de directivos, coordinadores, docentes en el manejo de conflicto, mediación y negociación encuentros pedagógicos y eventos para la convivencia

La formación y actualización tanto del personal directivo como los docentes amerita una planificación anual para que en cada lapso académico se desarrollan en la institución actividades, como encuentros pedagógicos, talleres y jornadas entre otros, que deben consolidarse en la institución a fin de desarrollar de manera permanente un programa de valores asociados a la convivencia, es decir, a la gestión ética organizacional. En lo concerniente a esta formación se busca generar actividades de convivencia tales como las que se ofrecen seguidamente en la Tabla 25:

Tabla 25
Actividades para la convivencia

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Interactuar	Pretende intercambiar con los otros los posibles aspectos de la convivencia que de manera preventiva deben abordarse hacia la convivencia.
Interrelacionarse	Se pretende la generación de vínculos entre los directivos y el personal docente para actuar de manera recíproca atendiendo la canalización de la violencia y la convivencia.
Dialogar y Compartir	El encuentro y el establecimiento del diálogo es fundamental para el desarrollo de planes y compartir acciones conjuntas que promuevan la convivencia <i>oír a todos</i> con las posibles soluciones.
Participación Y Compromiso	Actuar juntos de manera prioritarias en todos los eventos es fundamental para directivos y docentes para lograr la actualización y compromiso de alcanzar las metas propuestas en la institución.
Disentir, Discutir y Acordar	Los encuentros pedagógicos permiten disentir y discutir como vía que permitan voces distintas para luego generar acuerdos que promuevan la convivencia pacífica.
Evaluar y Reflexionar	Una vez que se pasa por todas las actividades se debe evaluar y luego reflexionar sobre lo actuado <i>producir pensamiento</i> nuevo reflexivo que optimice las acciones sobre el fomento de la convivencia.

Fuente: Medina (2025).

Las actividades gerenciales visualizadas en la Tabla 25, permiten en las organizaciones educativas *aprender a convivir* impulsan de manera profunda la armonía en todos los integrantes de la institución que se reflejara en los estudiantes. El directivo para lograr una gestión adecuada requiere de formación y actualización permanente y, además, debe velar porque también sus docentes puedan tener acceso a este necesario apoyo para la cual, el plantel debe propiciar encuentros pedagógicos en un plan que se debe cumplir por los menos de manera trimestral.

A este respecto, el investigador considero la necesidad urgente de garantizar la actualización de directivos, coordinadores y docentes con cursos diseñados a partir de convenios con entes públicos y privados para elevar el perfil profesional, personal, social y que se proyecte hacia los estudiantes. De hecho, es innegable la necesidad de que los

gerentes educativos con el personal docente logren la capacitación y actualización porque esto se evidencia en la calidad del sistema educativo.

Es conveniente acotar, que según Amstutz, Mazzarantani y Paillet (2012), en las instituciones educativas directivos y docentes tienen el poder para la construcción de la convivencia, sin embargo, en su mayoría no lo aplican y dejan las situaciones de violencia y valores al azar cuando debe ser sistematizado debido a:

- El aula es el espacio privilegiado para fomentar la comunicación y la participación.

- Es el aula el sitio donde se constituyen relaciones sociales. Allí se habla, se escucha, se dialoga, se enseña, se aprende, se juega, se aprende a ser querido o rechazado.

- Los directivos y los coordinadores deben hacer acompañamiento pedagógico a los docentes para promover valores asociados a la convivencia pacífica y prácticas democráticas, la organización del aula, su ambientación, los contenidos curriculares requieren desarrollarse sobre la base de: la comunicación, la creatividad, la participación, las capacidades potenciales de un ciudadano pleno.

Las consideraciones anteriores, revelan la importancia de un gerente educativo comprometido con la convivencia porque no es ajeno a lo que ocurre en el ambiente de aprendizaje como de manera desafortunada viene ocurriendo en la institución estudiada. El manejo de conflictos y la formación del directivo y el gerente es fundamental según Moore (1995), existen modos de resolución de conflictos que se aprecian en la Tabla 26:

Tabla 26
Modos de Resolución de Conflictos

1	Respeto de conflicto	En esta fase directivos y docentes evitan enfrentar el conflicto, lo ignoran solamente actúan ante gravedad de hechos sin noción y sistematización.
2	Negación Informal	Se busca soluciones a través de una charla informal con las partes involucradas en el conflicto.
3	Negación Formal	Se busca la conciliación donde un tercero (directivo) convoca a las partes involucradas en el conflicto para buscar soluciones luego de haberse preparado para negociar y aplicar manual de convivencia.

Tabla 26. (Cont.).

4	Mediación	Freire (2006), plantea que “la mediación es voluntaria, confidencial, no es amenazante, ni punitiva está basada en el diálogo del mediador que pretende mejorar las relaciones y construir soluciones satisfactorias para ambas partes” (p. 25). Entre los conflictos que se pueden resolver con la mediación se encuentran: amistades deterioradas, situaciones que se perciban injustas, problemas entre los miembros de la comunidad educativa. La mediación permite gestionar los conflictos que se presentan a través de los siguientes estratégicos: tutores, buzón del equipo de mediación, comisión de convivencia del consejo escolar, coordinador, defensor de los estudiantes (si lo hubiera) y orientador. Es por ello, que se considera que la mediación es un proceso voluntario, flexible y participativo para la resolución pacífica de conflictos donde las partes afectadas recurren a un tercero para que de manera imparcial haga sus buenos oficios hasta llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. El cumplimiento con las fases de mediación es fundamental y estos son: (1) Presentación con las reglas del juego; (2) Contar el problema: Cada persona o grupo expone su versión del conflicto; (3) Aclaratoria del problema: Fase dedicada a buscar los nudos críticos conflictivos para luego buscar coincidencia y divergencias del conflicto según cada parte.
5	Propuesta de Soluciones	Cada parte apunta las posibles soluciones.
6	Crear un marco de comunicación	Se busca la transformación del conflicto a través de la asertividad.
7	Consolidar acuerdos	Se define con claridad los acuerdos que deben ser claros y posibles generando los concesos, luego se establece un procedimiento de revisión y seguimiento de acuerdo. Por consiguiente, la mediación implica solicitar la participación de un tercero neutral en el proceso de decisiones descansa en las partes.
8	Soluciones	Transforma el conflicto porque resulta inútil no atenderlo o ocultarlo las mejores soluciones resultan de sacar a la luz (diagnosticar) los puntos de vista y armonizarlos donde lo más importante es: (a) Prevenirlo para evitar que emerja y alcance dimensión que afecten toda la institución, (b) Ayudar a resolverlo cuando ha emergido de manera sistemática con directivos y docentes comprometidos haciendo uso de la normativa de convivencia, (c) Contenerlo cuando no puede ser resuelto se debe mantener en el umbral donde no se vuelva destructivo (aquí el directivo debe buscar apoyo externo para el abordaje especializado).

Fuente. Tomado de Moore (1995), adaptado por Medina (2025).

En el contexto de lo antes descrito, es importante destacar que el conflicto es parte de la naturaleza humana y donde también la participación con la coexistencia para evitar violencia, guerras recordando que en los planteles las peleas, descalificaciones, bullying entre otras son formas destructivas que deben ser canalizadas para alcanzar la convivencia pacífica donde el directivo y los docentes tienen una labor de primer orden

asumiendo la responsabilidad especialmente, en la prevención del conflicto.

Los gerentes educativos y el personal docente en un mundo con vertiginosos cambios donde la violencia a través de todos los medios especialmente, es medios de comunicación, redes sociales y zona de altos riesgo como la del escenario estudiado requieren tener conocimientos sobre el manejo de conflictos y los mecanismos para facilitar su abordaje. A este respecto, Gardner (2001) refiere que los conflictos surgen cuando los individuos no pueden canalizar sus emociones de manera proactiva tanto las personales como la de los demás que lo rodean.

El conflicto tiene dos vertientes el intrapersonal que se produce en la mente del sujeto causado por crisis eventuales que le impide identificar el porqué de sus propias emociones derivando en frustraciones, depresiones, soledad e inseguridad y la vertiente interpersonal es cuando la persona tiene serios problemas para interactuar con los demás donde se desenvuelve.

En el marco de lo antes descrito, directivos y docentes requieren tener conocimientos para afrontar la resolución de conflictos para este proceso deben identificar, canalizar y gestionar de manera positiva el desarrollo de la inteligencia emocional, el fomento del autoconocimiento, la autorregulación, la empatía y habilidades sociales de los estudiantes.

Es importante destacar, que usualmente tanto el directivo como los docentes han sido poco formado en desarrollo personal para el abordaje de la violencia, sin embargo, se deben valer del orientador o de una gestión gerencial que busque de manera sistemática, el apoyo de equipos interdisciplinarios de organizaciones públicas y privadas que apoyen al personal en esta ardua tarea.

C.2.2. Equipos productivos de trabajo para el abordaje de la convivencia diagnóstico, planeación y ejecución.

La gerencia educativa vista desde Coleman (2001), refiere que si bien es cierto que los valores individuales de cada miembro de la comunidad son valiosos para lograr la eficiencia en la institución la superación del individualismo para establecer de manera definitiva los equipos productivos de trabajo son los que generan la eficiencia, la armonía y el clima adecuado para el logro.

En el mismo orden de ideas, Uruñuela (2016) planteó que la base de la convivencia escolar para superar el conflicto y la violencia requiere de un sólido trabajo en las instituciones educativas donde los planes sean propuestas reflexivas donde el directivo, los docentes y en especial los estudiantes utilicen la criticidad ante las necesidades con aportes que entre todos hagan realidad la convivencia escolar (normas y proyectos que se hagan realidad producto del consenso).

A este fin, los equipos productivos de trabajo donde el directivo es un líder que delega y hace acompañamiento para alcanzar la productividad organizacional con la atención remedial y preventiva en el caso de la violencia dando pasos firmes para alcanzar la convivencia. Esto resulta, altamente importante en escenarios como el estudiado con bajo ingreso que reproduce desigualdades y la mayoría de los estudiantes provienen de zonas estigmatizadas.

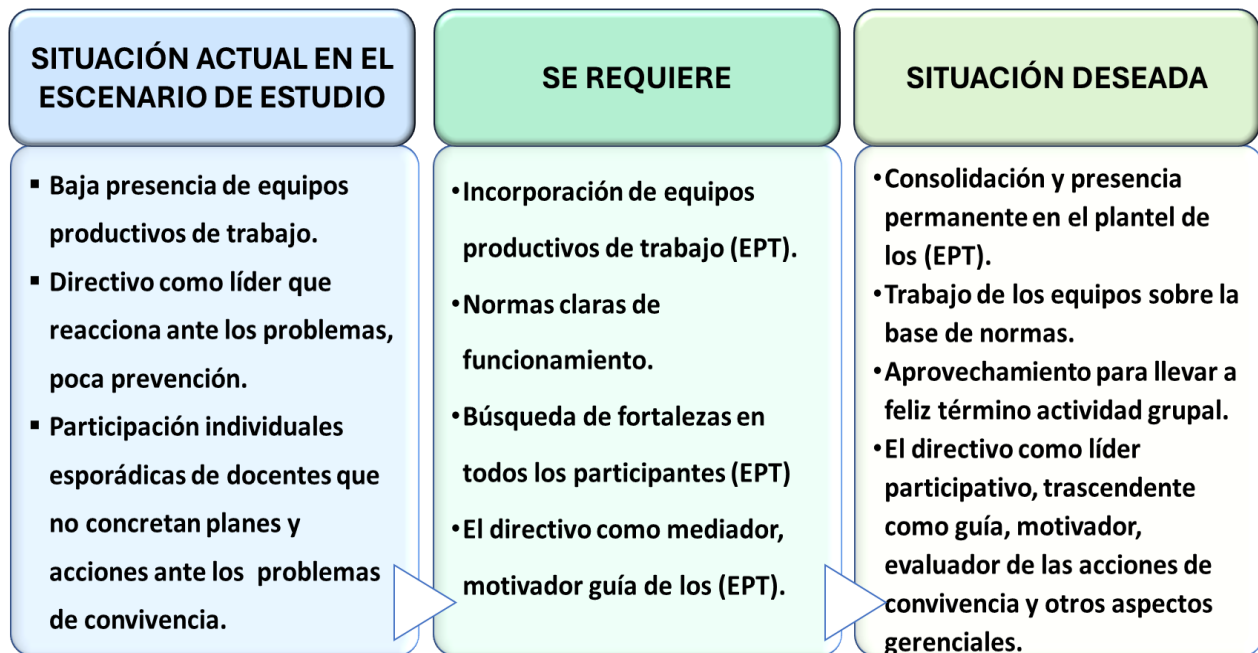
Desde esta perspectiva, el gerente educativo debe conformar los referidos equipos interdisciplinarios donde se aprenda como grupo que las acciones positivas solamente puedan fluir en el plantel cuando se desarrolla valores como la cooperación, empatía, asertividad y respeto donde cada integrante tiene una fortaleza que agrega para lograr las metas organizacionales con respeto a la convivencia.

En la medida, que el gerente logre concientizar a sus subordinados en cuanto a que la construcción de la convivencia es una tarea de todos, sin ignorar las complejidades del abordaje de la canalización de la violencia es de allí, donde se impulsa los equipos productivos de trabajo para el convivir que a través de su acción se movilicen proyectos, encuentros, diálogos de manera concreta bajo la mirada guía del directivo.

Es por ello, que los grupos productivos de trabajo pueden generar diagnósticos, planes, pero sobre todo ir a la acción donde todos los actores de la comunidad se beneficien, pero también participen. Estos equipos deben contar con un conjunto de normas internas para su financiamiento de manera que se estructure y se evalúe cada trimestre sus alcances y se solucione las debilidades teniendo el personal directivo una función crucial para motivar, planificar, ejecutar, buscar recursos, concretar sus fines tal como se refleja en la Figura 20:

Figura 20

Situación actual vs Situación deseada



Fuente: Medina (2025).

En la Figura 20, se puede visualizar la importancia de pasar de una situación problemática con respecto a la violencia y por consiguiente, la necesidad de la convivencia requerida para la búsqueda de la armonía que se gesta desde equipos productivos de trabajo con soluciones y aportes constructivos como pilares de la gestión del gerente educativo.

C.2.3. El gerente educativo en la aplicación adecuada de normas y límites para la convivencia

En toda sociedad y grupo humano especialmente, en las instituciones escolares el gerente educativo requiere establecer los límites con uso de la normativa para ejercer el control sobre el personal docentes y los estudiantes debido a que son los responsables de guiar y apoyar las diversas conductas y personalidades para lograr la adecuada convivencia escolar y social. En este sentido, según Hernández (2012), para que el gerente logre establecer los límites adecuados atendiendo a los siguientes acuerdos contemplado en la Figura 20:

Figura 21
Establecimiento de límites y normas



Fuente: Medina (2025).

Los aspectos antes reflejados en la Figura 21, son guías que el gerente educativo puede aprender, ampliar y mejorar para establecer los límites adecuados logrando la convivencia por parte de los docentes y estudiantes. Estos aspectos pueden facilitar acuerdos prácticos, elaboración conjunta de normas, relaciones humanas armónicas y obtener un clima favorable para la convivencia en paz.

C.3. Acuerdos de convivencia en consenso entre directivo, docentes, estudiantes y padres de familia.

El gerente educativo como líder institucional tiene como una de sus tareas desarrollar y ejecutar las normas de convivencia del plantel tal como lo establece la Ley 1620 (2013) y su Decreto complementario 1965 (2013) que refiere a nivel colombiano el sistema nacional de convivencia escolar para la prevención y mitigación de la violencia, la formación en derechos humanos y la educación para la sexualidad, siendo este documento legal la guía que orienta lo que debería ser en las instituciones educativas con respecto a la convivencia.

Con respecto a lo antes referido, el investigador considera que además de lo legal el gerente educativo debe internalizar que para lograr la armonía y las normas con sus mecanismos que regulan la conducta de los individuos con el respeto adecuado en las interacciones humanas de todos por igual.

En este aspecto es necesario resaltar que las normas de convivencia institucional deben responder a acuerdos consensuados entre directivos, estudiantes y padres de familia los mismos deben obedecer a la promoción entre los integrantes de la institución educativa de actitudes y comportamientos coherentes apegados a valores democráticos desde un proceso que favorezca la autonomía moral, la resolución de conflictos utilizando mecanismos de diálogo, mediación y negociación entre las partes.

Es por ello, que según Martin (2007), los acuerdos de convivencia se deben construir en consenso dando los valores compartidos sin la referencia a un código de ética operativo con mecanismos de comunicación donde se toma en cuenta todas las opiniones incluso aquellas divergentes hasta lograr acuerdos útiles democráticos.

De igual forma, la construcción mancomunada y no impuesta de las normas de convivencia contribuye a crear climas de comunicación y participación, así como a propiciar ambientes educativos donde se discuta de manera participativa la defensa de ideas, sin uso de descalificaciones hacia otras personas. Otro aspecto fundamental se ubica en que esta normativa de convivencia promueve el respeto hacia los diferentes actores institucionales en todos los espacios del plantel.

En lo esencial, en la medida que los acuerdos de convivencia con las normas de la institución sean imposición todos consideran que su aporte es valioso y que a través

de la comunicación asertiva los acuerdos pueden alcanzar el éxito especialmente, al tomar en cuenta la opinión de los estudiantes quienes deben sentirse involucrados y comprometidos en este proceso de planificación y ejecución.

Con respecto, a los padres de familia, su participación debe contar, además, del conocimiento sobre los acuerdos de convivencia institucional con sus normas y límites para ello, el investigador considera que antes la ausencia por motivos laborales se deben utilizar las redes sociales para pedir su colaboración y luego enviarse de manera sencilla los acuerdos de convivencia del plantel a los que están sujetos a todos los actores sociales.

Así también, se considera relevante que el resultado del consenso de toda la comunidad educativa con el liderazgo del director sobre la normativa de convivencia del plantel debe desembocar en la obligatoriedad de su cumplimiento que orienten la institución hacia lo éticos, oriente y regule las conductas inadecuadas hacia el mejoramiento permanente de todos.

C.4. Conformación de la Escuela para padres de Familia

El gerente educativo conjuntamente con los coordinadores y los docentes especialmente el orientador de contarse con este recurso para motivar a los representantes concientizándolos a través de los encuentros de familia. Este proceso debe ser planificado, sistematizado y ejecutado de manera trimestral hasta cumplir con un plan anual. Si bien es cierto, que los informantes señalaron la ausencia de los padres vinculados al plantel es muy, importante generar cambios para involucrarlos en todos los procesos de enseñanza y aprendizaje generados por el plantel, cumplimiento del manual de convivencia que los representantes deban cumplir porque la formación de sus hijos no reposa únicamente en los docentes.

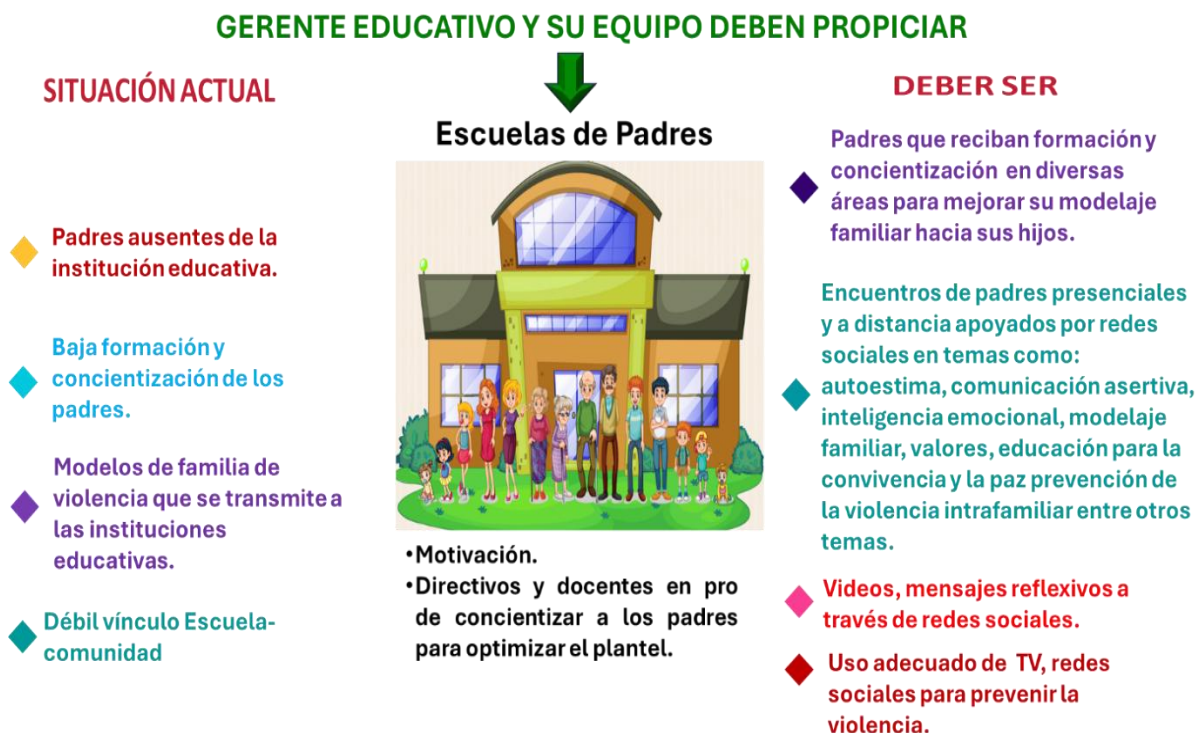
Asimismo, se hace necesario que directivos conjuntamente con el personal docente establezcan estrategias motivadoras para que los padres y/o representantes se incorporen al plantel para su formación y especialmente para beneficiar al estudiante como centro del proceso educativo, siendo una de sus bases el necesario vínculo escuela-comunidad.

Sin lugar a dudas, una institución que aborde la convivencia debe formar a los padres en diversas áreas como prevención de la violencia familiar, comunicación asertiva, valores, autoestima, inteligencia emocional entre otros sus debilidades en estos temas usualmente, se relacionan con modelos inadecuados de violencia y maltrato en los hogares que el estudiante modela y ejerce en el plantel.

Es preocupante la problemática de la baja asistencia de padres a las instituciones escolares sin embargo, el investigador considera que se deben agotar todas las formas de comunicación incluso utilizar las redes sociales con sus aplicaciones como Youtube, Whatsapp, y otros para incorporar a través de micro grabaciones una escuela de padres virtual donde se les pida su retroinformación e incorporar a través de estos mecanismos sin descartar eventos dentro de la institución presenciales como encuentros de padres con jornadas, talleres, charlas y películas entre otras que pudieran generar acción sistematizada de formación para los padres y como lo refiere Mejías (2016) lograr el intercambio de ayuda y cooperación mutua con una programación anual sencilla corta y pertinente sobre diversos tópicos requeridos por los padres para aprender la difícil tarea modelar a sus hijos hacia el éxito y la convivencia pacífica.

Evidentemente, se tiene que pasar en las organizaciones educativas de la inacción a dar respuesta que promueva la escuela de padres y es allí, donde el liderazgo directivo juega un papel crucial para lograr la incorporación y consolidación de la escuela de padres institucional como se refleja en la Figura 21.

Figura 22
Situación Actual Vs Situación Ideal



Fuente: Medina (2025).

En la Figura 24, se pudo visualizar como un trabajo sistemático del gerente educativo y su cuerpo docente pueden pasar de una situación actual inacción (no existe lo escuela para padres en la actualidad) hacia el ideal de logro de una escuela de padres presentes y a distancia que logre un vínculo escuela-comunidad en pro de los valores con énfasis en la convivencia pacífica y la prevención de la violencia escolar y familiar.

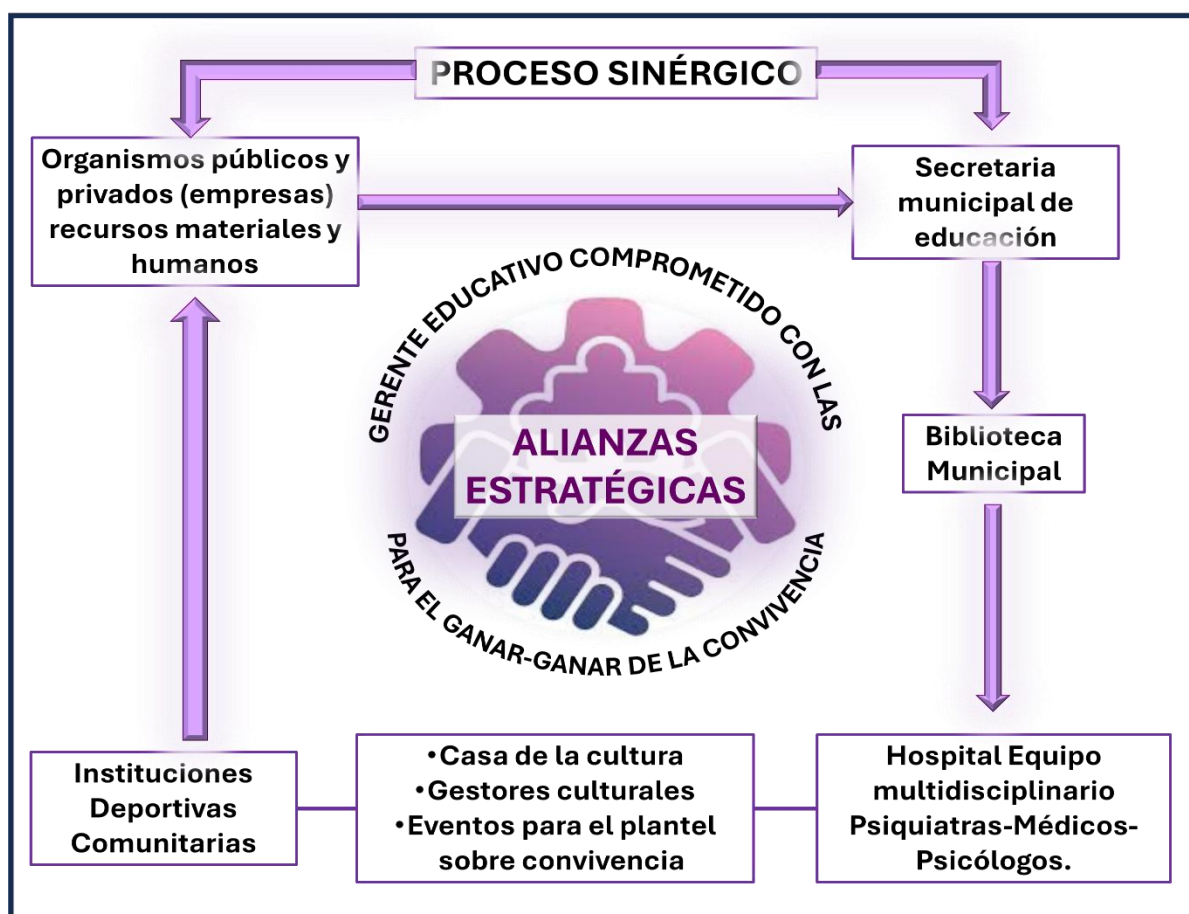
C.4. Alianzas estratégicas del directivo con otros entes para la promoción de la convivencia

La generación de alianzas estratégicas a través de redes de apoyo para el plantel refuerza y cubre muchas necesidades institucionales que el gerente educativo debe propiciar. El objetivo principal es vincularse a organismos públicos y privados para establecer relaciones desde el ganar-ganar para la institución.

En esta perspectiva, existen múltiples recursos materiales y humanos que el gerente educativo puede aprovechar para beneficiar la institución educativa a través de

la articulación y la cooperación entre ellos, lograr el apoyo de grupos interdisciplinarios como: médicos, psicólogos, psiquiatras, sociólogos, gestores culturales, psicopedagogo entre otros profesionales que apoyen en la formación de todo el personal docente y estudiantes en cuanto a diversos tópicos pero en especial en la prevención de la violencia y el logro de la convivencia. A continuación, se presenta Figura 22 donde se ofrece la visión del investigador para el logro de las alianzas estratégicas:

Figura 23
Alianzas estratégicas del directivo



Fuente: Medina (2025).

En la Figura 25, se puede visualizar la vinculación que puede desarrollar el gerente educativo para el logro de un plantel que promueva la convivencia, es decir, un espacio de atención integral y participación orientada a que los organismos públicos o privados para beneficiarse mutuamente. Cabe destacar, que la promoción de deportes y cultura

en general apunta a la consideración de un estudiante con valores. En el caso de la secretaria municipal de educación cuenta con los recursos económicos y humanos para apoyar la institución sobre la base de proyectos creíbles que atiendan aspectos vinculados con la canalización de la violencia y la conformación de un individuo con ético donde la convivencia escolar sea el centro del hecho educativo.

Las consideraciones anteriores, pudieran constituirse en un cúmulo de proyectos y acciones favorecedoras con un gerente educativo que esté dispuesto a trabajar con otras organizaciones en un proceso de articulación que beneficie a todos este proceso debe ser monitoreado y acompañado con el concurso de todas las organizaciones involucradas que participen en la alianza estratégica por ello, se considera relevante como aporte teórico para la investigación. A continuación, se ofrece la aplicabilidad y socialización de la aproximación teórica:

Aplicabilidad del Corpus Teórico

En el contexto del siglo XXI, la educación enfrenta desafíos significativos relacionados con la promoción de la convivencia en entornos vulnerables, particularmente en zonas afectadas por conflictos armados, como el municipio de Los Palmitos, Sucre, Colombia. La pandemia por Covid-19 intensificó estas problemáticas al limitar las interacciones presenciales y resaltar las desigualdades en el acceso a la educación. En este escenario, la gerencia educativa debe asumir un rol proactivo para fomentar la convivencia, utilizando el liderazgo y los recursos institucionales para generar espacios de interacción pacífica y constructiva.

Por ello, el gerente educativo debe profundizar en las necesidades específicas de la comunidad educativa, promoviendo un liderazgo participativo y trascendente que fomente la colaboración entre docentes, estudiantes, padres y representantes de la comunidad. La investigación realizada en la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural, en Los Palmitos, Sucre, se centró en generar una aproximación teórica para la gerencia educativa en la promoción de la convivencia. Este proceso se desarrolló en varias fases, las cuales se socializaron con la comunidad educativa, como se detalla en la Figura 24:

Figura 24
Fases de la Aplicabilidad.



Fuente: Elaboración propia (2025).

Fase I. Sensibilización: Se motivó a docentes, directivos y representantes de la Secretaría de Educación para participar en la socialización de los hallazgos, destacando la relevancia de la teoría emergente para abordar la convivencia en contextos vulnerables.

Fase II. Planificación: Se diseñaron invitaciones, se gestionaron autorizaciones, se preparó material visual (presentación en diapositivas proyectada en un televisor de pantalla gigante) y se estableció la fecha para la socialización, garantizando un proceso organizado y efectivo.

Fase III. Ejecución: La socialización se llevó a cabo de manera presencial en la biblioteca de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural, con la participación de docentes, directivos y representantes de la Secretaría de Educación. El evento permitió un diálogo enriquecedor sobre las estrategias gerenciales para promover la convivencia, apoyado en evidencia fotográfica de la actividad.

Socialización de la Aproximación Teórica a los Directivos Educativos

Tras recopilar hallazgos a través de las entrevistas en profundidad, observación participante y Fuente.s de campo, se desarrolló una aproximación teórica fundamentada en la teoría axiológica de Ramos (2012), la gerencia participativa de Anthony (1994) y Robbins (2004), y la gerencia trascendente de Drucker (1993). Esta teoría fue socializada con los directivos y docentes de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural, ofreciendo herramientas para liderar procesos que promuevan la convivencia en un contexto marcado por la vulnerabilidad y los conflictos armados.

La socialización se realizó en la biblioteca de la institución, utilizando una presentación en diapositivas proyectada en un televisor de pantalla gigante. Los participantes, incluyendo docentes, directivos y representantes de la Secretaría de Educación, discutieron cómo las estrategias gerenciales propuestas pueden fortalecer la interacción humana y contribuir al mejoramiento continuo de la convivencia escolar. Las fotos del evento evidencian la participación activa y el interés generado.

Figura 25

Socialización presencial



Fuente: Elaboración propia (2025).

Los hallazgos de la investigación destacaron la importancia de un enfoque gerencial que integre elementos epistémicos, axiológicos, pedagógicos y gerenciales para promover la convivencia. Los principales aspectos enfatizados fueron:

Liderazgo participativo y trascendente: Los directivos deben actuar como agentes de cambio, fomentando la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa para construir una convivencia basada en valores como la equidad, la justicia y el respeto.

Enfoque sistémico: La gestión educativa debe partir de la identificación de necesidades específicas del contexto, proponiendo soluciones que respondan a los problemas de convivencia y fortalezcan la interacción humana.

Formación integral: La convivencia no solo depende de los directivos, sino de la colaboración de toda la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, docentes y padres, para consolidar una cultura de paz.

Adaptación al contexto vulnerable: En zonas afectadas por conflictos armados, como Los Palmitos, se requiere un liderazgo que promueva la resiliencia y el diálogo, utilizando los recursos disponibles para optimizar los procesos educativos.

La socialización permitió a los directivos reflexionar sobre sus prácticas y reconocer la necesidad de reformular estrategias gerenciales que integren el liderazgo participativo y trascendente. Los participantes propusieron la creación de un plan de mejoramiento institucional centrado en la promoción de la convivencia, con acciones concretas como talleres de resolución de conflictos, actividades culturales y proyectos comunitarios.

Principales Logros de la Socialización

- Los docentes y directivos comprendieron la relevancia del liderazgo participativo y trascendente para promover la convivencia, reconociendo su aplicabilidad en el contexto vulnerable de Los Palmitos.

- Se recomendó replicar la socialización en otras instituciones educativas del municipio para extender el impacto de la aproximación teórica.

- Los participantes propusieron la creación de una red de liderazgo educativo a nivel regional para compartir buenas prácticas en la promoción de la convivencia.

- Los directivos se comprometieron a gestionar recursos para proyectos escolares que refuercen la convivencia, como actividades culturales, deportivas y talleres de resolución pacífica de conflictos, a pesar de las limitaciones presupuestales.

- La socialización fortaleció el sentido de comunidad y colaboración entre los participantes, generando un compromiso colectivo para mejorar la convivencia escolar.

Reflexiones Finales

La investigación reveló que los directivos de la Institución Educativa Concentración de Desarrollo Rural han implementado acciones limitadas para promover la convivencia, centrándose principalmente en aspectos normativos y administrativos. Sin embargo, se identificó una oportunidad para adoptar un enfoque gerencial basado en el liderazgo participativo y trascendente, que fomente la participación activa de todos los actores educativos.

Los hallazgos destacaron la necesidad de fortalecer las competencias de los directivos en la promoción de la convivencia, particularmente en contextos vulnerables afectados por conflictos armados. La aproximación teórica propuesta ofrece un marco para integrar elementos axiológicos (valores), pedagógicos (prácticas educativas) y gerenciales (liderazgo estratégico) que respondan a las necesidades del contexto.

La socialización de los resultados permitió visibilizar las debilidades en la formación de líderes dentro de la institución y la comunidad, así como la necesidad de promover un liderazgo que empodere a estudiantes, docentes y padres. Los directivos reconocieron que la convivencia escolar requiere un enfoque colectivo, donde todos los miembros de la comunidad educativa participen activamente en la construcción de una cultura de paz.

La investigación posibilitó reflexionar profundamente sobre el rol del gerente educativo como un agente de cambio en contextos vulnerables. Los hallazgos muestran que las acciones actuales, centradas en lo normativo, no logran abordar las complejidades de un entorno marcado por el conflicto y la desigualdad. Por lo que considera pertinente proponer un liderazgo que no solo gestione, sino que inspire a través de valores como la empatía y el respeto.

El estudio reveló que unir a la comunidad educativa es clave para fomentar la convivencia en contextos vulnerables. La baja participación de los padres, por limitaciones socioeconómicas, resalta la necesidad de usar plataformas digitales para crear acuerdos compartidos. Esto fortalece los lazos entre estudiantes, docentes y familias, impulsando un entorno escolar que promueva valores democráticos y una cultura de paz.

En este sentido, la aproximación teórica desarrollada en esta investigación ofrece un camino para transformar la gestión educativa en contextos vulnerables, promoviendo una convivencia basada en el diálogo, la participación y el respeto. Los directivos deben asumir un rol de liderazgo que inspire cambios profundos, fomentando la colaboración y el compromiso colectivo para garantizar una educación inclusiva, equitativa y orientada a la formación integral de los estudiantes.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2016). *Canalización de manifestaciones violentas en niños y niñas de educación en el contexto familiar*. Tesis no publicada. Universidad Pedagógica Libertador Maracay. Venezuela.
- Almeyda, F., Aguirre, C y Magallanes, M. (2024). *La gestión educativa y la convivencia escolar en las instituciones educativas de Perú*. Revista IGOBERNANZA, 7(27), 246–263. <https://doi.org/10.47865/igob.vol7.n27.2024.362>
- Amstrutz, J; Mazzarantani, E; y Paillette, M. (2012). *Pedagogía de la paz construir la convivencia manejando adecuadamente los conflictos*. Ediciones Soler y Zapata. Argentina.
- Anthony, W. (1994). *Gerencia participativa*. Fondo Educativo Interamericano. México.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (4^{ta} Ed). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. 6ta Edición. Caracas: Editorial B/ Consultores y Asociados. Venezuela.
- Barrera, F. (2010). *Sistematización de experiencias y generación de teorías*. CIEA Sypal. Caracas Venezuela.
- Bastidas, G. y Pacheco, J. (2011). *Gerencia participativa y la promoción social en escuelas urbanas, municipio Trujillo, estado Trujillo, Venezuela*. Educación: revista de la Universidad de Costa Rica, 35(2), 119-139. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9619493>
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. Editorial Manual Moderno. Bogotá.
- Carmona, M. (2013). *La gerencia educativa en la convivencia escolar*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Bicentenario de Aragua. San Joaquín de Turmero. Venezuela.
- Cepeda, A. (2007). *Valores institucionales y liderazgo gerencial en las escuelas*. Tesis no publicada. Universidad Rafael Urdaneta Maracaibo Venezuela.
- Ceretto, J., y Giacobbe, M. (2009). *Nuevos desafíos de investigación*. Editorial Homosapiens Argentina.
- Cerezo, F. (2006). *La violencia en las escuelas*. Ediciones Pirámide. Madrid España.

- Colquitt, J. (2014). *Sobre la dimensionalidad de la justicia organizacional: un constructo de validación de una medida*. Revista de psicología aplicada, 86, 386–400
- Coleman, J. (2001). *Capital social en la creación del capital humano*. Editorial Complutense. Madrid.
- Comisión Económica para América Latina (Cepal, 2021). *Panorama Social de América Latina 2020*. Editorial: CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/46687>
- Constitución Política de Colombia (1991). [Documento en línea] <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf>
- Decreto complementario 1965 (2013). *Reglamento de la Ley 1620 del sistema nacional de convivencia escolar y formación para el ejercicio de los derechos humanos en las instituciones educativas*. Bogotá Colombia.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Santillana/UNESCO.
- Drucker, P. (1993). *La gerencia para el futuro*. Editorial Norma. Bogotá.
- Duarte, J y Parra, E (2018). *Lo que se debe saber de una tesis doctoral*. Editorial Española España.
- Foucault, M. (1994). *Estrategias de Poder*. Obras Esenciales Volumen II. Paidós.
- Freire, P. (2006). *La Mediación en la resolución de conflictos*. (2da Ed.). Editorial Patria: México.
- Gadamer, G. (1998). *Verdad y Método II*. Salamanca: Ediciones Sígueme S.A. España. Libro en línea. file:///C:/Users/PC/Downloads/Gadamer_Verdad_y_Metodo_II.pdf
- Galtung, J. (2016). *La violencia cultural, estructural y directa*. Editorial Tecnos. Madrid.
- García, S; y Dolan, S. (2011). *La dirección por valores*. Madrid McGraw Hill/Interamericana. Serie McGraw-Hill de Management. España.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada: la inteligencia múltiple del Siglo XXI*. Editorial Paidós Barcelona-España.
- Guevara, L. (2021). *Cultura de paz como estrategia para mejorar la convivencia escolar en el Instituto Técnico “Jorge Gaitán Duran”*. Tesis doctoral Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Táchira. Venezuela.
- Hernández, E. (2012). *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las normas de*

- convivencia en educación*. Tesis no publicada.
- Hurtado, I y Toro, J. (1999). Paradigmas y método de investigación en tiempos de cambio. Carabobo Venezuela.
- Leal, J. (2005). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de la investigación*. (3^{era} Ed.) Editorial Azul Intenso. Valencia Venezuela.
- Ley 115 (1994). *Ley General de Educación y Desarrollos Reglamentarios*. Bogotá, D.C.: Autor. Ministerio de Educación Nacional.
- Ley 1620 (2013). *Sistema nacional de convivencia escolar. Decreto 1965*. Colombia.
- López, D. (2022). *Componentes actitudinales de la violencia escolar identificación y evaluación de los procesos psicosociales básicos empleados en la violencia en Educación Primaria y Secundaria*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia Murcia España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=309015>
- López, L. (2024). *Constructos Teóricos para la Convivencia Escolar ante los Desafíos de la Violencia con una Visión Preventiva*. Tesis doctoral. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. Panamá.
- Martin, V. (2007). *Ética, educación y construcción de convivencia*. *Revista educación en valores*, 2(8), 44-49. Universidad de Carabobo.
- Mejías, M. (2016). *Gerencia educativa para la convivencia social*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. Venezuela.
- Ministerio de Educación Nacional (2016). Plan Decenal de *Educación (PNDE; 2016-2026) El Camino hacia la calidad y la equidad*. Imprenta Nacional Bogotá.
- Mora, J. (2008). *La Filosofía educativa de Luis Beltrán Prieto Figueroa y su aporte a la historia de la educación actual: análisis de los indicadores de las políticas de inclusión en educación*. Universidad de Los Andes. Núcleo Pedro Rincón Gutiérrez. San Cristóbal, edo. Táchira. Venezuela.
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación*. Editorial Granica. Barcelona España.
- Ospina, D., y Mosquera, J. (2018). *Rastros de la violencia institucional: retos para el gerente educativo como constructor de paz en la escuela*. Universidad Pedagógica Nacional Colombia. *Revista Colombiana de Educación*, núm. 79, pp. 203-222. <https://doi.org/10.17227/rce.num79-7504>
- Parra, E. (2012). *El despertar de los genios internos una clave para el éxito*. Morles Editores. Venezuela.

- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa reto e interrogantes*. Madrid. Editorial Muralla SA.
- Pérez, G. (1998). *Modelos de investigación cualitativa aplicaciones prácticas*. Madrid. Editorial Narcea.
- Pérez, N. (2016). *Educación para la Paz en la convivencia escolar*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Bicentenario de Aragua. San Joaquín de Turmero. Venezuela.
- Quijano, D. (2015). *Percepciones sobre los valores en estudiantes del Estado de Yucatán*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Yucatán México.
- Ramos, M. (2012). *Para educar en valores teoría y práctica*. Grupo Paulinas. Caracas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10^{ma} Ed.). Pearson Educación. México.
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación fundamentos y tradiciones*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Madrid España.
- Santamaría, D. (2023). *Convivencia escolar resiliente y desarrollo humano: una mirada desde sus actores*. Tesis doctoral Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Cúcuta. <https://bonga.unisimon.edu.co/items/cf6fc7e3-19a8-4211-980d-b2c8cad33cc9>
- Scheler, M. (1978) *Ética. Nuevo Ensayo de fundamentación de un Personalismo Ético*. Traducido del alemán por Hilario Rodríguez.
- Stephen, R. y Robbins, G. (2004) *La dirección por Valores*. 8^{va} Edición. Madrid: Mc. Graw Hill. España.
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). *El proceso de investigación científica*. Editorial Limusa SA. México.
- Tarazona, C. (2023). *Construcción teórica sobre la convivencia escolar y su incidencia en la formación desde la perspectiva de la pedagogía social*. Tesis doctoral. Universidad Pedagógica Libertador. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/728>
- UNESCO (2011). *Procesos de la gestión educativa. Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*. ISBN: 978-9972-841-15-6 Oficina de la UNSECO en Lima-Perú. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- UNESCO (2021). *Reimaginar juntos nuestro futuro: Un nuevo contrato social para la educación*. Paris ediciones de la Unesco.

Uruñuela, P. (2016). *Trabajar para la convivencia en los centros educativo. Una mirada al bosque de la convivencia*. Narcea Ediciones Madrid España.

Vásquez, F. (2020). *Perspectiva axiológica para la praxis del gerente educativo en educación media general*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Bicentenario de Aragua. San Joaquín de Turmero. Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A

GUIÓN DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

INFORMANTES CLAVE

Pregunta 1. Describir a su juicio cuáles aspectos vienen afectando la convivencia en la institución.

Pregunta 2. Ha presenciado situaciones de violencia en los actores sociales como directivo, docente y estudiantes que afecta la convivencia.

Pregunta 3. Considera que la gestión de los directivos (coordinadores) promueven los acuerdos de convivencia y programas de prevención de violencia.

Pregunta 4. ¿Qué acciones han desarrollado los directivos de institución para generar un programa que atienda a la promoción de la convivencia escolar?

Pregunta 5. ¿Cuáles son los elementos que intervienen para consolidar la convivencia en la institución?

Pregunta 6. ¿Cuáles aportes daría usted para consolidar la convivencia en la institución?

ANEXO B

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Informante Clave (GE-1)

Pregunta 1. Describir a su juicio ¿cuáles aspectos vienen afectando la convivencia en la institución?

Desde mi experiencia como miembro de esta comunidad educativa, puedo identificar varios factores estructurales y coyunturales que afectan profundamente la convivencia institucional. El primero y quizás más determinante es el contexto histórico-territorial marcado por la presencia de grupos armados ilegales, que ha normalizado patrones de violencia como mecanismo de resolución de conflictos. Este pasado violento no es simplemente historia, sino una realidad que se mantiene viva en la memoria colectiva y en las prácticas sociales cotidianas.

En segundo lugar, observo una transferencia directa de los modelos de interacción familiar y comunitaria hacia el entorno escolar. Muchos estudiantes provienen de hogares donde las disputas se resuelven mediante agresiones físicas o verbales, careciendo de referentes positivos para la gestión pacífica de conflictos. Esta carencia se manifiesta en reacciones desproporcionadas ante situaciones de tensión menor con compañeros o docentes.

Un tercer aspecto crítico es la discontinuidad entre las políticas institucionales plasmadas en documentos como el PEI y el manual de convivencia, y su implementación efectiva. Existe un evidente divorcio entre lo formalmente establecido y las prácticas reales de mediación y resolución de conflictos. Los protocolos existen, pero no se aplican con la consistencia y rigurosidad necesarias.

También destaca la porosidad de los límites escolares. Los conflictos externos permean constantemente el ambiente educativo, generando tensiones que desbordan la capacidad institucional de contención. Esta situación se agrava por la ausencia de programas comunitarios integrales que aborden la violencia como un fenómeno sistémico y no meramente escolar.

Finalmente, percibo una crisis de legitimidad en los mecanismos institucionales

para el tratamiento de conflictos. Los estudiantes no confían plenamente en que sus problemas serán abordados de manera justa y efectiva, lo que los lleva a tomar justicia por mano propia, reproduciendo ciclos de agresión y represalia.

Pregunta 2. Ha presenciado situaciones de violencia en los actores sociales como directivo, docente y estudiantes que afecta la convivencia

Lamentablemente, he sido testigo de múltiples situaciones de violencia que comprometen a diversos actores de nuestra comunidad educativa, y que evidencian la profundidad de la problemática que enfrentamos.

He presenciado enfrentamientos verbales intensos entre estudiantes que rápidamente escalan a agresiones físicas. Particularmente preocupante resulta observar cómo disputas aparentemente triviales -un comentario desafortunado, un malentendido en clase- desencadenan respuestas violentas desproporcionadas, revelando la fragilidad de las habilidades socioemocionales de nuestros jóvenes.

También he observado situaciones donde algunos docentes, desbordados por la frustración, responden con agresividad verbal hacia los estudiantes, empleando expresiones humillantes o descalificadoras. Estas reacciones, aunque minoritarias, evidencian las insuficientes herramientas con que cuenta el profesorado para manejar situaciones de alta tensión emocional, reproduciendo inadvertidamente los mismos patrones de comunicación violenta que pretendemos transformar.

En cuanto a los directivos, he presenciado cómo algunas situaciones de conflicto son minimizadas o postergadas en su tratamiento, privilegiando la "normalidad" administrativa sobre la atención oportuna de problemáticas convivenciales. Esta priorización envía un mensaje contraproducente a la comunidad educativa sobre la verdadera importancia otorgada a la convivencia.

Particularmente perturbadoras son las situaciones donde los conflictos externos invaden el espacio escolar. He presenciado casos donde familiares adultos ingresan a la institución para confrontar a estudiantes o docentes por conflictos originados fuera del contexto escolar, normalizando prácticas de intimidación y desautorizando los canales institucionales para la resolución de conflictos.

Estas experiencias no son anecdóticas sino sintomáticas de una cultura

institucional que, a pesar de los esfuerzos realizados, aún no logra consolidar mecanismos efectivos para la prevención y el abordaje constructivo de los conflictos inherentes a toda comunidad humana, especialmente en un territorio marcado históricamente por la violencia.

Pregunta 3. Considera que la gestión de los directivos (coordinadores) promueven los acuerdos de convivencia y programas de prevención de violencia

Desde una perspectiva crítica, debo reconocer que la gestión directiva presenta importantes limitaciones en la promoción efectiva de acuerdos de convivencia y programas preventivos. Si bien existe un esfuerzo administrativo por cumplir con los requerimientos formales establecidos por la normativa educativa, percibo un abordaje predominantemente reactivo antes que preventivo y transformador. Los coordinadores tienden a intervenir cuando los conflictos ya han escalado a niveles críticos, aplicando medidas disciplinarias contempladas en el manual de convivencia. Sin embargo, estas intervenciones suelen carecer de continuidad y seguimiento, convertidas frecuentemente en acciones aisladas sin impacto sostenible en la cultura institucional.

Observo también una desconexión entre el discurso institucional sobre la importancia de la convivencia y la asignación real de recursos -tiempo, espacios, personal capacitado- para materializar este compromiso. Las reuniones y comités de convivencia suelen estar saturados de casos puntuales que demandan atención inmediata, dejando poco margen para la planificación estratégica de programas preventivos.

Otro aspecto problemático reside en la tendencia a "externalizar" la responsabilidad, delegando excesivamente en agentes externos (psicólogos ocasionales, programas gubernamentales temporales) la intervención en problemáticas que requieren un abordaje institucional sostenido y contextualizado. Esto genera discontinuidades que minan la credibilidad de cualquier iniciativa del proyecto educativo.

Pregunta 4. ¿Qué acciones han desarrollado los directivos de institución para generar un programa que atienda a la promoción de la convivencia escolar?

Analizando las acciones implementadas por el equipo directivo, puedo identificar iniciativas que, si bien representan esfuerzos valiosos, evidencian un abordaje fragmentado de la problemática convivencial en nuestra institución.

Se han realizado jornadas pedagógicas enfocadas en sensibilizar al profesorado sobre la importancia de la convivencia, aunque estas tienden a ser episódicas y raramente conducen a transformaciones metodológicas sostenibles en la práctica docente cotidiana. También se han actualizado los protocolos del manual de convivencia para alinearlos con la normativa vigente, particularmente con la Ley 1620, pero esta actualización ha privilegiado el cumplimiento formal sobre la contextualización efectiva a nuestras realidades territoriales.

La dirección ha gestionado ocasionalmente la presencia de profesionales externos que desarrollan talleres con estudiantes sobre manejo de emociones y resolución de conflictos. Sin embargo, estas intervenciones, al ser puntuales y desconectadas del currículo, tienen un impacto limitado y no logran permear la cultura institucional.

Pregunta 5. ¿Cuáles son los elementos que intervienen para consolidar la convivencia en la institución?

Para consolidar una verdadera convivencia en nuestra institución, resulta fundamental reconocer varios elementos interrelacionados que, si bien algunos están presentes de forma incipiente, necesitan fortalecerse sustancialmente.

En primer lugar, la consistencia en la aplicación de protocolos y normas establecidas en el manual de convivencia constituye un elemento básico, pero insuficientemente implementado. No basta con la existencia formal de estas normativas; se requiere su aplicación coherente y sostenida por parte de todos los actores institucionales, especialmente directivos y docentes.

Un segundo elemento crucial es la formación específica del profesorado en mediación y resolución pacífica de conflictos. He observado que muchos compañeros docentes carecen de herramientas metodológicas para intervenir adecuadamente en situaciones de tensión.

Pregunta 6 ¿Cuáles aportes daría usted para consolidar la convivencia en la institución?

Considerando la complejidad de nuestra realidad institucional y territorial, mis aportes para consolidar la convivencia se orientarían hacia un enfoque sistémico que trascienda las intervenciones fragmentadas que predominan actualmente. Primeramente, propongo desarrollar un proceso de reconstrucción colectiva de la memoria histórica institucional y comunitaria, que permita comprender las raíces de las prácticas violentas normalizadas. Esto implica crear espacios donde diferentes generaciones de la comunidad educativa puedan dialogar sobre cómo la historia de violencia territorial ha configurado sus formas de interacción, identificando tanto patrones destructivos como resistencias constructivas.

En segundo lugar, sugiero implementar un proceso de revisión curricular transversal que integre efectivamente la formación socioemocional y ciudadana en todas las áreas, superando la compartimentación que relega estos aspectos a asignaturas específicas o a actividades extracurriculares. Cada espacio pedagógico debe convertirse en un laboratorio de convivencia donde se practiquen cotidianamente habilidades dialógicas. Propongo también desarrollar un programa de formación docente en servicio, sostenido y contextualizado, que fortalezca capacidades de mediación, justicia restaurativa y pedagogía del cuidado. Este programa debe superar el formato tradicional de talleres espasmódicos o eventuales apostando por comunidades de aprendizaje donde los educadores reflexionen críticamente sobre sus propias prácticas relacionales.

Resulta fundamental establecer alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias, instituciones académicas y entidades gubernamentales que permitan articular la escuela con iniciativas territoriales más amplias de construcción de paz y ciudadanía, reconociendo que la convivencia escolar no puede consolidarse aisladamente del contexto que la condiciona. Finalmente, sugiero implementar un sistema de documentación, seguimiento y evaluación participativa de las dinámicas convivenciales, que permita no solo intervenir reactivamente ante situaciones críticas, sino comprender patrones, identificar progresos y ajustar estrategias. Este sistema debe involucrar activamente a estudiantes y familias como investigadores de su propia realidad, no meramente como informantes o receptores de intervenciones.

ANEXO C

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Informante Clave (D-2)

Pregunta 1. Describir a su juicio cuáles aspectos vienen afectando la convivencia en la institución.

Uno de los aspectos que más viene afectando la convivencia en nuestra institución educativa es la falta de respeto entre los distintos actores de la comunidad educativa. Esta situación se ha venido manifestando de varias formas:

1. Falta de respeto entre estudiantes, como son las agresiones verbales, burlas y hasta exclusión de niños y niñas con discapacidad.

2. Irrespeto hacia la autoridad del docente, muchos casos se observan de desobediencia a normas básicas dentro y fuera aula. Además, el uso inapropiado del lenguaje y actitudes de confrontación y desafiantes.

3. La falta de comunicación entre docentes, estudiantes y padres, ha conllevado a malentendidos, Ejemplo llevó una madre de familia diciendo “se me ha subido la presión de la rabia que tengo” “No se meta en la vida privada de mi hija”

4. La poca promoción de valores en la institución, pues no se refuerzan de manera constante valores como la empatía, la solidaridad, la tolerancia y el respeto mutuo.

Pregunta 2. Ha presenciado situaciones de violencia en los actores sociales como directivo, docente y estudiantes que afecta la convivencia.

Sí, se han presentado situaciones de violencia entre actores sociales dentro de la institución, específicamente entre docentes y también entre un docente y directivos docentes. Estas situaciones afectan negativamente la convivencia escolar, generan un clima laboral tenso entre el cuerpo docente. Este tipo de conflictos que se han manifestado son: Actitudes de descalificación, irrespeto a los superiores, gritos o gestos agresivos. Desacuerdos constantes en la toma de decisiones.

Pregunta 3. Considera que la gestión de los directivos (coordinadores) promueven los acuerdos de convivencia y programas de prevención de violencia.

La gestión directiva, encabezada por la rectoría y la coordinación, evidencia un compromiso con la promoción de los acuerdos de convivencia escolar. Sin embargo, aunque se reconoce su impulso hacia la búsqueda de un ambiente armónico, no se observa la implementación de un programa estructurado y sostenido de prevención de la violencia que articule a docentes y directivos docentes. En lo que respecta a los estudiantes, se han desarrollado algunas estrategias de manejo entre pares, pero estas no están enmarcadas dentro de una política institucional consolidada y sistematizada.

Pregunta 4. ¿Qué acciones han desarrollado los directivos de institución para generar un programa que atienda a la promoción de la convivencia escolar?

Los directivos de una u otra forma suelen desarrollar varias acciones para generar y fortalecer un programa que promueva la convivencia escolar. Algunas de las más comunes son:

1. Creación y fortalecimiento del Comité de Convivencia Escolar:
2. Rediseño del Manual de Convivencia y socializarlo entre padres de familia y estudiantes, pero, con poca participación de la comunidad educativa.

Sin embargo, no se han consolidado las acciones y están poco sistematizados a aplicados.

Pregunta 5. ¿Cuáles son los elementos que intervienen para consolidar la convivencia en la institución?

Existen pocos elementos que permiten articular y la convivencia:

4. El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Debe contener definido la misión, visión, valores y principios orientadores de la convivencia escolar.
5. El Manual de Convivencia, Debe tener claro y establece las normas, derechos, deberes, procedimientos y rutas de atención para la resolución de conflictos.
6. Las Rutas de Atención y Apoyo Psicosocial, el cual se cuenta con un profesional apoyo de orientación escolar.

Pero lo antes expuesto, no se viene cumpliendo lo que se aleja de una verdadera convivencia escolar.

Pregunta 6. ¿Cuáles aportes daría usted para consolidar la convivencia en la institución?

Una estrategia sería para consolidar la convivencia sería la Cultura del diálogo, En este espacio se debe fomentar espacios de conversación abiertos onde todos los miembros puedan expresar sus opiniones y construir acuerdos de manera participativa. Y la segunda estrategia sería la formación de docente en convivencia, la cual se deben Capacitar a los docentes en estrategias para manejar situaciones de conflicto en el aula, y promover el respeto. El directivo debe estar presente como líder de la convivencia.

ANEXO D

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Informante Clave (D-3)

Pregunta 1. Describir a su juicio cuáles aspectos vienen afectando la convivencia en la institución.

Bueno, antes de precisar la respuesta, quiero contextualizar la situación, para mí los problemas de convivencia escolar son simplemente el reflejo de la degradación del núcleo familiar y de la permisividad y proteccionismo en la legislación educativa colombiana, y la no educativa también, digamos, la legislación que rige convivencia social, de allí a mi criterio se originan los problemas. Ahora bien, el problema no está exactamente en el colegio, pero como aspectos que afectan la convivencia escolar en la institución se tienen lo siguiente:

La poca tolerancia en las situaciones conflictivas, a que me refiero con esto, que por cualquier presencia o por cualquier situación mínima se practica el irrespeto entre las personas que están implicadas en esa situación conflictiva. Esto le apunta a que es por la falta de tolerancia y la tolerancia es un valor que hay que volver a resignificar.

Otro aspecto, la mala práctica del valor del respeto hacia el semejante, que eso se ha perdido, se ha degradado es en el núcleo familiar y en el contexto social donde se desenvuelven los estudiantes que nos llegan a la institución.

Otro aspecto que es ya prácticamente va tocando la relación de estudiantes en el contexto educativo, y en el contexto institucional, es la dominancia grupal que ejerza un estudiante con un liderazgo negativo. Este liderazgo es contagioso para los estudiantes que vienen con una actitud de aprender, de formarse. Entonces ahí líderes, pero para los aspectos negativos, otro aspecto, es la réplica de los altos de irracionalidad social que se copian de las redes sociales, para nadie es extraño de que esos comportamientos que se graban en las redes sociales se van a replicar muchos en el contexto escolar, y para cerrar esta pregunta de mayor importancia, en este caso, los problemas de conflictivos en el colegio son los malos modales aprendidos con H. en los hogares de familias disfuncionales, esas aptitudes que se practican en esos hogares disfuncionales

vienen a reflejarse acá en el contexto escolar, y pues es difícil manejar esas aptitudes porque ya vienen arraigadas.

Pregunta 2. Ha presenciado situaciones de violencia en los actores sociales como directivo, docente y estudiantes que afecta la convivencia.

Sí, la respuesta es positiva. He presenciado situaciones conflictivas, más que todo, las agresiones verbales. Otro tipo de agresión el irrespeto hacia el compañero, vuelvo a recalcar, el valor de respeto. Hay mucho irrespeto, por un estado emocional, que a veces viene de la situación del hogar, y no se deja ese estado emocional a la entrada del colegio, se viene con él acá a la entrada de clases, al contexto escolar allí, viene la reacción negativa.

Y otro que no preciso, cual sería calificativo. Si es una agresión, si es un pequeño desliz, pero no tengo un calificativo específico para otros casos. Entre docentes también han ocurrido violencia verbal y de estos con los estudiantes.

Pregunta 3. Considera que la gestión de los directivos (coordinadores) promueven los acuerdos de convivencia y programas de prevención de violencia.

Los resultados de las acciones reflejan poca actitud hacia el cambio por parte del comportamiento de los actores en las situaciones conflictivas.

No se ve el hecho de que el directivo docente, o el docente, trate de persuadir y orientar la situación hacia un aspecto positivo. Eso no se refleja o no se ve el cambio, no se ve el cambio.

Para mí, la figura del coordinador de disciplina, esa que ya prácticamente no existe, es imprescindible para observar cambio de estadísticamente significativos, en el cambio de comportamiento de estos estudiantes que van reincidiendo en estos conflictos.

La figura del coordinador de disciplina es fundamental, se necesita una persona que lidere, que esté pendiente, no el policía, pero si una persona que esté más cerca de la situación y que vaya haciendo el trabajo de aFuente.rlas para hacer un seguimiento más preciso.

Pregunta 4. ¿Qué acciones han desarrollado los directivos de institución para generar un programa que atienda a la promoción de la convivencia escolar?

Bueno, hay muchas acciones, la verdad es eso. Esas acciones de transformación positiva, en la interacción social, podrían ser la siguiente, o son las siguientes para mí: Primero, realización de eventos esporádicos que implican una sana convivencia. Por ejemplo, la realización del viacrucis, de un festival del dulce, que allí se refleja para mí esa acción espiritual religiosa, de acercarnos más hacia el otro, hacia nuestro semejante. Para mí es muy importante esa, ese tipo de eventos.

La socialización del manual de convivencia escolar, a nivel de grados y de grupos importantes. También, lastima esa actitud de los estudiantes que siempre es distracción de no prestar la atención a esa situación, pero sí se tiene esas acciones acá.

Otra, promoción, en afiches y carteleras de los valores sociales. Bueno, de todas maneras, hay que hacer algo ahí, porque el valor no hay que escribirlo, hay que practicarlo.

Pregunta 5. ¿Cuáles son los elementos que intervienen para consolidar la convivencia en la institución?

Bueno, a mi modo de ver los elementos o componentes, claro, se tienen como primero la activación de la escuela de padres, la escuela de padres es funcional, lástima que acá en nuestra institución pues haya un desgano, una desmotivación por parte de los padres de familia de conformar esa escuela de padres que es fundamental para las buenas prácticas de convivencia escolar, la escuela de padres es fundamental.

Otro aspecto que podemos tener y señalada acá es la aplicación de manual de convivencia escolar, tiene muchos aspectos, inclusive ahora ya en la última actualización que se le hizo, pues ya el manual tiende más a los aspectos formativos, no tanto a los correctivos, sino a la parte de la formación.

Otro aspecto, es el bajo seguimiento y monitoreo del comportamiento de algunos actores de casos de conflictos escolares más relevante, aquí se tiene que hacer un seguimiento o monitoreo a ver si esos estudiantes que están implicados en esos comportamientos anormales a la filosofía institucional van mejorando o por el caso, van empeorando, ese monitoreo hay que hacerlo con más vehemencia.

Pregunta 6. ¿Cuáles aportes daría usted para consolidar la convivencia en la institución?

Para mí trabajar en la consolidación institucional de las buenas prácticas de los valores, como el respeto, la empatía, la tolerancia y uno que para mí es fundamental que se ha desaparecido que es el valor de la obediencia, que esa obediencia no significa sumisión, no es que uno sea sumiso, el ser obediente es el ser que respeta, que tolera. Y ese valor, infortunadamente, no se aprende, no se apropia en el contexto escolar. Ese valor viene del contexto familiar, del contexto social donde ese niño vive a diario, y para mí el valor de mayor trascendencia, en la disminución de los conflictos escolares, el valor del respeto.

ANEXO E

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Informante Clave (E-4)

Pregunta 1. Describir a su juicio cuáles aspectos vienen afectando la convivencia en la institución.

En mi opinión, la convivencia en la institución está por hechos preocupantes, se ven discusiones entre compañeros, insultos constantes, formación de grupos que excluyen a otros, y situaciones de bullying que, aunque a veces no se Fuente.n de inmediato, sí están presentes. Hay un grosero que muchos estudiantes usan con frecuencia, incluso frente a niños pequeños, lo que va en contra de los valores que el colegio quiere enseñar.

Existe irrespeto generalizado, tanto entre estudiantes como hacia los docentes. Muchas veces estas actitudes parecen venir de lo que los estudiantes viven fuera del colegio: hogares con conflictos, violencia en los barrios o incluso falta de la familia. Todo esto se refleja aquí adentro, y aunque hay esfuerzos por parte de la institución para controlar estas situaciones, la realidad es que aún persisten y afectan el aula de clase, la seguridad emocional y la convivencia diaria.

Pregunta 2. Ha presenciado situaciones de violencia en los actores sociales como directivo, docente y estudiantes que afecta la convivencia.

Se han manifestado algunas conductas violentas entre los estudiantes y se han realizado procesos de intervención poco afectivo con el manual de convivencia para mejorar el trato y la comunicación entre ellos. Sin embargo, hemos visto que la familia no nos colabora con los procesos de formación en valores y principios éticos y morales, lo que refuerzan conductas nocivas en el colegio. Se siguen presentando inconvenientes como abandono, desatención, bajo cuidado en el sitio donde ellos viven. Los directivos y los docentes nos gritan baja aplicación del manual de acuerdos de convivencia.

Pregunta 3. Considera que la gestión de los directivos (coordinadores) promueven los acuerdos de convivencia y programas de prevención de violencia.

Aunque hay una intención clara, los problemas siguen apareciendo. Y eso nos hace pensar que no es suficiente con tener normas o programas si no se llega a la raíz del problema: cómo se están formando los estudiantes en sus casas, qué pasa con la violencia en los barrios, o qué tipo de apoyo emocional se está dando en el colegio. La gestión es baja, pero los resultados no siempre se ven como se espera, y eso también es algo que debemos seguir cuestionando.

Pregunta 4. ¿Qué acciones han desarrollado los directivos de institución para generar un programa que atienda a la promoción de la convivencia escolar?

La iniciativa del manual de convivencia ha tenido un impacto limitado.

El problema es que este tipo de programas no siempre llegan a todos los estudiantes. Hay quienes siguen actuando con agresividad o desinterés, y eso demuestra que no basta con tener el programa: se necesita más compromiso de toda la comunidad educativa, y también más apoyo emocional y formativo para los estudiantes que vienen cargando con problemas desde sus casas o su entorno social. Aún hay mucho por hacer para que ese impacto se extienda y transforme de verdad la convivencia.

Pregunta 5. ¿Cuáles son los elementos que intervienen para consolidar la convivencia en la institución?

Para consolidar la convivencia hay muchos elementos clave, pero lo que pasa es que no siempre están presentes como deberían. Por ejemplo, el respeto, la empatía, el diálogo y la tolerancia son fundamentales, pero en la práctica, muchos estudiantes no los aplican. Hay muy poca empatía entre compañeros, lo que se manifiesta en la forma en que se gritan, se ofenden o simplemente se ignoran los problemas de los demás.

También se necesita que se involucren: estudiantes, docentes, directivos y padres. Pero en algunos casos, lo que los estudiantes viven en casa —discusiones, violencia o abandono— hace que lleguen al colegio con una actitud agresiva o defensiva. Y si eso no se atiende bien, se vuelve una cadena que afecta a todos. Entonces, aunque hay

elementos positivos, la convivencia no se consolida si no se abordan también las causas profundas de los conflictos que se viven a diario no permite una convivencia como tal.

Pregunta 6. ¿Cuáles aportes daría usted para consolidar la convivencia en la institución?

Uno de mis aportes ha sido participar en el grupo de mediación escolar, donde promovemos el diálogo y ayudamos a resolver conflictos entre compañeros. Pero más allá de eso, creo que es necesario que sigamos formando a otros estudiantes en temas como la empatía, la escucha, el manejo de emociones, y la cultura del respeto. Captación para formar a más estudiantes en estos temas. Pero también creo que debemos hablar más claro sobre lo que está pasando: normalizamos el irrespeto, el maltrato verbal, el bullying, y eso no puede seguir. Aportar a la convivencia no es solo hablar bonito, es enfrentar la realidad y actuar sobre ella.

Sí se puede mejorar la convivencia escolar, pero solo si dejamos de ignorar lo que realmente está dañando nuestro entorno y trabajamos en ello con compromiso y verdad.

El directivo y los docentes deben ser líderes que dan ejemplo a los alumnos.

ANEXO F

CONSENTIMIENTO INFORMANDO ESTUDIANTE

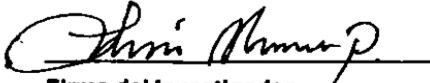
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente comunicación tiene como finalidad informarle que yo **Iván Medina**, estoy desarrollando una investigación para optar al título **Doctor en Ciencias de la Educación** y cuyo propósito es una **"APROXIMACIÓN TEÓRICA PARA LA GERENCIA EDUCATIVA EN LA PROMOCIÓN DE LA CONVIVENCIA EN CONTEXTOS VULNERABLES"**, la cual se aplicará el día **(colocar el día con la fecha)** en la Institución Educativa *Concentración de Desarrollo Rural*, ubicada en el municipio de los Palmitos.

Por este motivo, se realizará una entrevista semiestructurada con el fin de conocer su experiencia y conocimientos en lo concerniente a las prácticas y resultados. Para ello se contará con una guía de preguntas orientadoras que convocan a la conversación y reflexión. La duración aproximada del encuentro es de sesenta minutos. Es importante que sepa que la decisión de participar en la investigación es voluntaria, y de no hacerlo no habrá consecuencias negativas. Si decide participar, también está en la libertad de retirarse en el momento que así lo disponga, sólo se indagará sobre sus razones, pero serán respetadas totalmente. Sus respuestas serán grabadas y transcritas, conservando la confidencialidad pues los hallazgos de este estudio serán utilizados con fines académicos y podrán ser publicados a través de medios de divulgación de interés científico. Si se encuentra de acuerdo, complete los datos a continuación:

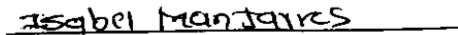
Nombre del Participante: Isath Salgado Manjares

Consentimiento del participante: Habiendo recibido y comprendido la información suministrada sobre el propósito, las características, las condiciones y la relación riesgos/beneficios de participación de esta investigación, manifiesto que no tengo ningún problema en autorizar la participación de mi representado, tomando en consideración que desea hacerlo de forma voluntaria, conociendo su contenido y pudiendo retirarse en cualquier momento por razones justificadas, sin perjuicio de su acción. Entiendo, además, que puedo resolver cualquier inquietud durante el proceso a través del investigador responsable o Comité de Ética de la institución. Por tanto, doy mi consentimiento para que mi representado pueda participar en esta investigación respetando el protocolo que se ha de llevar a cabo y aportando de manera fidedigna información bajo el respeto de la confidencialidad.



Firma del Investigador

C.I: 92091551



Firma del representante del Participante

C.I: 22.866.985

SÍNTESIS CURRICULAR DEL AUTOR Y TUTORA

SÍNTESIS CURRICULAR DEL AUTOR

Iván José Medina Payarez

Doctor en Educación y en Calidad Educativa

Profesional de la educación con sólida formación académica y amplia experiencia en docencia, gestión educativa y liderazgo institucional. Licenciado en Etnoeducación, Especialista en Administración de la Informática Educativa, Magíster y Doctor en Educación y en Calidad Educativa, con una trayectoria orientada al fortalecimiento de la calidad educativa, la innovación pedagógica y la gestión escolar.

Cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector educativo, desempeñándose como docente, tutor, coordinador académico, asesor educativo y actualmente rector en el sector oficial. Su ejercicio profesional se ha desarrollado en distintos niveles de formación, desde educación básica hasta educación superior, destacándose en procesos de acompañamiento pedagógico, formación docente y liderazgo de instituciones educativas.

Ha participado activamente en programas nacionales de mejoramiento educativo como el Programa Todos a Aprender (PTA), contribuyendo al fortalecimiento de prácticas pedagógicas, evaluación de aprendizajes y acompañamiento situado a docentes. Asimismo, ha ejercido como asesor en materia educativa a nivel municipal y como director de proyectos educativos y sociales.

Su producción académica incluye artículos publicados en revistas especializadas, relacionados con competencias lectoras y escritoras, políticas educativas y reformas en América Latina, evidenciando su compromiso con la investigación educativa y la generación de conocimiento.

Posee formación continua en áreas como liderazgo pedagógico, gestión curricular, uso pedagógico de las TIC, convivencia escolar, coaching educativo y gerencia educativa, lo

que fortalece su perfil como directivo docente innovador y comprometido con la transformación de las prácticas educativas.

Se destaca por su capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, gestión de proyectos y orientación a resultados, promoviendo ambientes educativos inclusivos, participativos y centrados en el aprendizaje significativo de los estudiantes.

SÍNTESIS CURRICULAR DE LA TUTORA

Dra. Scarlet Mirella Kiriloffs de Aguilar

Doctora en Educación

Profesional de la educación con amplia trayectoria académica, investigativa y de gestión universitaria, con más de tres décadas de experiencia en docencia de pregrado y postgrado. Doctora en Educación, Magíster en Educación Superior y Profesora en Educación Física, con formación postdoctoral en Coaching Personal y Organizacional e Investigación.

Se ha desempeñado como docente e investigadora en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), donde ejerció funciones desde 1991 hasta 2022, destacándose como profesora de cátedras relacionadas con práctica profesional, planificación y evaluación de los aprendizajes, así como tutora y jurado evaluador de trabajos de grado y tesis doctorales.

Ha ocupado cargos de liderazgo académico, entre ellos la coordinación del Doctorado en Educación (2009–2017), y ha participado en procesos de diseño curricular a nivel doctoral. Asimismo, ha sido integrante de comisiones académicas y de arbitraje, contribuyendo al fortalecimiento de la investigación educativa.

Cuenta con una sólida producción intelectual que incluye libros, artículos científicos y coordinación de publicaciones en el área educativa, con énfasis en el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC), innovación pedagógica, educación física y desarrollo humano. Entre sus aportes destacan modelos pedagógicos orientados a la

redimensión epistemológica de la educación física y el uso de entornos virtuales para el aprendizaje.

Su experiencia investigativa se orienta a líneas como la epistemología y praxis pedagógica, innovación y tecnología educativa, gestión educativa, educación inclusiva y valores humanos, consolidando un perfil integral comprometido con la calidad de la educación superior.

Se distingue por el dominio de herramientas digitales, el diseño de entornos de aprendizaje interactivos y el uso de plataformas virtuales, así como por su capacidad para la formación de talento humano en investigación y docencia universitaria.