

**ROL DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA**  
**ROLE OF SCHOOL MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION**

**Autora:** <sup>1</sup>**Yomaira del Socorro Ortega Guzmán.**

<sup>1</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2988-2692>

<sup>1</sup>E-mail de contacto: [yomairaguzman.est@umecit.edu.pa](mailto:yomairaguzman.est@umecit.edu.pa)

Afiliación: <sup>1</sup>Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología UMECIT, (Panamá).

Artículo recibido: 29 de Enero del 2026

Artículo revisado: 30 de Enero del 2026

Artículo aprobado: 4 de Febrero del 2026

<sup>1</sup>Licenciada en Educación Infantil con énfasis en Ciencias Natural y Educación Ambiental, de la Universidad de Córdoba, (Colombia) Especialista en Pedagogía de la Recreación Ecológica, Universidad de Los Libertadores (Colombia). Magíster en Pedagogía Ambiental para el Desarrollo Sostenible, Universidad del César, (Colombia). Doctorante en Educación con Énfasis en Administración Educativa, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, (Panamá), actualmente labora como docente de aula en la Institución Educativa el Poblado del Municipio de Pueblo Nuevo, (Colombia).

### **Resumen**

El artículo tuvo como propósito generar aportes teóricos sobre el rol de la dirección escolar y su incidencia en la calidad educativa de las instituciones del municipio de Pueblo Nuevo, Córdoba. Colombia. Metodológicamente, se adoptó en el paradigma cualitativo e interpretativo bajo el método fenomenológico-hermenéutico. Los informantes clave, estuvieron conformados por 15 sujetos; tres (3) docentes, seleccionados mediante reuniones internas en cada escuela para representar a sus pares, tres (3) directivos, incluyendo rectores, coordinadores o directores de cada plantel, tres (3) estudiantes, un representante por cada institución educativa, (3) tres vecinos, personas cercanas a la comunidad de cada una de las instituciones y tres (3) padres de familia, específicamente aquellos que forman parte de la junta de padres y cuentan con la información requerida.. Como instrumentos de recolección de la información se realizó la entrevista de grupos focales y la observación no participante. Para el procesamiento y análisis de la Información se ejecutó bajo el Método de Comparación Constante (MCC) y el software Atlas.ti, que facilitó la creación de redes semánticas. Entre el aporte más resaltante se tiene: El liderazgo directivo emerge como el eje de transformación definitivo, en donde las competencias interdependientes, no solo carisma. En ese sentido el director debe fusionar con visión inspiradora, con gestión

estratégica para superar limitaciones y convertirlas en aprendizaje.

**Palabras clave:** **Dirección escolar, Liderazgo educativo, Calidad educativa, Liderazgo transformacional, Mejoramiento institucional.**

### **Abstract**

The purpose of this article was to generate theoretical contributions on the role of school management and its impact on the educational quality of the institutions of the municipality of Pueblo Nuevo, Córdoba. Colombia. Methodologically, it was adopted in the qualitative and interpretative paradigm under the phenomenological-hermeneutical method. The key informants were made up of 15 subjects; three (3) teachers, selected through internal meetings in each school to represent their peers, three (3) directors, including principals, coordinators or principals of each school, three (3) students, one representative for each educational institution, (3) three neighbors, people close to the community of each of the institutions and three (3) parents, specifically those who are part of the parents' board and have the required information. Focus group interviews and non-participant observation were used as instruments for collecting information. For the processing and analysis of the information, it was executed under the Constant Comparison Method (MCC) and the Atlas.ti software, which facilitated the creation of semantic networks.

Among the most outstanding contribution is: Managerial leadership emerges as the definitive axis of transformation, where success in vulnerable environments requires interdependent competencies, not just charisma. In this sense, the director must merge with inspiring vision, with strategic management to overcome limitations and turn them into learning.

**Keywords:** School management, Educational leadership, Educational quality, Transformational leadership, Institutional improvement.

### **Sumário**

O objetivo deste artigo foi gerar contribuições teóricas sobre o papel da gestão escolar e o seu impacto na qualidade educativa das instituições do município de Pueblo Nuevo, Córdoba. Colômbia. Metodologicamente, foi adotado no paradigma qualitativo e interpretativo sob o método fenomenológico-hermenêutico. Os informadores-chave eram compostos por 15 sujeitos; três (3) professores, selecionados através de reuniões internas em cada escola para representar os seus pares, três (3) diretores, incluindo diretores, coordenadores ou diretores de cada escola, três (3) alunos, um representante de cada instituição educativa, (3) três vizinhos, pessoas próximas da comunidade de cada uma das instituições e três (3) pais, especificamente aqueles que fazem parte do conselho de pais e possuem a informação necessária. Entrevistas em grupos focais e observação não participante foram usadas como instrumentos para recolher informação. Para o processamento e análise da informação, esta foi executada sob o Método de Comparação Constante (MCC) e o software Atlas.ti, o que facilitou a criação de redes semânticas. Entre as contribuições mais notáveis está: a liderança de gestão surge como o eixo definitivo da transformação, onde o sucesso em ambientes vulneráveis requer competências interdependentes, não apenas carisma. Neste sentido, o diretor deve fundir-se com uma visão inspiradora, com uma gestão estratégica para ultrapassar limitações e transformá-las em aprendizagem.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Liderança educativa, Qualidade educativa, Liderança transformacional, Melhoria institucional.

### **Introducción**

En los últimos años, el sistema educativo mundial ha orientado sus esfuerzos hacia la consecución del cuarto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS), cuyo propósito fundamental es garantizar una educación de calidad que fomente el aprendizaje significativo y la inclusión universal. No obstante, este ideal se enfrenta a realidades estadísticas preocupantes, como lo demuestra el informe de la OCDE (2022), donde los resultados de las pruebas PISA ubican a Colombia significativamente por debajo del promedio internacional en matemáticas (383 puntos), ciencias (411 puntos) y habilidad lectora (409 puntos). Esta situación no solo revela una brecha persistente, sino un descenso progresivo en comparación con los registros de 2018, configurando una crisis de calidad que exige una respuesta inmediata. Ante este escenario, el Ministerio de Educación Nacional (2023) ha enfatizado la necesidad de articular acciones entre todos los actores del sistema para fortalecer las estrategias de calidad contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, reconociendo que la educación es el eje transformador de la sociedad y el mecanismo esencial para ejercer soberanía y superar las barreras de la pobreza (Barba y Delgado, 2021).

Este imperativo ético y social, se sustenta en el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia, el cual define la educación como un derecho y una responsabilidad compartida entre el Estado, la familia y la sociedad. En consecuencia, las instituciones educativas oficiales tienen la misión ineludible de gestionar proyectos y recursos de manera idónea; sin embargo, las deficiencias encontradas sugieren que esta gestión no se está

ejecutando adecuadamente, lo que repercute directamente en los resultados desfavorables del país. Gran parte de esta problemática puede atribuirse a debilidades en la gestión administrativa y a una falta de liderazgo pedagógico por parte de los directivos, quienes presentan dificultades para diagnosticar necesidades institucionales y liderar equipos de trabajo comprometidos. Como señalan Muñoz y González (2019), la ausencia de competencias colaborativas limita el liderazgo, elemento que Parra y Prieto (2020) consideran fundamental para desplazar nociones tradicionales y potenciar dinámicas gerenciales que dimensionen el escenario educativo actual.

Sin duda, el rol de la dirección escolar es, por tanto, un factor determinante en el horizonte de calidad, dado que los directivos establecen la visión y las políticas que guían la cultura escolar y el desempeño docente (Cuesta, 2021). En Colombia, esta labor se ve obstaculizada por fenómenos como la alta rotación de directivos, que fractura la continuidad de los proyectos a largo plazo, y una formación insuficiente en liderazgo pedagógico, la cual limita la capacidad estratégica para impulsar mejoras sustanciales (Barragán, 2021). A estos desafíos se suma una gestión de recursos precaria, especialmente en contextos rurales, donde la falta de apoyo de las autoridades y la baja participación comunitaria restringen el impacto del liderazgo institucional. Esta inestabilidad sistemática impide la construcción de una cultura escolar sólida y debilita la eficacia de los planes de mejoramiento, dejando a las instituciones en un estado de vulnerabilidad administrativa y pedagógica.

Esta crisis de liderazgo y gestión se manifiesta con especial rigor en el departamento de Córdoba. Si bien la región mostró un crecimiento reciente de 5.09 puntos en sus

resultados generales (Fundación ExE, 2025), el municipio de Pueblo Nuevo presenta un panorama alarmante con promedios institucionales en las pruebas Saber 11 de apenas 269 puntos, ocupando el puesto 82 a nivel departamental (Ochoa, 2024). La problemática local se agrava por una desconexión crítica entre el discurso formal de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y la práctica real, mientras los documentos declaran compromisos con la inclusión y la interculturalidad, existe una carencia absoluta de programas para atender a la población indígena de la región.

Asimismo, la brecha entre lo urbano y lo rural es profunda: la infraestructura tecnológica es precaria y la falta de conectividad anula el potencial de programas nacionales, obligando a los docentes a recurrir a métodos tradicionales ante la escasez de materiales básicos. En este contexto de desmotivación y participación comunitaria superficial, se hace imperativo generar aportes teóricos que analicen la incidencia del liderazgo directivo en la calidad educativa de Pueblo Nuevo, permitiendo el diseño de estrategias que fortalezcan la gestión escolar y aseguren una educación equitativa y pertinente para el territorio. Asimismo, es fundamental plantear la necesidad de construir un marco conceptual que permita comprender las dinámicas de liderazgo escolar en el contexto específico de este municipio. Las bases conceptuales de la investigación se articulan en primera instancia, en proporcionan el sustento teórico necesario para comprender la relación entre el rol de la dirección, la calidad educativa en un contexto rural y el liderazgo pedagógico. De allí, el rol de la dirección escolar constituye el pilar fundamental para el progreso integral de las instituciones educativas, actuando como un catalizador estratégico del desarrollo económico, social y cultural local,

regional y nacional. Al potenciar el capital humano a través de la transferencia de conocimientos y habilidades, el sistema educativo no solo capacita al individuo para la vida productiva, sino que impulsa la innovación y la competitividad global. En este sentido, la formación de ciudadanos con capacidad crítica y habilidades para la resolución de problemas contribuye directamente a la consolidación de sectores de vanguardia y al fortalecimiento de la soberanía nacional frente a las exigencias del contexto internacional (Ahumada et al., 2019).

Sin embargo, el alcance de una educación de calidad trasciende la dimensión técnica y económica; su propósito último es la formación de ciudadanos éticos que promuevan valores democráticos, el respeto a los derechos humanos y la convivencia pacífica. Bajo esta premisa, la inclusión educativa emerge como un mecanismo esencial para reducir las brechas sociales y garantizar que todas las personas accedan a oportunidades de desarrollo sin discriminación. En la era digital, este compromiso se complementa con la apropiación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y el fomento del bilingüismo, herramientas que facilitan la internacionalización y el desempeño en un entorno globalizado. No obstante, la eficacia de los modelos de calidad depende intrínsecamente de la profesionalización continua de los docentes, entendiéndolos como los actores centrales cuya preparación asegura la excelencia en los procesos formativos.

A pesar de la importancia de estos ideales, la realidad institucional enfrenta desafíos estructurales profundos, tales como la inequidad socioeconómica, la corrupción y la escasez de recursos, factores que obstaculizan el cumplimiento de las metas estatales. Los resultados desfavorables en pruebas externas

actúan como un indicador de áreas críticas que requieren un fortalecimiento inmediato. Por consiguiente, es imperativo que los gobiernos prioricen políticas públicas sostenibles que aseguren una inversión real en el futuro nacional. Superar estas barreras es una responsabilidad compartida que involucra a docentes, familias y estudiantes, pero que otorga un papel protagónico al directivo docente, cuya gestión y liderazgo son los ejes que permiten orientar a la institución hacia la transformación social y el desarrollo integral. Indudablemente, la educación no solo representa el pilar del progreso nacional y la competitividad global, sino que constituye el derecho fundamental a través del cual se garantiza la equidad y la formación ciudadana.

No obstante, la efectividad de este sistema para superar barreras como la inequidad y el bajo rendimiento académico depende, en última instancia, del rol de la dirección escolar, el cual juega un papel crucial en el horizonte de la calidad educativa contemporánea. Los directivos son los responsables directos de establecer la visión y las políticas que guían a las instituciones; su liderazgo impacta de manera inmediata en el desempeño docente, el clima organizacional y, por ende, en el rendimiento de los estudiantes. Aunque este rol adquiere matices distintos según el contexto socioeconómico y cultural, la figura del directivo como líder visionario y facilitador del desarrollo profesional es reconocida globalmente como un factor determinante para el éxito escolar (Cuesta, 2021).

Sin embargo, al contrastar este ideal con la realidad de países como Colombia, surgen tensiones críticas que obstaculizan la mejora continua. Factores como la rotación constante de directivos, la formación insuficiente en competencias de liderazgo y la precariedad de

recursos limitan la capacidad de las instituciones para consolidar proyectos a largo plazo. Como advierte Cuesta (2021), la falta de estabilidad en los cargos directivos no solo dificulta la implementación de políticas educativas sostenibles, sino que erosiona la cohesión del equipo docente y debilita la cultura institucional. Por lo tanto, para que la educación cumpla su promesa de transformación social y desarrollo integral, es imperativo fortalecer la figura del líder educativo, dotándolo de la estabilidad y las herramientas necesarias para convertir los desafíos estructurales en oportunidades reales de progreso para sus comunidades.

Frente a las visiones técnicas predominantes, se asume que la calidad educativa que trasciende bajo una perspectiva interpretativa y situada, se distancia de la visión técnico-lineal centrada exclusivamente en el rendimiento de pruebas estandarizadas como PISA o Saber 11, para posicionarse como una construcción social dinámica que emerge de la negociación de significados entre los diversos actores de la comunidad. Este enfoque encuentra sustento en los planteamientos de Vygotsky (1978), quien resalta la importancia de la mediación sociocultural en el desarrollo de funciones psicológicas superiores, sugiriendo que la excelencia no es un estándar estático, sino un proceso mediado por el contexto. En este sentido, la calidad se redefine como la capacidad del sistema para promover un desarrollo integral en las dimensiones del Ser, Saber, Hacer y Decidir, ejes que guardan una estrecha relación con los pilares del aprendizaje propuestos por Jacques, Delors (1996), pero que en esta propuesta de generan aportes teóricos sobre el rol de la dirección escolar y su incidencia en la calidad educativa. Porque pudiera garantizar que el proceso formativo posea una alta pertinencia sociocultural. Al

respecto, y siguiendo la lógica de la pedagogía crítica de Freire (1970), la calidad educativa debe entenderse como una praxis dialógica que busca la transformación de la realidad del estudiante, por lo tanto, en contextos rurales colombianos, alcanzar la calidad implica consolidar una educación con identidad que responda a las necesidades locales, cerrando brechas de inequidad y fomentando una ciudadanía capaz de liderar su propio desarrollo.

Bajo la perspectiva de Freire (1970), afirma que la educación en contextos rurales y vulnerables debe trascender la instrucción técnica para convertirse en una práctica de libertad, donde la gestión directiva facilite procesos de concienciación que permitan al estudiante no solo conocer su realidad, sino decidir sobre su transformación. Por ello, se podría definir la calidad educativa desde este contexto como una construcción social dinámica resultante de la negociación de significados entre los actores de la comunidad. Bajo este enfoque, la calidad implica el cumplimiento de objetivos curriculares en las dimensiones del Ser, Saber, Hacer y Decidir, asegurando que el proceso formativo sea pertinente al contexto sociocultural del estudiante, en este caso, el de las instituciones del municipio de Pueblo Nuevo, Córdoba. Colombia.

A diferencia del liderazgo administrativo tradicional, el liderazgo pedagógico se centra en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Se define como la capacidad del directivo docente para influir, coordinar y facilitar acciones que impacten positivamente en la práctica de aula y el rendimiento estudiantil. Según Parra y Prieto (2020), este liderazgo permite desplazar visiones burocráticas para potenciar habilidades que dimensionen la organización desde una mirada visionaria y facilitadora del desarrollo

profesional docente. De igual manera, el liderazgo pedagógico se refiere a la capacidad de guiar y dirigir de manera efectiva los procesos educativos en un establecimiento escolar. Este tipo de liderazgo está enfocado en mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes y en promover un ambiente de enseñanza-aprendizaje óptimo en toda la comunidad educativa. El liderazgo pedagógico es esencial para el éxito y la calidad educativa de una institución. Un líder pedagógico efectivo tiene la capacidad de motivar, inspirar y guiar al equipo educativo en la búsqueda de la excelencia académica y el desarrollo integral de los estudiantes. Su influencia se extiende más allá del aula, impactando en la cultura escolar y en la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con la sociedad. Este puede ser el director, el coordinador o cualquier miembro del equipo directivo o docente, asume un rol clave en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias pedagógicas que promuevan el éxito académico y el desarrollo integral de los estudiantes (Mendoza, 2021).

En este sentido, Ríos, (2021), afirma que: El liderazgo pedagógico es definitivo cuando se trata de llevar a cabo cambios y modificar sistemas por lo tanto la preparación y el desempeño de los maestros, así como el liderazgo pedagógico, son puntos claves en el dietario educativo de los países en desarrollo, quienes presentan un compromiso de potenciar sus líneas educativas de calidad. (p. 22). Como aporte a lo manifestado por Ríos, se puede acentuar que el liderazgo pedagógico es una habilidad crucial para los directivos educativos, ya que les permite dirigir la institución de manera efectiva, enfrentar desafíos con habilidades sociales adecuadas y tomar decisiones acertadas que beneficien a la comunidad educativa en su conjunto. Los líderes pedagógicos pueden transformar la

cultura escolar, mejorar la calidad educativa y crear un ambiente propicio para el crecimiento y el éxito de todos los involucrados en el proceso educativo. Exactamente, el liderazgo pedagógico es una habilidad esencial para enriquecer la labor directiva en un establecimiento educativo. Los directivos con una sólida capacidad de liderazgo pedagógico son capaces de guiar, inspirar y motivar al equipo educativo, así como de enfrentar situaciones de conflicto de manera efectiva y tomar decisiones informadas que beneficien a la institución y a todos sus miembros (Medina, 2020). Cabe destacar, que, es primordial el liderazgo en el personal directivo para que éste pueda intervenir a tiempo y a favor del proceso de enseñanza-aprendizaje que se lleva adelante en su institución, pues es predicar con el ejemplo, es propagar esos valores y hacerlos valer frente a todos, asumiendo lo bueno para fortalecerlo y lo no tan bueno para buscarle solución y mejorarlo.

### **Materiales y Métodos**

El artículo se inscribe en el paradigma cualitativo e interpretativo, Para Tinoco et al. (2017) “los estudios cualitativos se encargan de proveer datos descriptivos de los aspectos intangibles del comportamiento humano, centrándose en aquellos contextos de la problemática social, permitiendo conocer la relaciones o vinculaciones entre las personas, entes sociales y la cultura” (p. 45). El interpretativo lo define, Hernández et al. (2015) como aquel que “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (p. 17). Por tanto, desde el campo educativo, este tipo de investigaciones permiten un mayor acercamiento a la realidad variable en cada aula,

en cada escuela y con cada individuo, realidad que no se puede medir, pero puede ser caracterizada a través de métodos claros y eficaces.

El enfoque epistemológico se fundamentó en la fenomenología y la hermenéutica, lo que implica que los actores sociales no son meros objetos de estudio, sino sujetos reflexivos que otorgan significado a su entorno. Al respecto Monje (2011) asegura que “tiene una base epistemológica en la hermenéutica y la fenomenología. Bajo estas perspectivas los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos” (Monje, 2011, p. 12). Esta posición epistemológica se convierte en el eje central del pensamiento educativo que rige la investigación educativa, en la medida que permite que los participantes sean más que piezas dentro del análisis y pasen a ser fuentes vivas y certeras. Esto permite, la caracterización de los fenómenos que se desarrollan dentro del campo de la educación tal como se requiere en la investigación al momento de estudiar el ejercicio directivo en las escuelas. El estudio se define como una investigación de tipo analítica, explicativa y confirmatoria.

- **Analítica:** Busca comprender aspectos menos evidentes del rol directivo.
- **Explicativa:** Indaga en el por qué y el cómo de las relaciones causales entre liderazgo y calidad.
- **Confirmatoria:** Busca corroborar la incidencia de las teorías en el contexto particular de Pueblo Nuevo.

El método adoptado es el fenomenológico-hermenéutico y el analítico, orientados al análisis del discurso a partir de la escucha de

situaciones concretas en cada institución. Bajo estas perspectivas según Monje (2011) “los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos” (p. 12). Se emplea un diseño cualitativo y transeccional, lo que significa que la recolección de datos se realiza en un único momento del tiempo para describir las categorías y analizar su interrelación actual. Además, se asume la perspectiva del estudio de caso múltiple, permitiendo examinar en profundidad el fenómeno dentro de su contexto real en diversas instituciones. Los Escenarios de la investigación fueron las instituciones educativas rurales ubicadas en el sector del municipio de Pueblo Nuevo. Institución Educativa Cintura, Institución Educativa El Poblado y la Institución Educativa Piñalito. Como criterio de selección de estos escenarios específicos obedeció a dos factores: la cercanía geográfica entre ellas y el hecho de poseer un alto número de estudiantes. Además, se describe que estas instituciones operan en contextos de alta vulnerabilidad socioeconómica, donde la escuela actúa como el eje principal de cohesión social.

En cuanto a los informantes clave, estuvo conformados por tres (3) docentes, seleccionados mediante reuniones internas en cada escuela para representar a sus pares, tres (3) directivos, incluyendo rectores, coordinadores o directores de cada plantel, tres (3) estudiantes, un representante por cada institución educativa, (3) tres vecinos, personas cercanas a la comunidad de cada una de las instituciones y tres (3) padres de familia, específicamente aquellos que forman parte de la junta de padres y cuentan con la información requerida. Para un total de 15 sujetos (ver tabla 1). Para seleccionar los informantes clave tal como se describió previamente, se realizó de

manera intencional, y los criterios de inclusión están dados por el conocimiento del contexto, de la situación de la escuela y de las gestiones realizadas. Deben además tener conocimiento de la evolución de los procesos de gestión, nuevos proyectos y proyectos en proceso, a fin de obtener los datos que se requieren.

**Tabla 1. Descripción de los Informantes Clave**

Código	Institución Educativa
Doc01	Institución Educativa Cintura
Doc02	Institución Educativa El Poblado
Doc03	Institución Educativa Piñalito
Dir01	Institución Educativa Cintura
Dir02	Institución Educativa El Poblado
Dir03	Institución Educativa Piñalito
Vecino 1	Institución Educativa Cintura
Vecino 2	Institución Educativa El Poblado
Vecino 3	Institución Educativa Piñalito
Estudiante01	Institución Educativa Cintura
Estudiante 02	Institución Educativa El Poblado
Estudiante 03	Institución Educativa Piñalito
Padre01	Institución Educativa Cintura
Padre02	Institución Ed

Fuente: Elaboración propia

Fueron excluidos los informantes que lleven menos de cinco años haciendo parte de la comunidad educativa, dado que se requerirá información relacionada con la evolución de la gestión, los estilos de liderazgo docente, entre otros aspectos que requieren de un verdadero conocimiento de los eventos desarrollados en la escuela. La validez de los instrumentos según Castillo y Vásquez (2003), la validación de los hallazgos por parte de los sujetos de estudio es una práctica valorada por estos, ya que no solo ratifica su contribución, sino que también salvaguarda la veracidad y la precisión de los resultados obtenidos. La misma se fundamentó principalmente en un proceso de juicio de expertos y en estrategias de triangulación. A continuación, se detallan los aspectos clave de este proceso.

La validación técnica de los instrumentos utilizados para recolectar la información (como el guion de preguntas para el grupo focal, el diario de campo y las fichas de lectura). Para

ello, se hizo necesario por un panel de tres expertos especialistas que cuentan con estudios doctorales y conocimientos profundos en la temática de liderazgo y gestión educativa. Al respecto, Ruiz (2010) explica que el juicio de expertos es un método que busca obtener estimaciones razonablemente buenas o las mejores conjeturas sobre un fenómeno, especialmente útil en la evaluación de instrumentos psicométricos. El proceso de validación por expertos siguió criterios específicos para evaluar la calidad de los instrumentos:

- Criterios de evaluación: los expertos calificaron cada instrumento bajo los parámetros de pertinencia, claridad, coherencia y suficiencia.
- Ajustes y refinamiento: tras el juicio de los expertos, se procedió a realizar los ajustes necesarios en los guiones y diarios de campo antes de su aplicación definitiva en el terreno.

Para garantizar el rigor científico y la validez de los hallazgos, el estudio empleó la triangulación, lo que permitió obtener una visión comprensiva y rigurosa del objeto de estudio. En ese sentido, Aguilar y Barroso (2015) aseguran que la “Triangulación de datos: hace referencia a la utilización de diferentes estrategias y fuentes de información” (p.74). Sobre esta técnica consiste en:

- Triangulación de fuentes: Contrastar la información obtenida de los diferentes informantes clave (directivos, docentes, estudiantes, padres y vecinos)<sup>78</sup>.
- Triangulación de métodos: Combinar los resultados de los grupos focales, la observación etnográfica registrada en el diario de campo y la revisión documental de

los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y planes de mejoramiento<sup>68</sup>.

Además del juicio técnico, la investigación incorpora la validación comunicativa, la cual consiste en dialogar y validar las categorías emergentes y los hallazgos con los mismos participantes del estudio. Esto asegura que las interpretaciones del investigador reflejen fielmente las experiencias y significados otorgados por los actores educativos. Otros criterios de rigor

- Coherencia interna: Se verifica la coherencia entre las categorías teóricas y las categorías emergentes detectadas durante el análisis con el software Atlas.ti<sup>1</sup>.
- Transparencia: se documentan minuciosamente todas las decisiones metodológicas para permitir que otros investigadores evalúen la pertinencia y rigurosidad del trabajo realizado<sup>11</sup>.

Para garantizar la triangulación de fuentes, se seleccionaron las siguientes técnicas e instrumentos: Grupos Focales, de acuerdo a Hamui y Varela (2013) “La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (p.56). Para ello, se utilizó un guion de preguntas para recoger percepciones sobre las gestiones directiva, académica, comunitaria y administrativa. En relación a la Observación no participante, Riva (2013) explica que la observación no participante es una técnica de investigación cualitativa en la que el investigador observa a los sujetos de estudio sin participar activamente en la situación social que está examinando. En este enfoque, el investigador se mantiene como observador externo, registrando conductas, interacciones, patrones y contextos tal como

ocurren, sin intervenir ni influir en el curso de los eventos.

En esta técnica, se utilizó el diario de campo para detallar las prácticas cotidianas y el estado de la infraestructura y la revisión documental, en el cual utilizó fichas bibliográficas y matrices para analizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y planes de mejoramiento. El análisis de los datos se realiza bajo el Método de Comparación Constante (MCC), que permitió identificar conceptos, categorías y relaciones sin recurrir a procedimientos matemáticos. Para este proceso, se utiliza el software Atlas.ti, que facilita la creación de redes semánticas, nubes de palabras y diagramas de coocurrencia para generar teoría fundamentada en los datos. La validez de los instrumentos se estableció mediante el juicio de tres expertos con grado doctoral. En el plano ético, se implementó el consentimiento informado para garantizar el anonimato de los participantes y el uso estrictamente académico de la información recolectada. La categorización constituye el proceso fundamental para organizar y analizar la realidad educativa de Pueblo Nuevo, Córdoba (ver tabla 2). González (2007), señala que “Las categorías representan formas de concretización y de organización del proceso constructivo-interpretativo, que permiten su desarrollo a través de núcleos de significación teórica portadores de una cierta estabilidad” (p. 102). Esto implica examinar sistemáticamente información para delimitar partes, descubrir relaciones entre ellas y con el todo. El análisis de las categorías permite organizar el conocimiento de la realidad estudiada y avanzar, mediante descripción, comprensión y modelos conceptuales explicativos. A continuación ,se presentan los sistemas de categorías.

**Tabla 2. Sistema de categorías**

Categorías	Definición	Indicadores
<b>Dirección Educativa</b>	Se define como el rol del directivo en la conducción de la institución.	– Gestión directiva.– Gestión académica.– Gestión comunitaria.– Gestión administrativa.
<b>Liderazgo</b>	Considerado como la capacidad de influir y motivar al grupo para alcanzar metas compartidas.	Tipos de liderazgo:– Transformacional.– Autocrático.– Democrático.
<b>Calidad Educativa</b>	Definida como el grado de cumplimiento de estándares y logro de resultados en la enseñanza.	– Resultados de aprendizaje.– Proceso de enseñanza-aprendizaje.– Recursos educativos.– Infraestructura escolar.– Desarrollo del personal docente.– Participación de la comunidad.

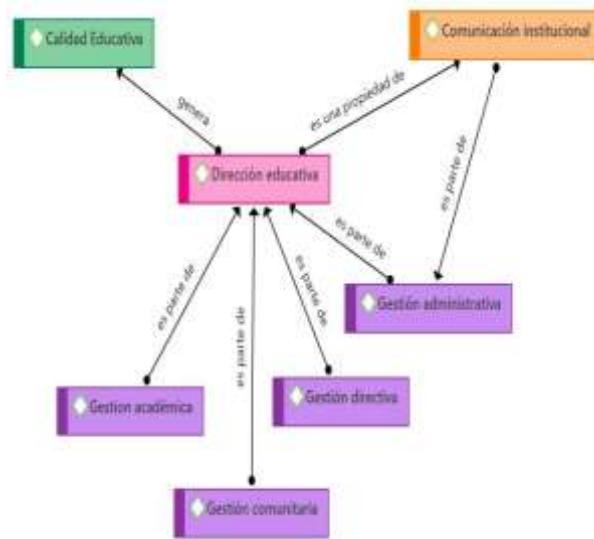
Fuente: Elaboración propia

Se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos tras la interpretación de los datos arrojados por el instrumento. Los mismos, se recogen en tablas y/o figuras, referidas en el texto del trabajo. Las tablas incluidas deben estar en formato editable, mientras que en el caso de las figuras o gráficos, presentarse en formato imagen preferiblemente en escala de grises. Además del título, deben acompañarse de la fuente, manteniendo el formato de cita establecido por las Normas APA; autor (año). De ser realizado por los autores del artículo, se escribe elaboración propia. A continuación, se muestra una tabla ejemplo (ver tabla 1) Fuente: Elaboración propia

### Resultados y Discusión

Para el procesamiento de la información se utilizó el software Atlas.ti, el cual facilitó la creación de redes semánticas donde las categorías y subcategorías se interrelacionan. El análisis siguió el Método de Comparación Constante (MCC), que permitió interactuar con los datos para descubrir conceptos relacionales y explicativos sin recurrir a procedimientos matemáticos.

**Figura 1. Categoría Dirección Educativa**



La figura 1, revela una visión multifacética del rol del directivo escolar en las instituciones de Pueblo Nuevo, Córdoba. Esta figura desglosa el liderazgo directivo más allá de la administración tradicional, presentándolo como un perfil dinámico donde las habilidades interpersonales y visionarias son fundamentales. De manera panorámica, la categoría con mayor ponderación es el Liderazgo Transformacional, donde sugiere que la comunidad educativa (docentes, administrativos y padres) percibe al director no solo como un gestor, sino como un agente de cambio inspirador capaz de motivar al equipo hacia la innovación pedagógica y la mejora continua.

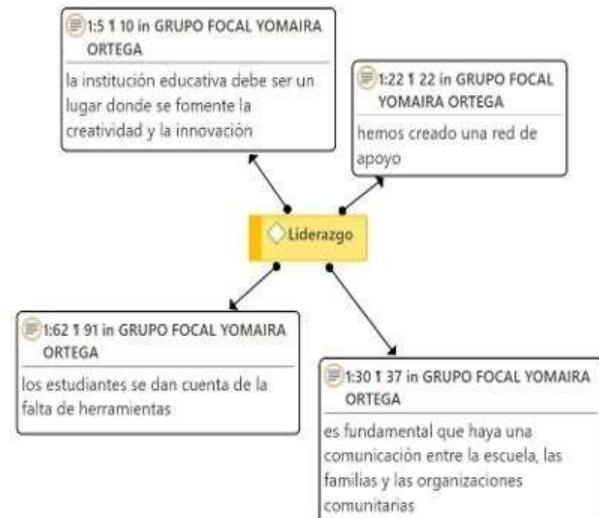
La gestión administrativa, consolidándose como la base necesaria para que el liderazgo transformacional tenga efecto. Sin una administración eficiente de recursos y una planificación estratégica sólida, las visiones inspiradoras no podrían materializarse. Actuando como el tejido conectivo entre la visión y la ejecución, emerge la Comunicación Efectiva que se identifica como una competencia modular que actúa como el tejido

conectivo entre la visión del líder y su ejecución. No se limita a transmitir información, sino a construir diálogos, resolver conflictos de forma assertiva y generar climas de confianza. La capacidad para la Toma de Decisiones se revela como otra de las competencias clave que definen la eficacia directiva. Esta subcategoría define la eficacia directiva a través de la capacidad de analizar contextos, consultar al equipo y basarse en datos. Cuando el proceso es participativo, fortalece el liderazgo y el sentido de pertenencia de la comunidad.

Aunque en menor proporción, el Clima Organizacional no debe ser subestimado, ya que puede interpretarse como la resultante directa de la interacción de las cuatro categorías precedentes. Se interpreta como la consecuencia directa de un liderazgo inspirador, una gestión eficiente y una comunicación fluida. Un ambiente positivo, como el fertilizante para el desarrollo profesional de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes. Los hallazgos de la categoría Dirección Educativa adquieren una relevancia sustancial al validar que el liderazgo directivo constituye el eje gravitacional de la calidad educativa. No obstante, esta influencia no emana de un carisma individualista, sino de una arquitectura compleja de competencias interdependientes. Estos hallazgos sugieren que, en el ecosistema particular de Pueblo Nuevo, Córdoba, la figura del director debe evolucionar hacia un perfil híbrido; un líder transformacional que amalgame la visión inspiradora con una gestión administrativa rigurosa. En última instancia, es esta capacidad para articular la comunicación assertiva con una toma de decisiones estratégica lo que la comunidad educativa identifica como el motor genuino de los cambios culturales y pedagógicos necesarios para garantizar una mejora sostenible y

significativa en los estándares de calidad del territorio.

**Figura 2. Categoría Liderazgo**



La figura 2, nos muestra el análisis de la *categoría Liderazgo*, a partir de los testimonios del grupo focal, revela un constructo multidimensional que trasciende la mera gestión administrativa para posicionarse como el eje articulador de la cultura institucional. Una de las categorías emergentes más significativas es la *Liderazgo visionario para la innovación educativa*, los informantes expresan que la institución debe ser un espacio donde se fomente la creatividad y la innovación, lo que implica un modelo de liderazgo que no se limite a la administración de lo establecido, sino que impulse una transformación cultural hacia prácticas pedagógicas renovadas y estimulantes. Sin embargo, esta aspiración contrasta con otras evidencias que sugieren una brecha entre el ideal declarado y la realidad observada.

En estrecha relación, surge la categoría de Liderazgo para la construcción de redes de apoyo colaborativas. La mención a que hemos creado una red de apoyo refleja una iniciativa positiva que puede atribuirse a una conducción facilitadora. No obstante, el carácter puntual de

esta mención plantea interrogantes sobre si esta red es el resultado de una estrategia sistémica de liderazgo o responde a esfuerzos aislados, carentes de una estructuración institucional sólida. De ahí, se identifica la Percepción estudiantil de las carencias institucionales como reflejo del liderazgo. Donde, destaca que la conciencia de los estudiantes sobre la falta de herramientas se convierte en un indicador de la eficacia del líder, sugiriendo que un liderazgo efectivo debería anticiparse a estas carencias y gestionar activamente los recursos. En cuanto, a la categoría Generador de capital social el liderazgo se manifiesta en la capacidad de tejer alianzas y fortalecer el tejido social alrededor del proyecto educativo. Esto se evidencia en la creación de redes de apoyo colaborativas, aunque el análisis advierte que estas suelen parecer esfuerzos aislados de docentes o grupos específicos en lugar de una estrategia institucional sistémica liderada por la dirección. Asimismo, emerge la categoría Liderazgo comunicativo en que la comunicación tripartita (escuela, familias y organizaciones) se posiciona como una competencia central, donde el director debe actuar como el nodo que garantiza flujos de información transparentes y bidireccionales.

Otra categoría emergente, es la Liderazgo distribuido y corresponsable sugieren una transición desde modelos centralizadores hacia una gestión más democrática que delega responsabilidades y moviliza las capacidades de diversos actores. Paralelamente, se configura la subcategoría Liderazgo pedagógico versus restricciones contextuales. La aspiración de fomentar la innovación choca con la realidad de la falta de herramientas percibida por los estudiantes. Esta tensión coloca al liderazgo ante el desafío de no solo inspirar una visión pedagógica, sino también de gestionar los recursos y limitaciones del contexto para

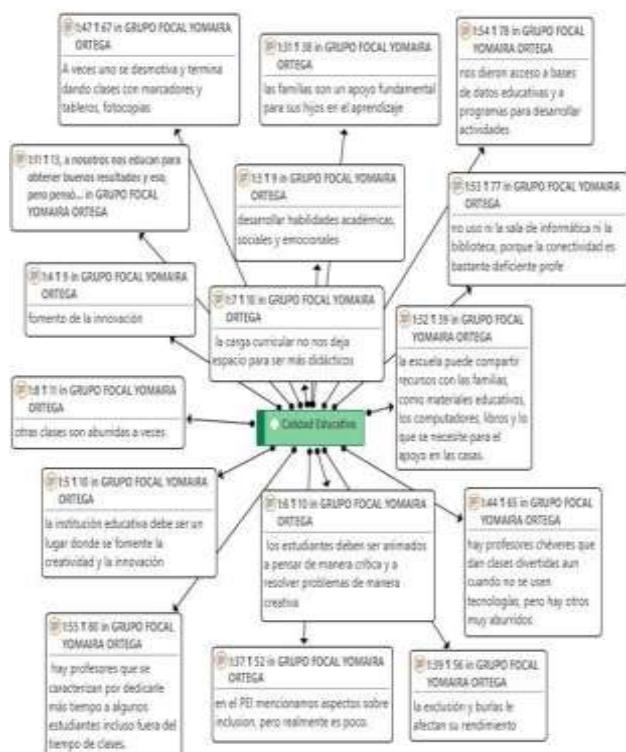
hacerla viable, ejerciendo una influencia real sobre las condiciones de enseñanza. Además, se observa la Liderazgo como generador de capital social. La red de apoyo creada y el énfasis en la comunicación externa son manifestaciones de la capacidad del liderazgo para tejer alianzas y fortalecer el tejido social alrededor del proyecto educativo. Esta dimensión del liderazgo es crucial para la sostenibilidad de las mejoras y la resiliencia institucional.

El análisis precedente, consolida la categoría transversal *Liderazgo transformacional* en construcción: La conclusión principal de la figura 2 es que las instituciones se encuentran en una fase de transición. Aunque existen destellos de un liderazgo inspirado y colaborativo, persiste la necesidad de profesionalizar e institucionalizar estas prácticas para que la visión de una educación innovadora deje de ser una intuición y se convierta en una realidad tangible y coherente. El análisis de la categoría *Liderazgo* revela un perfil directivo que se encuentra en una fase de transición. Si bien se identifican destellos de un liderazgo aspiracional, comunicativo y orientado a la colaboración, la persistencia de carencias percibidas y la posible informalidad de las redes de apoyo señalan la necesidad de una profesionalización mayor del ejercicio directivo. El desafío central reside en institucionalizar estas prácticas positivas dentro de un marco estratégico integral que logre materializar la visión de una educación innovadora y profundamente conectada con su comunidad.

La figura 3, responde a la categoría de Calidad educativa en que nos devela un ecosistema complejo en el cual convergen factores motivacionales, curriculares, tecnológicos y relaciones que condicionan el aprendizaje en las instituciones de Pueblo Nuevo. En ese

sentido, la sub categoría Desmotivación docente y limitación de recursos, se identifica una marcada desmotivación en el profesorado, lo que los lleva a recurrir exclusivamente a métodos tradicionales (como el uso de marcadores y fotocopias) ante la falta de estímulos y de acceso a materiales pedagógicos diversificados. En esta subcategoría Tensión entre resultados y desarrollo integral, existe una contradicción entre la presión por obtener buenos resultados en pruebas estandarizadas y la aspiración de fomentar un desarrollo humano más holístico y socioemocional. Sin embargo, la Falta de innovación y barreras estructurales, aunque se reconoce el ideal de fomentar la creatividad, en la práctica las clases suelen ser percibidas como aburridas.

**Figura 3. Calidad Educativa**



Los docentes señalan que la extensa carga curricular actúa como una barrera rígida que coarta su autonomía profesional e impide la implementación de metodologías más activas. Por otra parte, emerge la categoría de Brecha

digital crítica, que se constata una subutilización de recursos tecnológicos. A pesar de contar con programas educativos, la deficiente conectividad anula el uso de la sala de informática y la biblioteca, convirtiéndose en un obstáculo crítico para la calidad. Complementariamente, se observa la Influencia del clima escolar, el análisis destaca que la exclusión y las burlas entre estudiantes afectan directamente el rendimiento académico. Esto subraya que la calidad no depende solo de insumos materiales, sino de un entorno seguro e inclusivo gestionado por la dirección. Paralelamente, surge el Vínculo con la familia y equidad, se reconoce a la familia como un pilar fundamental para el éxito educativo, requiriendo una gestión directiva que promueva esta alianza de forma estratégica. Asimismo, se observa que la atención docente suele ser desigual, dependiendo a veces de la voluntad individual del maestro de dar tiempo extra, en lugar de responder a estrategias institucionales sistemáticas.

Otra categoría emergente es la Equidad en la atención docente y dedicación diferenciada, el hecho de que algunos docentes destinan más tiempo a ciertos estudiantes fuera del horario lectivo plantea interrogantes sobre la equidad en la distribución de la atención pedagógica. Si bien puede reflejar compromiso, también podría indicar la falta de estrategias institucionales sistemáticas para atender la diversidad dentro del aula. El análisis consolida la subcategoría Desarrollo de habilidades superiores versus instrucción tradicional, existe una clara aspiración por animar a los estudiantes a pensar críticamente y resolver problemas creativamente, competencias esenciales para el siglo XXI. Sin embargo, esta aspiración choca con las limitaciones ya expuestas, delineando un desafío central para el liderazgo pedagógico. El análisis de la categoría Calidad educativa

desvela un ecosistema complejo donde convergen factores motivacionales, curriculares, tecnológicos, relaciones y de clima escolar. Las subcategorías emergentes no solo describen problemas, sino que trazan un mapa de ruta para un liderazgo directivo que debe actuar de manera sistémica, fomentando la innovación docente, garantizando recursos funcionales, fortaleciendo los vínculos con la comunidad y, sobre todo, priorizando la creación de un ambiente inclusivo y estimulante donde pueda florecer el aprendizaje significativo.

**Paráfrasis de la observación no participante**  
la observación no participante tuvo como propósito para analizar la infraestructura de las escuelas en su estado natural, así como los recursos, herramientas y equipos disponibles. Específicamente, busca determinar los tipos de liderazgo y su correspondencia con el rol de la dirección escolar. Las observaciones realizadas a través de las visitas realizadas por la investigadora a las instituciones educativas rurales de Pueblo Nuevo, Cintura, El Poblado y Piñalito. revelaron debilidades y fortalezas que condicionan y limitan el proceso de enseñanza-aprendizaje (ver tabla 3). Las observaciones registradas en la Tabla 3 sobre las instituciones educativas de Cintura, El Poblado y Piñalito exponen una realidad de contrastes donde la precariedad material se enfrenta a los esfuerzos del capital humano (docentes, directivos comunidad educativa). En términos de infraestructura física, la observación no participante reveló una brecha digital crítica, caracterizada por una desconexión casi total y la falta de fluido eléctrico, lo que convierte a las salas de informática y bibliotecas en recursos subutilizados o prácticamente nulos para la formación académica. Esta carencia tecnológica obliga a los docentes a recurrir a métodos tradicionales de enseñanza, limitándose al uso

de marcadores y fotocopias debido a la escasez de materiales didácticos básicos y recursos pedagógicos diversificados.

**Tabla 3. Matriz de debilidades y fortalezas de la observación no participante entre Infraestructura Física y Capital Humano**

Categoría de Análisis	Debilidades de Infraestructura (Barreras)	Fortalezas del Capital Humano (Potencialidades)
Tecnología y Conectividad	Brecha digital profunda; equipos obsoletos e inexistencia de redes de datos estables.	Disposición docente para la creación de recursos alternativos y adaptación curricular.
Planta Física y Seguridad	Deterioro estructural, falta de cerramientos y necesidad de obras de mitigación (muros de contención).	Sentido de pertenencia y cuidado de los espacios existentes a pesar de la precariedad.
Recursos Didácticos	Déficit de mobiliario ergonómico y carencia de materiales tradicionales (cartografía, textos).	Estrategias de corresponsabilidad: préstamo de materiales para fortalecer el aprendizaje en el hogar.
Entorno y Acceso	Aislamiento geográfico y vías terciarias deficientes que requieren obras de arte (box culverts).	Compromiso de la comunidad educativa por mantener la asistencia y el vínculo con la escuela.
Servicios Básicos	Intermitencia o ausencia de flujo eléctrico que inutiliza laboratorios y bibliotecas.	Resiliencia pedagógica: capacidad de enseñar en contextos de baja o nula tecnología.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al capital humano, se observa una tensión constante entre el liderazgo pedagógico y las restricciones del contexto. Por un lado, destaca la fortaleza de un liderazgo transformacional que busca inspirar y generar redes de apoyo colaborativas, pero por otro, se identifica una marcada desmotivación docente derivada de la falta de estímulos y una carga curricular rígida que frena la innovación en el

aula. Asimismo, la observación permitió detectar que el clima escolar se ve afectado por dinámicas de exclusión y burlas entre estudiantes, lo que incide directamente en el rendimiento académico y subraya la necesidad de un entorno más inclusivo gestionado por la dirección. La matriz de observación, indica que la gestión administrativa se percibe como la base necesaria para la efectividad institucional, aunque en la práctica se ve obstaculizada por la precariedad de recursos y la alta rotación de directivos, factores que fracturan la continuidad de los procesos de mejora. En este escenario, la participación de las familias se reconoce como un pilar fundamental para el éxito educativo, pero su vinculación real depende aún de la voluntad individual y de estrategias que logren institucionalizar el compromiso comunitario más allá de esfuerzos aislados.

A la luz de los hallazgos de la observación no participante, se evidencia que la calidad educativa en las instituciones rurales de Pueblo Nuevo no es una categoría abstracta, sino una praxis condicionada por la tensión entre la precariedad material, los docentes y directivos. La dialéctica expuesta en la matriz de contraste permite inferir que, si bien las deficiencias en infraestructura tecnológica, vial y física constituyen barreras sistémicas que perpetúan la exclusión, estas no han logrado anular el compromiso pedagógico de los actores locales. Los hallazgos sugieren que el factor determinante para transitar de una educación de subsistencia hacia un modelo de excelencia reside en la reconfiguración del liderazgo directivo. No basta con la gestión administrativa de recursos o la solicitud de obras civiles, si no, que se requiere de un líder capaz de catalizar la resiliencia docente y la corresponsabilidad familiar ya existentes. Esta síntesis integradora nos permite afirmar que la calidad educativa en el contexto rural es, en esencia, la capacidad de

la institución para transformar sus limitaciones en oportunidades de aprendizaje situado, mediante una dirección que articule lo técnico con lo humano.

**Aportes Teóricos Argumentativos del rol de la dirección escolar y su incidencia en la calidad educativa de las instituciones del municipio de Pueblo Nuevo, Córdoba. Colombia**

En el escenario educativo contemporáneo, el liderazgo escolar ha trascendido la administración de recursos para posicionarse como una transformación epistemológica que redefine la resolución de problemas institucionales. Bajo esta premisa, González (2021) sostiene que la mejora de la calidad educativa no puede entenderse como un simple despliegue de habilidades técnicas, sino como una transformación epistemológica que redefine la manera en que la dirección escolar comprende, procesa y resuelve problemas. En consecuencia, la dirección escolar debe asumir la responsabilidad de guiar estos procesos, promoviendo una cultura institucional que favorezca la apropiación crítica y formativa de dichas competencias. Partiendo de lo anterior, la mejora de la calidad educativa se proyecta a partir de mediar experiencias educativas altamente significativas. Sin embargo, su impacto depende en gran medida de la capacidad de los directivos y líderes escolares para garantizar de manera coherente en los proyectos pedagógicos institucionales. Según la UNESCO (2023), estas alternativas no solo estimulan la motivación, sino que amplían el repertorio de habilidades cognitivas, sociales y resolutivas de los directivos. De ahí que el liderazgo escolar en municipios como Pueblo Nuevo-Córdoba deba propiciar un diálogo argumentativo entre los referentes teóricos y las prácticas pedagógicas, asegurando que la mejora de la calidad educativa se articule con

las necesidades reales de la comunidad educativa y con los objetivos de calidad institucional.

**Tabla 4.** Aspecto que conforman los Aportes Teóricos

Perspectivas Integradoras	Descripción	Aplicación en el Contexto Rural
Perspectiva Epistemológica	El liderazgo educativo se define como un proceso complejo de influencia social que articula dimensiones políticas, pedagógicas y organizacionales, alejándose de la simple función administrativa. Se apoya en teorías de liderazgo transformacional y distribuido.	Concibe la escuela como un nodo conector. Moviliza capital social externo y alianzas estratégicas para mitigar el aislamiento geográfico y la carencia de recursos.
Perspectiva Ontológica	Concibe el liderazgo como una práctica social relacional que existe en la interacción entre actores y se actualiza continuamente en prácticas situadas, no como una propiedad individual del director.	Re enfoca la gestión hacia el capital humano ante la escasez material. Identifica y escala las buenas prácticas docentes como motor de desarrollo profesional situado.
Perspectiva Axiológica	Fundamenta los valores de equidad, justicia social y democracia participativa. El liderazgo se entiende como un agente moral que debe garantizar condiciones para que todos los estudiantes alcancen aprendizajes significativos.	Construye legitimidad mediante la comunicación proactiva y la participación comunitaria en el ciclo presupuestario, fortaleciendo la confianza institucional.
Perspectiva Metodológica	Propone un enfoque cualitativo-interpretativo y el uso del estudio de caso múltiple para captar la singularidad de cada institución dentro de su sistema acotado.	Propone el uso del estudio de caso múltiple y el enfoque cualitativo para captar la singularidad de cada escuela, permitiendo una comprensión profunda de los significados que los actores dan a su realidad.
Perspectiva Teleológica	Define que el fin último de la dirección no es cumplir indicadores burocráticos, sino lograr la formación de sujetos críticos y autónomos capaces de transformar su realidad social.	Integra los saberes locales y la identidad (étnica/rural) en el PEI. Convierte la diversidad cultural en un activo pedagógico para la formación de sujetos autónomos.

Fuente: Elaboración propia

Bajo estas consideraciones, la mejora de la calidad educativa en el municipio de Pueblo Nuevo, Córdoba, se proyecta mediante una

postura teórico-argumentativa sustentada en la pentadimensionalidad de González y Villegas (2009). Esta estructura permite articular las implicaciones epistemológicas, ontológicas, axiológicas, metodológicas y teleológicas en un modelo de gestión situado, interdisciplinario y constructivo, donde el directivo asume la responsabilidad de guiar procesos de innovación pedagógica que respondan a las demandas reales del territorio. Tal como lo señalan Frota et al. (2019), el mejoramiento de la calidad en contextos escolares requiere de trayectorias guiadas por líderes capaces de generar condiciones organizacionales y pedagógicas que favorezcan la mejora continua de la calidad educativa. De allí pues, se mencionan en la tabla 4 cinco (5) componente que se tomaron en cuenta para la construcción de los aportes teóricos.

La tabla 4, muestra desde una perspectiva epistemológica del rol de la dirección escolar y liderazgo en la mejora de la calidad educativa. Desde esta perspectiva el liderazgo se concibe como un proceso complejo de influencia social y política, alejándose de la función puramente administrativa. Este enfoque se nutre de la tesis de Kenneth Leithwood, quien identifica al liderazgo como el segundo factor interno de mayor impacto en el aprendizaje, actuando de manera indirecta al moldear las condiciones de trabajo y la motivación docente. A esta visión se suma la Pedagogía Dialogante de Julián De Zubiría, que exige un liderazgo capaz de transformar el currículo hacia el desarrollo humano integral, y el concepto de liderazgo distribuido de Harris (2008) investigador británico que ha desarrollado el concepto de liderazgo distribuido como alternativa a modelos jerárquicos tradicionales de dirección escolar. Estos investigadores proponen redes de colaboración colectiva como estrategia para

maximizar el talento institucional en contextos de vulnerabilidad socioeconómica.

En la perspectiva ontológica del rol de la dirección escolar y liderazgo en la mejora de la calidad educativa. La dirección escolar se define como una práctica social relacional y no como una propiedad individual del sujeto. Siguiendo a Castells (2009), el líder opera como un nodo articulador capaz de conectar redes y movilizar recursos dispersos, una capacidad crítica en la ruralidad cordobesa. No obstante, esta realidad está marcada por la tensión ontológica descrita por Calvo (2013), donde el directivo debe navegar entre las exigencias burocráticas del sistema y las necesidades de acompañamiento pedagógico. Esta dualidad se resuelve a través de la propuesta de Bolívar (2010), quien sitúa al liderazgo como una propiedad de la organización que genera aprendizaje colectivo. En conjunto, esta síntesis teórica justifica un modelo de liderazgo híbrido que, al equilibrar la gestión administrativa con la inspiración transformacional, se convierte en el garante de la continuidad educativa y la excelencia en el contexto rural. En la Perspectiva axiológica del rol de la dirección escolar y liderazgo en la mejora de la calidad educativa, se fundamenta en valores de equidad, justicia social y democracia participativa. Explica que la fundamentación axiológica de este modelo sostiene que el liderazgo directivo en Pueblo Nuevo no es una práctica técnica neutra, sino un ejercicio moral que debe trascender la gestión tecnocrática para promover la equidad y la justicia social.

Esta dimensión ética se sustenta en tres pilares filosóficos: la pedagogía crítica de Freire (1970), que legitima la autoridad mediante una dialogicidad horizontal y liberadora; la ética comunicativa de Hoyos (2007), que orienta la gestión hacia la construcción de consensos y

ciudadanía democrática; y la filosofía de Camps (2011), que exige que el líder encarne virtudes públicas como la solidaridad y el compromiso con el bien común. Por esto, los aportes teóricos rechazan el autoritarismo y la burocracia vacía, proponiendo una autoridad construida dialógicamente. La mejora de la calidad educativa se fundamenta, entonces, en un compromiso ético ineludible: transformar la escuela en un espacio de justicia educativa, donde la formación de sujetos críticos y autónomos sea el fin último que oriente cada decisión administrativa y pedagógica.

La perspectiva metodológica del rol de la dirección escolar y liderazgo en la mejora de la calidad educativa, se inscribe en el paradigma cualitativo-interpretativo, rechazando la medición estandarizada para privilegiar una comprensión profunda del liderazgo como un fenómeno situado y multidimensional. La estrategia central es el estudio de caso múltiple, el cual permite explorar las prácticas directivas en sus contextos reales, identificando patrones y variaciones específicas en las instituciones del municipio. Para garantizar la validez, se emplea una triangulación de fuentes que integra entrevistas a profundidad, observación de dinámicas institucionales y análisis documental (PEI y planes de mejoramiento), construyendo así una visión densa y polifónica de la realidad escolar. Esta arquitectura metodológica se sustenta en tres referentes fundamentales:

- Robert Stake, en que aporta la legitimidad del estudio de caso instrumental, priorizando la oportunidad de aprendizaje y la singularidad del sistema acotado sobre la representatividad estadística.
- Carlos Eduardo Vasco, en el cual exige una sensibilidad contextual adaptada a la realidad colombiana, asegurando que el

diseño investigativo responda a las particularidades socioculturales y políticas del departamento de Córdoba.

- Miguel Martínez Miguélez, que proporciona el rigor del análisis hermenéutico, promoviendo un movimiento constante entre los datos particulares y la totalidad institucional para construir interpretaciones coherentes y fundamentadas.

Para efecto del artículo, se adopta una postura metodológica que armoniza la operatividad técnica de Stake (2007), la pertinencia territorial de Vasco (2009) y la profundidad interpretativa de Martínez (2006). Esta integración permite capturar las lógicas subyacentes del liderazgo directivo en Pueblo Nuevo, transformando la recolección de información en un proceso de construcción de conocimiento riguroso, ético y útil para la mejora continua de la calidad educativa. Desde una Perspectiva teleológica del rol de la dirección escolar y liderazgo en la mejora de la calidad educativa, sostiene que el fin último del liderazgo directivo no es el cumplimiento burocrático, sino la transformación integral de las condiciones que posibilitan aprendizajes significativos.

En un municipio como Pueblo Nuevo, marcado por brechas de equidad, el liderazgo debe orientarse hacia la reducción de desigualdades y la formación de sujetos autónomos, críticos y solidarios. El propósito central no es solo la descripción de prácticas, sino la identificación de configuraciones directivas que conviertan a la escuela en un espacio de esperanza y empoderamiento social. Esta aspiración se fundamenta en tres pilares teóricos complementarios:

- Juan Casassus: Establece que la gestión debe subordinarse a los aprendizajes de

todos. El éxito directivo se define por la capacidad de priorizar lo pedagógico sobre lo administrativo, garantizando el desarrollo cognitivo y ético independientemente del origen socioeconómico.

- Rodrigo Parra Sandoval: Desde la realidad colombiana, propone que la escuela debe ser un escenario para la construcción de paz y convivencia. El líder tiene la responsabilidad de transformar las estructuras que perpetúan la violencia y la exclusión, integrando la excelencia académica con el compromiso social.
- José Gimeno Sacristán: Defiende una formación humanizadora frente a las presiones mercantilistas. El fin de la dirección es cultivar personas plenas, autónomas y críticas, asegurando que la calidad no se reduzca a puntajes en pruebas estandarizadas, sino al desarrollo de la sensibilidad y el juicio moral.

Desde la perspectiva teleológica propone un liderazgo que armoniza la centralidad del aprendizaje de Casassus (2000), la vocación de paz de Parra (2003) y el humanismo crítico de Sacristán (2001). Para las instituciones de Córdoba, esto implica que la mejora de la calidad educativa es un proyecto ético-político: una apuesta por formar ciudadanos capaces de transformar su realidad y construir una sociedad más justa, democrática y pacífica. Los aportes teóricos, trasciende la visión técnica de la administración educativa para posicionarse como una gestión situada y multidimensional. Se reconoce que la verdadera transformación de la calidad no ocurre en la oficina del director, sino en el aula, por tanto, la función directiva consiste en crear las condiciones ontológicas y axiológicas necesarias para que el aprendizaje

florezca a pesar de las barreras estructurales. Este aporte teórico sugiere que la excelencia en la ruralidad cordobesa no es el resultado de la abundancia de recursos, sino de la capacidad del líder para mapear y escalar las islas de excelencia, convirtiendo los esfuerzos individuales en una cultura organizacional de calidad sostenible.

### **Conclusiones**

A partir de los hallazgos y el análisis de resultados presentados, se presentan las siguientes conclusiones sobre el rol de la dirección escolar, el liderazgo y la calidad educativa en el municipio de Pueblo Nuevo:

- El liderazgo directivo emerge como el eje de transformación definitivo, en donde el éxito de la gestión en entornos de vulnerabilidad no depende de un carisma individual, sino de la consolidación de una arquitectura de competencias interdependientes. El director debe evolucionar hacia un perfil híbrido, un líder capaz de amalgamar una visión transformadora e inspiradora con una gestión administrativa rigurosa y estratégica. Es esta dualidad la que permite al directivo no solo administrar la precariedad, sino liderar procesos de cambio cultural y pedagógico que conviertan las limitaciones físicas en oportunidades de aprendizaje situado.
- En las instituciones educativas se encuentran en una fase de transición, si bien existen destellos de un liderazgo colaborativo y visionario, persiste la necesidad de profesionalizar e institucionalizar estas prácticas para que la innovación pedagógica deje de ser una intención aislada y se convierta en una realidad coherente y tangible.
- La calidad educativa en la zona está severamente condicionada por una brecha digital crítica y una infraestructura precaria. La falta de conectividad y de energía eléctrica anula el potencial de las herramientas tecnológicas disponibles.
- La calidad como construcción social no debe medirse únicamente por pruebas estandarizadas, sino como una construcción social dinámica que debe ser pertinente al contexto sociocultural rural. Esto implica transitar de la instrucción técnica hacia el desarrollo de habilidades superiores como el pensamiento crítico y la resolución de problemas.
- La Importancia del clima y el tejido social y la eficacia del liderazgo se manifiesta en su capacidad para tejer redes de apoyo colaborativas y fortalecer el capital social. Un entorno seguro e inclusivo, gestionado estratégicamente por la dirección para evitar la exclusión y las burlas, es tan determinante para el aprendizaje como los insumos materiales.
- Mejorar la educación en este contexto requiere que el directivo actúe de manera sistémica. Esto implica garantizar recursos funcionales, fomentar la autonomía docente frente a cargas curriculares rígidas y consolidar el vínculo con las familias como socios estratégicos en el proceso formativo.

### **Referencias Bibliográficas**

Ahumada, L., González, A., Pino, M., & Maureira, O. (2019). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N.º 7. Valparaíso, Chile.  
<https://www.lidereseducativos.cl/wp->

- [content/uploads/2017/12/IT7\\_LA\\_L2\\_12-12.pdf](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa)
- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Bit de Píxel. Revista de Medios y Educación*, (47), 73–88. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36841180005>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9–33. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112>
- Calvo, G. (2013). La formación de docentes para la inclusión educativa. *Páginas de Educación*, 6(1), 19–35. <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/paginasdeeducacion/article/view/500>
- Camps, V. (2011). El gobierno de las emociones. Herder Editorial. <https://www.herdereditorial.com/el-gobierno-de-las-emociones>
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org>
- Castells, M. (2009). Comunicación y poder. Alianza Editorial. <https://www.alianzaeditorial.es/libro/ensayo/comunicacion-y-poder-manuel-castells-9788420684994>
- Castillo, E., & Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, 34(3), 164–167. <https://www.redalyc.org/pdf/283/28334309.pdf>
- Cuesta, M. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: Alcances y límites de un término elástico. *Revista Sophia*, 17(1), 1–15. [https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1794-89322021000100084](https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-89322021000100084)
- 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.
- [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa)
- Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.
- Fundación ExE. (2025). Análisis de resultados Examen Saber 11 – 2024. [https://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2025/04/20240311\\_PPT\\_Analisis-Saber11\\_2024.pdf](https://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2025/04/20240311_PPT_Analisis-Saber11_2024.pdf)
- González, F. (2007). Investigación cualitativa y subjetividad. McGraw-Hill.
- Hamui, A., & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55–60.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Hoyos, G. (2007). Educación y ética: ¿Para qué? En Filosofía de la educación (pp. 137–168). Editorial Trotta. <https://www.trotta.es/libros/filosofia-de-la-educacion/9788481649581>
- Martínez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Editorial Trillas. <https://www.trillas.mx/libro/ciencia-y-arte-en-la-metodologia-cualitativa>
- Medina, A. (2020). El liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1–17. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/liderazgo-pedagogico.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2025). Pruebas PISA 2022: Colombia. <https://www.mineducacion.gov.co>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Muñoz, N., & González, A. (2019). Reflexión de la gestión administrativa para mejorar los

- resultados académicos de la Comuna de Ovalle. *Revista Scientific*, 4, 136–152. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662173009/html>
- Ochoa, M. (2024). Ranking Córdoba 2024 – Calendario A. <https://miltonochoa.com.co>
- OCDE. (2022). Education 2030: The future of education and skills. OECD Publishing.
- Parra, R. (2003). Escuela y modernidad en Colombia. Tomo II: La escuela y la paz. Fundación FES / Tercer Mundo Editores.
- Parra, L., & Prieto, C. (2020). Liderazgo pedagógico para la gestión educativa: Una alternativa de cambio en la educación superior. *Revista Verba Iuris*, 15(44), 91–105. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/verbaiuris/article/view/6885>
- Ríos, J. (2021). Habilidades sociales y liderazgo pedagógico desde la perspectiva docente de una institución educativa inclusiva de Huánuco–2020. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58018>
- Riva, C. (2013). La observación participante y no participante en perspectiva cualitativa.
- Universitat Oberta de Catalunya. <https://openaccess.uoc.edu>
- Sacristán, J. (2001). La educación que aún es posible. Ediciones Morata.
- Stake, R. (2007). Investigación con estudio de casos (4.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Morata. <https://www.edmorata.es/libros/investigacion-con-estudio-de-casos>
- Tinoco, N., Cajas, M., & Santos, O. (2018). Diseño de investigación cualitativa. En Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica (pp. 42–56). <http://repositorio.utmachala.edu.ec>
- Vasco, C. (2009). Reflexiones sobre pedagogía y didáctica. En Siete retos de la educación colombiana para el período 2006–2019 (pp. 115–155). Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/687>
- Vygotsky, L. (1978). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Harvard University Press.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Yomaira del Socorro Ortega Guzmán.

