



ANIVERSARIO

# Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Marín-González, F., y Alfaro Escobar, L. C. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1041-1057. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.4>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 26 No. 96 2021, 1041-1057  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa

Marín-González, Freddy\*  
Alfaro Escobar, Luz Celina\*\*

## Resumen

A la luz de investigaciones en América Latina y Colombia los retos que enfrenta la educación para el siglo XXI, otorgan relevancia al rol del gerente educativo fundamentado en un estilo de liderazgo. Por consiguiente, el objetivo de este artículo es analizar la gestión asociada al liderazgo estratégico del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa. Para ello, se empleó un enfoque de investigación cuantitativa, cuyo diseño fue de naturaleza documental y de campo. Destacan como resultado las capacidades y habilidades inherentes al gerente educativo con difusa claridad sobre un estilo de liderazgo identificado por la comunidad escolar. La gestión del rector y su equipo está vinculada a la necesidad de un estilo de liderazgo estratégico que fortalece las acciones y estrategias en correspondencia con la dinámica institucional. Se concluye en la necesidad de definir en el ámbito educativo procesos de gestión innovadores que desde el liderazgo estratégico del directivo contribuya al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa en atención a los componentes de progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar.

**Palabras clave:** gestión; liderazgo; calidad educativa; instituciones educativas

---

Recibido: 17.11.20

Aceptado: 22.06.21

\* Doctorado y Postdoctorado en Ciencias Humanas. Profesor Tiempo Completo e Investigador del Departamento de Humanidades, Universidad de la Costa, Colombia. Correo electrónico: [fmarin1@cuc.edu.co](mailto:fmarin1@cuc.edu.co) ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3935-8806>

\*\* Licenciada en psicopedagogía, Especialista en Estudios Pedagógicos. Magister en Educación. Docente de Básica Primaria de la ciudad de Cartagena, Colombia. Correo electrónico [luz@lums.biz](mailto:luz@lums.biz) ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4965-8551>

# Management and leadership: approach from an educational cell

## Abstract

In the light of research in Latin America and Colombia, the challenges facing education for the 21st century, give relevance to the role of the educational manager based on a leadership style. Therefore, the objective of this article is to analyze the management associated with the strategic leadership of the teaching director and its contribution to the improvement of the Synthetic Index of Educational Quality. For this, a quantitative research approach was used, whose design was documentary and field in nature. As a result, the capacities and abilities inherent to the educational manager stand out with diffuse clarity about a leadership style identified by the school community. The management of the rector and his team is linked to the need for a strategic leadership style that strengthens actions and strategies in correspondence with institutional dynamics. It concludes on the need to define innovative management processes in the educational field that, from the manager's strategic leadership, contribute to the improvement of the Synthetic Index of Educational Quality in attention to the components of progress, performance, efficiency, and school environment.

**Key Words:** management; leadership; educational quality; educational institutions

## 1. Introducción

Los cambios y desafíos del presente siglo originaron transformaciones que en educación han sido evidentes; Braslavsky (1995) resalta que la educación transita un proceso de reconversión emergente de forma progresiva por la exigencia de metas ajustadas a la cambiante realidad, con la finalidad de mejorar continuamente los procesos educativos. Por tanto, se requiere centrar la atención hacia los actores que direccionan la vida institucional: el rector y los coordinadores. Al respecto, Zubiría (2015) comparte la tesis de que el liderazgo del directivo docente representa una de las variables de mayor motricidad en los procesos de calidad educativa. Asimismo, se

destaca que este se aplica dentro de la organización para influir de forma positiva sobre las instituciones (Ponce-Espinosa et al, 2017).

Desde la panorámica de las políticas sobre gestión, liderazgo y calidad en educación existe una amplia normativa que orienta su concreción en el contexto institucional; sin embargo, tal como lo expone Zubiría (2015), la realidad de la dinámica educativa dista en gran medida de lo que expone la norma. Por ello, el presente artículo presenta desde una célula educativa denominada Institución Educativa Ciudad de Tunja ubicada en el Distrito Turístico de Cartagena de Indias, Colombia, una investigación sobre la gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente en el mejoramiento del

Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE).

El referido objeto de estudio configura situaciones sensibles para los directivos docentes, pues las múltiples tareas y exigencias que enfrentan, se reduce a la ejecución de funciones para el cumplimiento de requisitos de las políticas ministeriales, un ejemplo de ello es rectores ausentes en las reuniones de profesores, por estar resolviendo problemas legales y administrativos, que según Miranda (2016), afectan en gran medida el rol estratégico pedagógico y social que le corresponde como líder de su entorno y lo ubica en un plano de tensiones y demandas propias de un sistema educativo lineal.

Se analiza la gestión estratégica asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución en el mejoramiento del ÍSCE, partiendo de los referentes teóricos- normativos, aunada a una revisión documental sobre los resultados de la aplicación del ISCE.

En el artículo se trazó una ruta metodológica caracterizada por un enfoque cuantitativo con diseño documental y de campo, transversal que aborda en nivel descriptivo – analítico y considerando como referente el estudio contextualizado en la institución educativa referida anteriormente.

En cuanto a la organización del artículo, se abordan los fundamentos conceptuales de la calidad educativa, en conjunto con lo expuesto en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia [MEN] y el ISCE; sobre gestión y liderazgo del directivo docente; así mismo, los estilos de liderazgo y competencias del perfil del gerente educativo. Luego se presenta la metodología y la discusión de los resultados.

## 2. Calidad educativa: perspectivas teóricas de análisis

En el campo de la educación, se han venido desarrollando diversos discursos relacionados con la calidad educativa, la cual lleva implícita cierta dificultad para precisar un concepto universal, único y tangible, debido a la variedad de escenarios donde se visualiza la presencia de este término.

En este orden de ideas, se señala como un referente el contexto histórico y social aunado al concepto de calidad educativa, que para Miranda y Miranda (2012), implica la certeza de que cada época ha de responder a requerimientos particulares, llevando consigo una serie de demandas sociales, por la construcción de una educación contextualizada e innovadora ante la incertidumbre, el caos y la complejidad. Al respecto, Marín- González et al, (2017), asocian la calidad a una perspectiva multidimensional y multireferencial como constructo de análisis, como también lo plantea (Puente et al, 2020), cuando establece que la calidad en la educación es multidimensional al engloba todas las funciones y actividades susceptibles de ser evaluadas

Desde la perspectiva la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [ORELAC] y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Cultura [UNESCO], conciben la calidad educativa asociada al respeto de los derechos humanos, e incorpora principios como equidad, relevancia, eficacia, eficiencia y el sentido de contextualización de las regiones, (UNESCO, 2015)

La calidad educativa se evidencia en procesos inclusivos desde el acceso de

los individuos en igualdad de condiciones al sistema educativo, representa un derecho donde los menos favorecidos deben tener las mismas oportunidades para desarrollar sus potencialidades. Por ende, es evidente que el concepto de calidad educativa va construyéndose en la medida de las exigencias sociales, políticas, económicas y culturales, que generan según Fullan (2002), un sistema educativo dinámico asociado a la promoción de un liderazgo que aporte autonomía y propicie modelos basados en una evaluación participativa y consensuada.

En América Latina, y más concretamente en Colombia, se conciben normativas que regulan los procesos de calidad en el contexto educativo; específicamente, el MEN, propugnó la Guía 34 que regula el mejoramiento de las instituciones educativas con base en el desarrollo de oportunidades para que los estudiantes mejoren sus capacidades personales y sociales desde la noción de cambio, innovación e integración entre los diferentes niveles del sistema (MEN, 2008).

Para el MEN en Colombia la gestión de la calidad educativa se contextualiza en la mencionada guía; allí se declaran los procesos de autoevaluación institucional para identificar fortalezas y oportunidades de mejora; igualmente implica el diseño de planes de mejoramiento donde los actores educativos prevén estrategias de evolución y desarrollo. La gestión y liderazgo son procesos complejos que conlleva mecanismos de seguimiento para validar el logro de los objetivos previstos. Hernández y Álvarez (2021) coinciden con Medina, Acosta y Revuelto (2021), cuando asumen la gestión como un constructo clave para el desarrollo de individuos y organizaciones, implica la

participación de los actores y evidencia diferentes indicadores para valorar la institución en sus diferentes estamentos y procesos. Los mecanismos de participación implican la consolidación de un perfil de competencias centradas en el liderazgo como un atributo que se potencializa desde la integración entre lo personal, profesional y ocupacional.

El MEN Colombia, define indicadores que conlleven a valorar los procesos de mejoramiento institucional. Al respecto en 2015 presenta el ISCE cuya concepción orienta el análisis al desempeño, progreso, eficiencia y ambiente escolar (MEN, 2015). Al respecto, Zubiría (2015) destaca la importancia de que los indicadores de calidad reflejen valoraciones cualitativas desde dimensiones como la contextualización y la cultura. No obstante, el ISCE sirve como referente comparativo de instituciones en el ámbito nacional y regional desde un enfoque principalmente cuantitativo.

Es importante analizar la importancia de los resultados del ISCE en el contexto de la educación básica primaria; la intención es que el equipo directivo se interese por socializar y validar en colectivo objetivos y acciones que contribuyan a su mejoramiento. Resulta necesario que los resultados se integren en los procesos de autoevaluación para fortalecer los planes de mejoramiento.

La gestión estratégica asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución al mejoramiento del ISCE considera como dimensiones de análisis el perfil del gerente educativo desde sus fundamentos normativos y los estilos de liderazgo. Es responsabilidad y compromiso de los directivos docentes planear y diseñar en conjunto con los demás actores estrategias orientadas

al logro de los indicadores de calidad educativa; se debe trascender el modelo burocrático donde se privilegia al directivo como la única autoridad jerárquica, dimensionada con diferentes enlaces de mando entre los niveles para dividir el trabajo, cumplir reglas, regulaciones y ejerciendo control. Este cambio de paradigma consolida instituciones abiertas, autónomas, interactivas, y con relaciones de tipo horizontal y matricial.

### **3. Gestión educativa desde la visión estratégica del directivo docente**

La gestión educativa desde la visión estratégica del directivo docente es un proceso cuyo análisis implica mecanismos de organización, desarrollo y evaluación para favorecer el funcionamiento de la institución educativa bajo el liderazgo del rector y su equipo de trabajo. La gestión implica subprocesos como el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gestión estratégica, gobierno escolar, cultura Institucional, clima escolar y relaciones con el entorno.

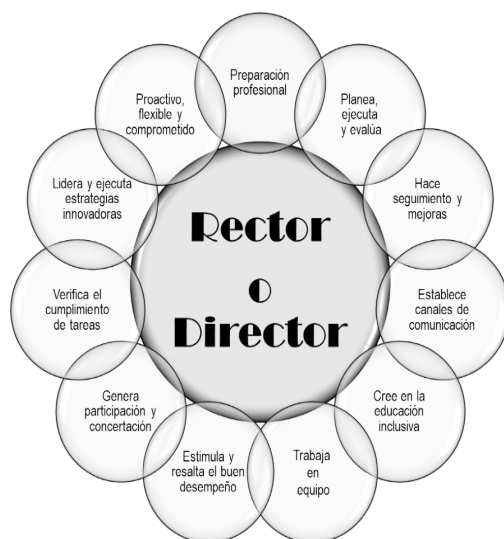
Si bien el Ministerio de Educación Nacional en Colombia presenta a través de la Guía 34 contenidos, objetivos y fundamentos para la comprensión y concreción de la gestión directiva en los centros educativos, dirige la atención a la necesidad por fortalecer estrategias que coadyuven a los directivos a lograr desempeños exitosos a nivel personal

y en la organización, valiéndose de competencias, conductas, habilidades y actitudes para hacer más eficientes los recursos (Podesta et al, 2019).

La visión estratégica del directivo docente implica definir un perfil que articule sus condiciones de liderazgo con sus capacidades gerenciales; para Urdaneta de Rincón et al, (2018) el perfil del gerente educativo incluye un conjunto de competencias, saberes y experiencias en las diferentes áreas del campo educativo; por tanto, el directivo es uno de los actores clave en la transformación educativa. Siendo esencial su rol en los procesos académicos y administrativos que contribuyen a una educación autónoma, productiva, investigativa y tecnológica, donde el estudiante se forme con identidad, saber, habilidades y valores, lo que según (Marín-González et al, 2018), se corresponde con un perfil orientado a la concepción de integralidad en función de múltiples dimensiones personales y profesionales. Sin deslindarse del supuesto que la calidad de las instituciones educativas depende del estilo, características y perfil del directivo, pues influye en la realización de todas las acciones escolares.

Según lo expuesto, establecer ese perfil tiene gran connotación para la gestión directiva, de allí que la Guía 34 y los autores citados realizan un trabajo interesante, siendo relevante, a través de la figura 1, plasmar las características que identifican y se interrelacionan en el perfil del gerente educativo

**Figura 1**  
**Rasgos asociados al perfil del gerente educativo**



Fuente: Elaboración propia (2021)

Se infiere un importante nivel de complejidad en las competencias asociadas con el perfil del gerente; se requiere experticia técnica- pedagógica y capacidades para delegar, trabajo en equipo, orientación al logro y desarrollo de habilidades socioemocionales para interactuar con los actores de la comunidad escolar ubicados en ese entorno social; la intención es participar con criterios de eficacia y eficiencia en la concepción de planes y proyectos como respuesta a las necesidades e intereses del contexto.

Para Pozner (2003), la visión estratégica que define el perfil del gerente educativo conlleva un liderazgo centrado en la orientación al logro, para atender las necesidades que permitan

el aseguramiento del aprendizaje propiciando estrategias para generar las mismas posibilidades para todos los involucrados. Al respecto Bravo, Marín-González y Carrera (2013), sostienen la tesis de que la dinámica gerencial de las instituciones contribuye a fortalecer el liderazgo como base para consolidar procesos de desarrollo humano y organizacional.

La gestión estratégica fortalecida desde el liderazgo como competencia clave en el gerente educativo, implica la concepción de una filosofía de gestión, donde se generen espacios de participación para los diferentes actores, tanto en la definición de políticas institucionales como en sus vías de operacionalización. Esta visión

de liderazgo permite establecer una metáfora con la perspectiva biológica - orgánica al concebir la institución educativa como una célula fundamental para el desarrollo comunitario; la escuela pasa a representar la unidad funcional del sistema social.

En este entramado de relaciones la visión gerencial estratégica tiende a transformar al directivo en un líder que convoca a generar espacios de comunicación y de pertenencia institucional, motivando e inspirando al cambio educativo; convergen desde un sentido de integración y complementariedad los rasgos personales del líder, con las cualidades de los demás miembros de su equipo de trabajo; se atiende el desafío de una educación de calidad con beneficio de todos los actores de la comunidad escolar.

A la luz de estos aportes, el liderazgo caracterizado en la mencionada célula educativa gira en atención a lo planteado por Culqui (2017), quien identifica y caracteriza estilos asociados al liderazgo directivo: democrático, autoritario, transformacional y estratégico. Sin lugar a duda, cada estilo origina una reflexión como abanico de posibilidades, en donde sería equívoco asegurar que un estilo es mejor que otro para la gestión en la institución educativa, por el contrario, es necesario una visión ecléctica que coadyuve al logro de objetivos y metas.

Esto se corresponde con lo expuesto por la UNESCO para el caso colombiano, donde resaltan que los procesos gerenciales representan el segundo factor intraescolar de mayor incidencia en la calidad educativa, después de los factores asociados a la cualificación docente (UNESCO, 2015). Consecuentemente, es necesario reconocer la importancia

de la gestión de los directivos, desde un estilo de liderazgo que permita el empoderamiento de competencias y habilidades necesarias para conllevar a las instituciones educativas a la configuración de células reflexivas y de innovación social y colectiva.

#### 4. Contexto empírico de investigación

El estudio de la gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente con respecto al mejoramiento del ISCE, sirve de referente para analizar el perfil estratégico del gerente educativo, desde una dimensión teórica normativa que se ha expuesto y en atención a un contexto empírico situacional localizado en una institución educativa oficial de Colombia.

Específicamente la investigación fue desarrollada en la Institución Educativa Ciudad de Tunja, ubicada en el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena, Colombia; tal como señala el Proyecto Educativo Institucional (PEI), es un establecimiento de naturaleza oficial, que inició su servicio educativo en el año de 1942 con la conformación progresiva de la básica primaria; inicialmente recibió el nombre de Escuela Ciudad de Tunja, posteriormente para el año 1996 se proyectó hacia el grado noveno llamándose Concentración Educativa y finalmente con la primera promoción en el año 2002, se constituye en Institución Educativa Ciudad de Tunja, mediante resolución 0938 del 2 de Julio de 2002, en ese mismo año se le anexa la jornada nocturna (PEI de Ciudad de Tunja, 2016).

El PEI de Ciudad de Tunja es el documento que permite la concepción e implementación de los planes de desarrollo, toman como referente los



componentes de la Guía 34 en función de procesos clave de gestión, como: directiva, académica, comunitaria, administrativa y financiera. Con esta organización sustentada en proyectos, estrategias, acciones y bajo su lema *Ciencia, Fraternidad y Saber* han cultivado logros significativos que le han otorgado, por ejemplo, en el 2006 y 2007 el premio como una de las mejores instituciones del Distrito de Cartagena, Colombia; en el 2014 se dio la ampliación de la infraestructura para atender a los grupos de preescolar y en ese mismo año, recibir reconocimiento por ubicarse en el tercer puesto como mejor institución en el departamento de Bolívar, Colombia. Sin embargo, es evidente en el discurso del PEI la preocupación constante por el mejoramiento que traduce el logro de metas e indicadores asociados a los resultados en pruebas internas y externas definidas por el estado colombiano, así como el fortalecimiento del ISCE.

## 5. Consideraciones metodológicas

Desde la perspectiva de un estudio de caso, se fundamenta la investigación en un enfoque cuantitativo, con un diseño documental y de campo, transversal de carácter descriptivo – analítico. La concepción cuantitativa conlleva a un tratamiento estadístico de las principales variables, a saber: gestión con su dimensión perfil del gerente educativo; liderazgo, cuya dimensión de estudio son los estilos de liderazgo, por su parte la variable resultados del ISCE, es tratada a través del indicador metas de mejoramiento institucional. El diseño transversal se evidencia en la aplicación del instrumento de recolección de información en una sola oportunidad,

sin evidenciar el comportamiento cronológico de la situación estudiada

En lo descriptivo se caracterizan los procesos de la gestión directiva considerando los referentes teóricos normativos; por su parte se alcanza un plano analítico, a través del estudio de la gestión estratégica asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución al mejoramiento del ISCE.

El componente documental incluyó un análisis detallado de las variables en fuentes primarias, secundarias y terciarias utilizando el fichaje y el análisis de contenido como fundamento para develar el tratamiento teórico que los autores hacen de las categorías estudiada; así como también, datos estadísticos en especial los relacionados con el ISCE.

El diseño de campo permitió trabajar con la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario estructurado en función de las variables y dimensiones señaladas. Las unidades de análisis fueron docentes directivos y el colectivo docente de la básica primaria discriminados de la siguiente forma: un Rector, 3 Coordinadores y 16 Docentes, para un total de 20 miembros. Se trabaja con toda la población por cuanto la cantidad es de fácil acceso a los investigadores. Los criterios de inclusión refieren a docentes que laboran en la básica primaria y sede principal, y toman en consideración los resultados del ISCE de primero a quinto grado. Por su parte, los criterios de exclusión se corresponden con los profesores de la básica secundaria que pertenecen a grados diferentes al focalizado en el estudio.

El cuestionario estructurado, se sometió a la validez de contenido a través del juicio de tres expertos quienes verificaron en qué medida

el instrumento mide las variables y dimensiones estudiadas; en el caso de la confiabilidad se trabajó a través de una prueba piloto y la determinación del coeficiente estadístico Alfa de Cronbach. Su interpretación estriba en cuanto más se acerque al índice extremo que es 1, más fiable será, siendo respetable a partir de 0,8

El coeficiente Alfa de Cronbach tiene la siguiente expresión matemática

(Cronbach, 1951):

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

(Ecuación 1)

Para llevar a cabo la obtención del Coeficiente se utilizó el software estadístico IBM SPSS Statistics, arrojando los datos que aparecen en la tabla 1:

**Tabla 1**  
**Estadística de fiabilidad de los instrumentos**

| Estadística de fiabilidad de los instrumentos |                  |                         |
|---|------------------|-------------------------|
| Población                                     | Alfa de Cronbach | No de elementos (Items) |
| A Directivos docentes                         | ,972             | 53                      |
| B Docentes                                    | ,978             | 53                      |

Fuente: Elaboración propia (2021)

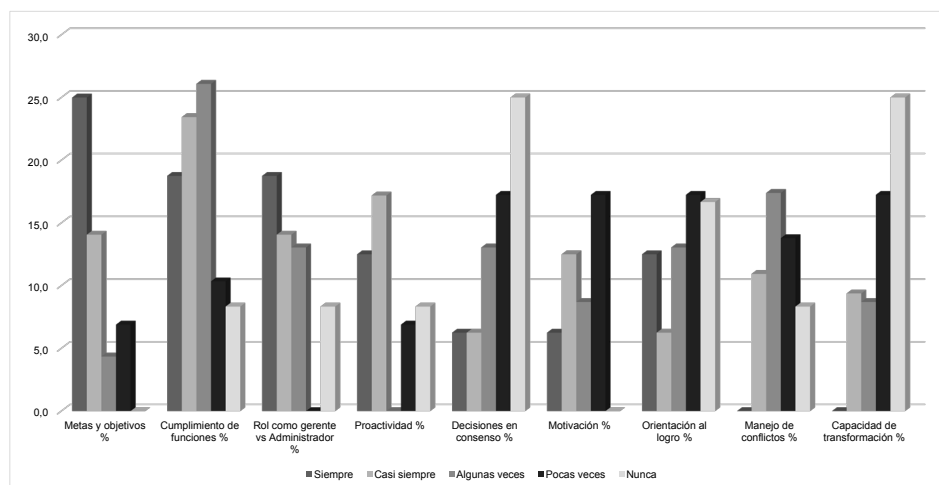
Los datos expresados en la anterior tabla evidencian un coeficiente aproximado al índice extremo que en este caso es 1, ubicando al instrumento en altamente confiable.

## **6. Gestión estratégica y liderazgo docente: contribución al mejoramiento del ISCE. Resultados y análisis**

Los datos obtenidos al aplicar el

cuestionario a la población de docentes, como fundamento para analizar la gestión estratégica asociada al liderazgo del directivo docente y su contribución al mejoramiento del ISCE, evidencian los resultados expresados como frecuencias en el gráfico que se observa a continuación:

## Gráfico 1 Perfil del gerente educativo



Fuente: Elaboración propia (2021)

Un porcentaje de 56,3% de docentes consideran que casi siempre desde la dirección se reconoce la importancia de establecer metas claras de acuerdo con los objetivos institucionales, frente una minoría de 6,3% que conceptualiza que esto se da algunas veces. Se muestra un 53,6% casi siempre percibe al directivo cumpliendo funciones de planeación, seguimiento y control para establecer los planes de mejoramiento, datos traducidos a los roles y tareas expuestas en la Guía 34 y en los componentes que conforman el ISCE, según los referentes teóricos expuestos en este estudio. Así mismo, el 56,3% considera al directivo docente dentro de un rol gerencial como administrador educativo, siendo esto relevante para adoptar competencias de un líder capaz de originar transformaciones en el entorno escolar sin perder de vista la

identidad institucional, sin embargo, no se subestima el porcentaje restante que presenta una variada percepción sobre lo expuesto en el ítem. Estos resultados validan lo expuesto por Peláez, Gállego y González (2020), cuando conciben la gerencia estratégica como espacio de fortalecimiento de las funciones administrativas y académicas en las instituciones educativas.

Igualmente, 68,8% de los docentes consideran que sus directivos poseen cualidades y actitudes de proactividad y compromiso con las tareas inherentes a su cargo, sin embargo, hay un porcentaje de 6,3% que contesta “nunca”. Estos datos permiten considerar que existen procesos a mejorar en el transcurrir de la gestión directiva. La gestión estratégica del talento humano representa un factor clave para alcanzar la calidad educativa por cuanto permite definir estrategias

de mejoramiento incluidas en el PEI y operacionalizadas en el currículo.

Los porcentajes similares en la valoración “pocas veces” con un 31, 3% y “nunca” con un 18,8% de un grupo de docentes, conlleva a afirmar que las decisiones del directivo docente son tomadas sin consenso con su equipo de trabajo; igualmente destacan las dificultades para reconocer en el directivo, la capacidad de reinventar la escuela y resignificar los procesos de gestión desde su transformación en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados. Este resultado se ha de tener en cuenta para categorizar el estilo de liderazgo que se practica desde dirección en la Institución focalizada.

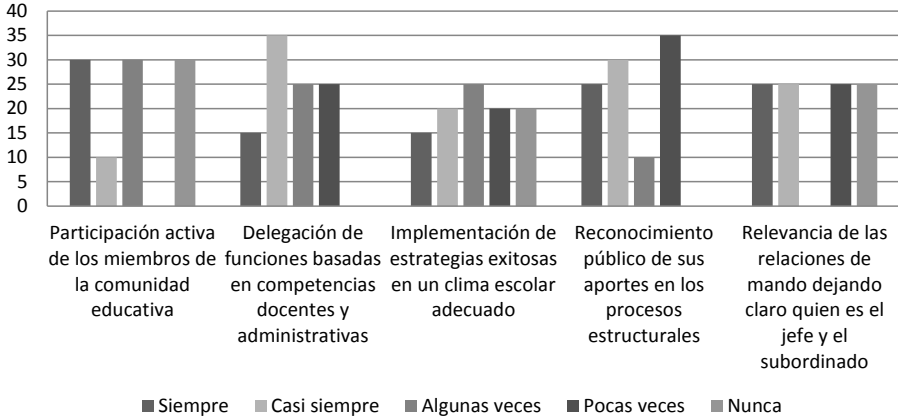
Por otro lado, se infieren necesidades de mejora en cuanto a la manera de motivar el buen desempeño de docentes y estudiantes fortaleciendo los ambientes escolares, como también fortaleciendo las acciones orientadas al logro para atender las necesidades garantizando el aprendizaje de todos los estudiantes. Para Herrera (2020) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo resultan clave en el mejoramiento de la calidad educativa, por cuanto supone procesos de integración y complementariedad entre los diferentes actores a partir de sus principales potencialidades. La calidad institucional tiene incidencia directa en la formación académica de los estudiantes, razón por la cual asegurar

la calidad en las instituciones dedicada a la educación, es fundamental ante la garantía de desarrollar procesos que respondan a los requerimientos de la sociedad, estudiantes y partes interesadas (Pedraja-Rejas, Huerta-Riveros, y Muñoz-Fritis, 2020).

Desde la percepción de los directivos docentes se reconocen fortalezas en el perfil del gerente educativo, en cuanto al cumplimiento de funciones inherentes a su cargo como la planeación, seguimiento y evaluación, y estableciendo planes de mejoramiento que conllevan a alcanzar los objetivos institucionales. Asimismo, el 100% reconoce que prevalece su rol de gerente sobre el rol de un administrador educativo que tiene implicaciones en los procesos de participación y toma de decisiones. Se infieren divergencias entre docentes y directivos docentes con respecto a si las decisiones son tomadas en consenso o por el contrario se inhiben las formas de participación; ambos actores coinciden en la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo. Por otro lado, algunas veces los directivos reconocen su capacidad de reinventar la escuela transformándola en espacios de construcción y reflexión sin perder de vista las disposiciones legales y los objetivos trazados.

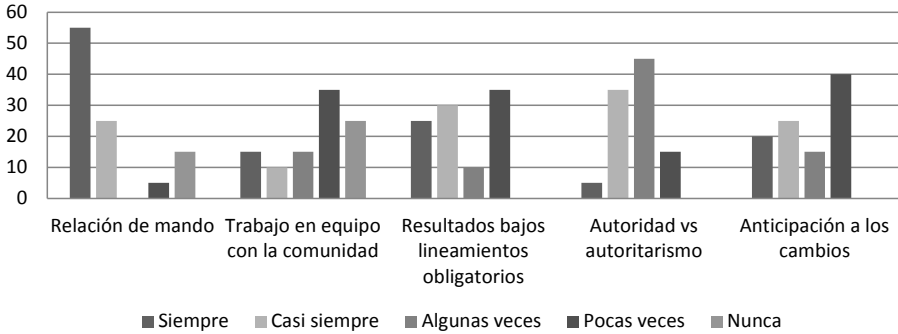
Con respecto a la variable liderazgo y más específicamente lo referido a la caracterización del estilo de liderazgo que se ejerce en la institución, se presentan algunas graficas representativas de los resultados expuestos por los docentes (gráfico 2 y 3):

**Gráfico 2**  
**Estilo de liderazgo democrático**



Fuente: Elaboración propia (2021)

**Gráfico 3**  
**Estilo de liderazgo autoritario**

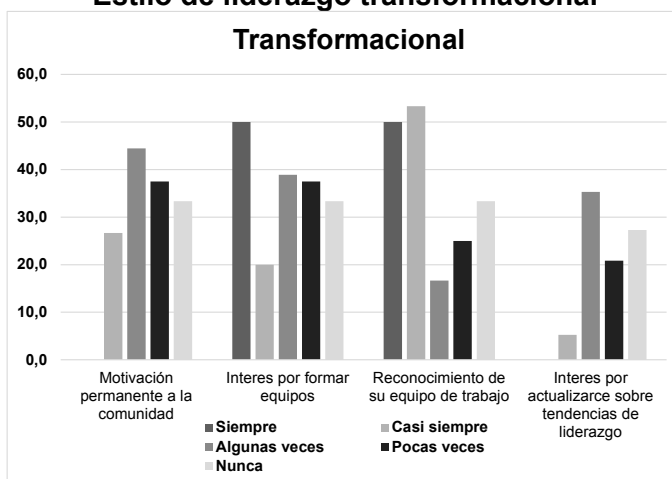


Fuente: Elaboración propia (2021)

Se analizan los cuatro estilos de liderazgo: democrático, autoritario, transformacional y estratégico. En este sentido en los gráficos 2, 3, 4 y 5 se evidencian porcentajes que se interpretan como la integración de rasgos

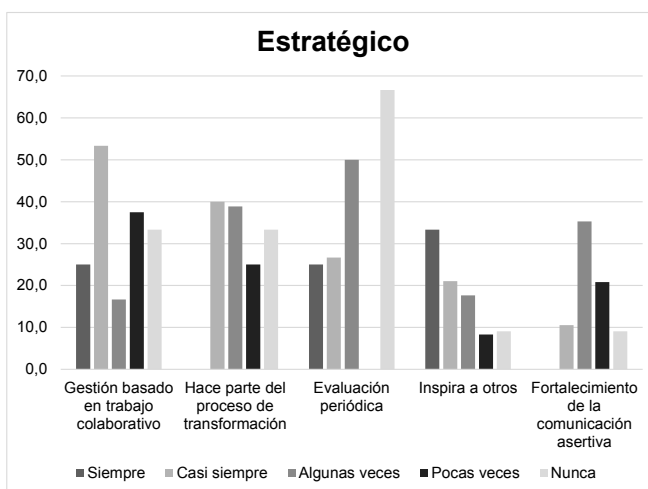
asociados a los diferentes estilos en el perfil del directivo, interpretándose como una visión ecléctica y complementaria entre los diferentes estilos planteados por la literatura.

**Gráfico 4**  
**Estilo de liderazgo transformacional**



Fuente: Elaboración propia (2021)

**Gráfico 5**  
**Estilo de liderazgo estratégico**



Fuente: Elaboración propia (2021)

No obstante se puede afirmar que hay una ligera predominancia hacia la práctica del liderazgo democrático, seguido del autoritario, sin excluir ciertos elementos del transformacional y estratégico; con base a estos resultados se infiere la necesidad de mejoramiento del alcance y orientación de la gestión estratégica como constructo que se dinamiza desde los estilos de liderazgo imperantes, pues para Pozner (2003) un estilo democrático no es suficiente para responder asertivamente a los desafíos que presenta la educación en materia de calidad educativa y que se relacionan con el logro de las metas e indicadores definidos en el PEI y el modelo pedagógico institucional.

Por su parte, un porcentaje se mantiene en la media, el 31,3% de docentes considera que pocas veces el directivo docente, ante los conflictos, implementa estrategias exitosas como base para el desarrollo de un clima escolar adecuado, traduciéndose en una debilidad en las competencias del liderazgo democrático.

En la gráfica 4, relacionada con el estilo de liderazgo transformacional, el 50% de docentes consideran que algunas veces los directivos del plantel se interesan por motivar a la población escolar a su cargo, sin dejar de lado el 18,8% de pocas veces y un 6,3% percibe que nunca se da esta práctica. Así mismo, el 43,8% de docentes precisa que algunas veces los directivos se interesan por formar equipos ampliamente reconocidos por su alta

motivación al logro, traduciéndose en aspectos por mejorar si se desea definir un liderazgo transformacional en la gerencia de la institución.

La gráfica 5, es la última de este conjunto expuesto, denominada estilo de liderazgo estratégico que muestra elementos sobresalientes para tener en cuenta. Un 50% de docentes consideran que casi siempre la gestión del directivo docente basada en el trabajo colaborativo permite optimizar los procesos y resultados, siendo este el principal fundamento del liderazgo estratégico referenciado en este estudio. Un 43,8% de docentes destacan que algunas veces el estilo de liderazgo del directivo le permite afrontar situaciones de crisis, aunado al 56,3% quienes consideran al directivo que algunas veces realizan procesos de evaluación periódica a las estrategias aplicadas al logro de objetivos trazados, aspectos relevantes a tener en cuenta para el mejoramiento de la calidad educativa.

Toda esta información pone de manifiesto que el rector y los coordinadores como líderes desarrollan procesos que permean un camino hacia un liderazgo estratégico, sin embargo, hay posturas que continúan siendo características de estilos democráticos y autoritarios para llegar a los objetivos trazados institucionalmente.

Para finalizar este análisis, el ISCE muestra los resultados obtenidos en la Institución Educativa Ciudad de Tunja, Cartagena, Colombia, en la siguiente tabla.

**Tabla 2**  
**Resultados de metas de mejoramiento mínimo por año**

| Institución Educativa Ciudad de Tunja<br>Código DANE: 113001012788 |           |          |            |                  |      |      |
|--|-----------|----------|------------|------------------|------|------|
| Básica Primaria  |           |          |            |                  |      |      |
| Año  | Desempeño | Progreso | Eficiencia | Ambiente Escolar | ISCE | MMA  |
| 2018   | 2.13      | 0.01     | 0.88       | 0.75             | 3.77 | 4.70 |
| 2017   | 2.19      | 1.08     | 0.89       | 0.74             | 4.90 | 4.46 |
| 2016   | 1.97      | 0.01     | 0.87       | 0.74             | 3.59 | 4.28 |
| 2015   | 2.07      | 0.58     | 0.82       | 0.75             | 4.22 |      |

Fuente: Datos obtenidos del Reporte de Excelencia (MEN, 2018)

Según los datos observados en la tabla 1, el colegio obtuvo inicialmente un ISCE de 4.22, puntaje que, al año siguiente bajo, sin alcanzar la meta prevista del mejoramiento mínimo anual (MMA). Para el 2017, se incrementó el índice obteniendo un puntaje de 4.90 superando el promedio del MMA a nivel nacional. Al año siguiente el puntaje baja a un 3.77, volviéndose a visualizar el mismo fenómeno ocurrido en el 2016. De estas cifras se pueden inferir fluctuaciones entre un año y otro con relación a los valores obtenidos. Resulta clave la integración de competencias gerenciales en el perfil del directivo, de forma que integre la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en la concepción y aplicación de estrategias que coadyuven a mejorar los niveles de desempeño con respecto al MMA.

## 7. Conclusiones

El liderazgo constituye la esencia de los procesos de gestión estratégica del gerente educativo con miras a alcanzar los objetivos definidos en el ámbito institucional. La concepción y

operacionalización de un perfil centrado en el liderazgo, representa en sí mismo una estrategia que contribuye a la calidad educativa, por cuanto permite fortalecer el PEI como instrumento rector de la política institucional y de los lineamientos emanados del MEN-Colombia.

Se infieren las características del contexto como variables determinantes en los estilos de liderazgo y de gestión que orientan las funciones del gerente educativo. El gerente educativo se percibe como un administrador que delega funciones con el propósito de ver resultados a corto plazo; muchas veces limitan sus acciones a tareas eminentemente administrativas para responder a requerimientos ministeriales. Resulta clave integrar al perfil del gerente educativo la comunicación asertiva, trabajo colaborativo y mecanismos que aseguren el seguimiento y evaluación periódica como criterios intrínsecos al liderazgo estratégico gerencial.

La gestión asociada al liderazgo estratégico del directivo docente constituye una variable de alta motricidad con respecto al mejoramiento del ISCE, por cuanto se asume que los planes de mejoramiento hacia el interior



de las instituciones educativas han sido diseñados con la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa; se infieren procesos de sinergia, diálogo, cooperación, trabajo en equipo que se corresponden con el liderazgo del directivo y la construcción asertiva de los procesos de gestión.

Un liderazgo estratégico trae consigo una gestión innovadora; en la institución objeto de estudio se avanza en la construcción progresiva de un acuerdo institucional entre todos los actores que permita minimizar el impacto de posiciones autoritarias y alejadas del dialogo y la concertación. Una gestión y un liderazgo efectivo permiten resultados de calidad para la comunidad educativa focalizada, por ello el ISCE, ha de tomarse como referente para que desde un enfoque estratégico se proyecten acciones tendentes a mejorar los resultados de este instrumento en el marco de la política educativa definida por el estado colombiano.

## Referencias Bibliográficas

- Braslavsky, C. (1995). La Educación Secundaria en el contexto de los cambios en los sistemas educativos latinoamericanos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 9, 91-123 <https://rieoei.org/RIE/article/view/1178>
- Bravo, O., Marín-González, F., y Carrera, M. (2013). Redes inter-organizacionales y desarrollo local. *Opción*, 29(70), 86-103. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31028677006.pdf>
- Cronbach, L.J. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334 <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Culqui Culqui, D. (2017). Coaching

Educativo y Estilos de Liderazgo Directivo en Instituciones Educativas de la Red 02, UGEL 05, San Juan de Lurigancho. [Tesis Pregrado. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú]. <https://bit.ly/3kRc5YX>

- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio educativo*. Octaedro. Madrid (España).
- Herrera Pérez, J. (2020). Evaluación de la calidad en la educación básica y media en Colombia. *Cultura Educación y Sociedad*, 11(2), 125-144. <https://doi.org/10.17981/culteducoc.11.2.2020.08>
- Hernández Ortega, J. y Álvarez Herrero, J. F. (2021). Gestión educativa del confinamiento por COVID-19: percepción del docente en España. *Revista Española de Educación Comparada*, 38, 129-150. <https://doi.org/10.5944/reec.38.2021.29017>
- Institución Ciudad de Tunja (2016). *Proyecto Educativo Institucional*. Ciudad de Tunja, Cartagena, Colombia.
- Marín-González, F.; Cabas, L.; Cabas, L. y Paredes-Chacín, A. (2018). Formación Integral en Profesionales de la Ingeniería. Análisis en el Plano de la Calidad Educativa. *Formación Universitaria* 11(1), 13-24. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000100013>
- Marín- González, F., Riquett, M., Pinto, M., Romero, S., y Paredes, A. (2017). Gestión Participativa y calidad educativa en el contexto del plan de mejoramiento institucional en Escuelas Colombianas. *Opción*, 33(82), 344-365. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/22850/22772>
- Medina Lorza, A., Acosta Naranjo, A., y Revuelto Taboada, L. (2021). Configuraciones de Prácticas en

- la Gestión del Capital Humano y Resultados Organizativos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 533-547. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.5>
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía 34: Guía para el mejoramiento Institucional. [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-177745_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional- MEN. (2015). ¿Qué es el Índice Sintético de Calidad Educativa? <https://bit.ly/2Y7EgKA>
- Miranda Esquer, J., y Miranda Esquer, J. (2012). Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México *Educere*, 16, (53), 43-52. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35623538006.pdf>
- Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. <https://bit.ly/3F1wG4X>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015). Informe Anual 2014. OREALC/UNESCO; Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Ediciones UNESCO, Santiago de Chile. <https://bit.ly/3CZtANC>
- Peláez Henao, O., Gallego Henao, A., y González Ramírez, R. (2020). The Quality of Education: A reflection from the Pedagogical Academic Management. *Cultura Educación y Sociedad*, 11(1), 209-218. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.11.1.2020.15>
- Pedraja-Rejas, L., Huerta-Riveros, P., y Muñoz-Fritis, C. (2020). Calidad en instituciones de educación superior: Estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 433-449
- Puente, J., Fernandez, I., Gomez, A., y Priore, P. (2020). Integrating sustainability in the quality assessment of EHEA institutions: A hybrid FDEMATEL- ANP-FIS model. *Sustainability*, 12(5), 1-22
- Podesta Gavilano, L. E., Vigo Ayasta, E. R., Ponce Yactayo, D. L., & Romero Vela, S. L. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(87), 904-921. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24644>
- Ponce-Espinosa, G. E., Espinoza Torres, L. D., Rios Zaruma, J. A., y Tapia Carreño, K. G. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *Revista Retos*, VII(13). <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.09>
- Pozner, P. (2003). El liderazgo en los procesos de gestión y su impacto en la comunidad escolar y educativa. *Congreso Internacional sobre gestión Educativa*. México. DF. [http://www.oas.org/udse/gestion/ges\\_rela20b.html](http://www.oas.org/udse/gestion/ges_rela20b.html)
- Urdaneta de Rincón, D., Nava-Reyes, N., Yedra-Granadillo, F., Garcés-Pacheco, M., Valles de Rojas, M., y Valle-Giraldoth, D. (2018). Perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa. *Revista Panorama*, 12(23), 56-80. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v12i23.1200>
- Zubiría, J. (2015). *La calidad de la educación bajo la lupa*. Julián de Zubiría. Bogotá, Colombia: Magisterio. <http://bibliotecadigital.magisterio.co/libro/la-calidad-de-la-educaci-n-bajo-la-lupa>