



Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

Doctor en EDUCACIÓN E INNOVACIÓN

PRESENTA

Sirly Meriño Jiménez

ASESOR

Martha Cecilia Jaime Castañeda

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Meriño Jiménez, Sirly (2026). Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

La investigación Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025, analiza estos procesos colegiados en la gestión escolar, con el propósito de comprender la configuración del co-liderazgo en dicho contexto. Desde un enfoque cualitativo de carácter descriptivo–propositivo, el estudio se desarrolló a partir de una comunidad de práctica conformada por directivos docentes y docentes, asumida como escenario de análisis del liderazgo en contexto; metodológicamente, se emplearon entrevistas semiestructuradas, observación participante, grupos de discusión y análisis documental, cuya triangulación permitió la construcción de categorías analíticas relacionadas con el co-liderazgo, la participación y la corresponsabilidad. Los resultados evidencian que el liderazgo se configura como una práctica relacional y situada, mediada por condiciones organizacionales y dinámicas de interacción que favorecen o limitan su desarrollo y, como principal aporte, se propone la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo, entendida como el proceso mediante el cual las prácticas de liderazgo compartido se proyectan hacia otros escenarios institucionales mediante procesos de apropiación y resignificación. Se concluye que el co-liderazgo no se transfiere de manera lineal; se reconstruye en función de las condiciones relacionales, organizacionales y procesuales de la institución, lo que abre posibilidades para el fortalecimiento de prácticas colaborativas en contextos educativos semejantes.

Palabras clave: *co-liderazgo, liderazgo educativo, gestión escolar, comunidad de práctica, participación, toma de decisiones, propagación situada.*

Abstract

The research entitled *Situated Propagation Model of Co-Leadership in School Management: A Theoretical-Empirical Construction from a Community of Practice at Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025*, analyzes collegial processes in school management with the purpose of understanding the configuration of co-leadership within this context. From a qualitative descriptive–propositional approach, the study was developed through a community of practice composed of school administrators and teachers, assumed as a context-based scenario for leadership analysis. Methodologically, semi-structured interviews, participant observation, discussion groups, and documentary analysis were employed, whose triangulation enabled the construction of analytical categories related to co-leadership, participation, and shared responsibility. The findings reveal that leadership is configured as a relational and situated practice, mediated by organizational conditions and interaction dynamics that either promote or limit its development. As its main contribution, the study proposes the analytical category of situated propagation of co-leadership, understood as the process through which shared leadership practices extend toward other institutional settings through processes of appropriation and re-signification. It is concluded that co-leadership is not transferred linearly; rather, it is reconstructed according to the relational, organizational, and procedural conditions of the institution, thus opening possibilities for strengthening collaborative practices in similar educational contexts.

Keywords: *Co-leadership; educational leadership; school management; community of practice; participation; decision-making; situated propagation.*

Agradecimientos

A la comunidad educativa del Colegio Charry IED, especialmente al equipo docente y directivo, por su disposición, compromiso y participación en el desarrollo de esta investigación, aportando desde su experiencia y reflexión a la construcción colectiva del conocimiento.

A la Universidad de Innovación e Investigación de México, por el acompañamiento académico y la formación brindada a lo largo del proceso investigativo.

Dedicatoria

A mi hija, para que siempre crea en la grandeza de sus sueños, en la fuerza de su corazón y en todo lo que puede alcanzar cuando camina con amor, dedicación y confianza en sí misma.

A mi esposo, por su apoyo, compañía y confianza en cada paso de este camino.

Gracias por su espera paciente. Este logro también es de ustedes.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	15
Capítulo 1. Proyección de la Investigación.....	17
1.1. Línea de Investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su Ámbito de Estudio.....	18
1.2. Planteamiento del Problema.....	19
1.3. Formulación del Problema	26
1.4. Justificación.....	27
1.5. Objeto de Estudio.....	30
1.6. Campo de Acción.....	31
1.7. Objetivos	32
1.7.1. Objetivo General	32
1.7.2. Objetivos Específicos.....	32
1.8. Hipótesis.....	33
1.9. Alcance Temático.....	33
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.....	34
Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.....	37
2.1. Estado del Arte.....	38
2.2. Marco Teórico	41

2.2.1. Liderazgo Distribuido Como Enfoque Teórico Central.....	41
2.2.2. Liderazgo Transformacional	43
2.2.3. Liderazgo Pedagógico	44
2.2.4. Teorías Organizacionales	45
2.2.5. Gestión y Administración Educativa. Gestión por Procesos y Calidad Educativa.....	49
2.2.6. Gobernanza Escolar y Toma de Decisiones en la Gestión Educativa	50
2.2.7. Perspectiva Teórica Adoptada por la Investigación.....	52
2.3. Marco Conceptual	54
2.3.1. Gestión Escolar	54
2.3.2. Co-liderazgo	55
2.3.3. Visión Compartida	57
2.3.4. Comunidades de Práctica	59
2.3.5. Definición Conceptual de la Propagación Situada del Co-Liderazgo	60
2.3.6. Síntesis Conceptual	61
2.4. Marco Contextual.....	61
2.5. Marco Legal y Normativo.....	63
2.5.1. Normatividad Educativa en Colombia	64
2.5.2. Política Pública Sobre Liderazgo y Formación en Directivos	66
2.5.3. Síntesis del Marco Legal y Político y su Relación con la Investigación	68

Capítulo 3. Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación.....	70
3.1. Cuadro de Operacionalización de Categorías	71
3.2. Diseño Metodológico.....	77
3.2.1. Definición del Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación de la Tesis	78
3.2.2. Definición de Métodos, Técnicas e Instrumentos de Obtención de Datos	81
3.2.3. Desarrollo de los Instrumentos de Obtención de Datos	84
3.2.4. Determinación de la Muestra y su Criterio de Selección.	86
3.3. Trabajo de Campo	91
3.3.1. Aplicación de Instrumentos.....	94
3.3.2. Procesamiento de la Información.....	96
3.4. Análisis de los Resultados en los Datos Obtenidos	98
3.4.1. Sistematización y Representación de la Información	98
3.4.2. Identificación de Tendencias y Regularidades.....	102
3.4.3. Análisis por Fuentes.....	104
3.4.4. Triangulación e Integración de Resultados	113
3.4.5. Interpretación Integradora del Proceso de Co-liderazgo.....	115
3.4.6. Síntesis Analítica Orientada al Modelo	116
3.5. Redacción de Resultados y Discusión.....	117
3.5.1. El Co-liderazgo Como Práctica Relacional Situada.....	118

3.5.2. Condiciones Organizacionales y Relacionales del Co-liderazgo.....	120
3.5.3. Propagación Situada del Co-liderazgo	122
3.5.4. Implicaciones Para la Gestión Escolar y Construcción del Modelo	123
3.5.5. Síntesis Interpretativa y Cierre.....	126
Capítulo 4. Propuesta de Transformación	128
4.1. Fundamentación de la Propuesta de Transformación	129
4.2. Descripción del Modelo de Transformación.....	131
4.2.1. Niveles de Estructuración del Modelo	132
4.2.2. Componentes del Modelo de Propagación Situada del Co-Liderazgo	133
4.3. Objetivos de la Propuesta.....	137
4.3.1. Objetivo General de la Propuesta.....	138
4.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta	138
4.4. Fases de Desarrollo del Modelo de Propagación Situada del Co-Liderazgo	138
4.4.1. Fase 1: Configuración del Co-Liderazgo Como Práctica Situada ...	139
4.4.2. Fase 2: Reconfiguración Organizacional y Dinamización de la Gobernanza Escolar	143
4.4.3. Fase 3: Apropiación, Transferencia y Expansión Situada del Co- Liderazgo.....	146
4.4.4. Fase 4. Expansión Organizacional Situada del Co-Liderazgo	148

4.4.5. Fase 5: Sostenibilidad e Institucionalización del Co-Liderazgo	150
4.5. Recursos Necesarios Para la Aplicación de la Propuesta.....	153
4.6. Resultados de la Propuesta de Transformación	155
4.6.1. Resultados o Productos a Obtener	156
4.6.2. Indicadores, Criterios de Evaluación e Instrumentación	158
4.7. Valoración/ Evaluación / Validación de la Propuesta de Transformación	161
4.7.1. Valoración de la aplicabilidad y viabilidad del modelo.....	161
4.7.2. Aporte original y alcance de la propuesta	165
4.7.3. Síntesis valorativa y transformación del estado inicial del problema	166
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFÍA	176
ANEXOS	184

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Gestión educativa para directivos docentes en los Planes Nacionales de Educación (1996-2026)</i>	20
Tabla 2 <i>Acciones institucionales asociadas al liderazgo y participación en el PIMA 2023-2025 del Colegio Charry IED</i>	22
Tabla 3 <i>Evidencias institucionales asociadas a la configuración del liderazgo escolar en el Colegio Charry IED</i>	23
Tabla 4 <i>Síntesis de teorías organizacionales clásicas</i>	46
Tabla 5 <i>Síntesis de teorías organizacionales contemporáneas</i>	47
Tabla 6 <i>Cuadro de operacionalización de categorías</i>	73
Tabla 7 <i>Caracterización de los participantes de la comunidad de práctica</i>	87
Tabla 8 <i>Cronograma del trabajo de campo</i>	92
Tabla 9 <i>Tabla de frecuencias</i>	100
Tabla 10 <i>Tendencias interpretativas en entrevistas semiestructuradas</i>	105
Tabla 11 <i>Patrones observados en la comunidad de práctica</i>	107
Tabla 12 <i>Dinámicas colectivas en el grupo de discusión</i>	109
Tabla 13 <i>Documentos analizados en el estudio</i>	111
Tabla 14 <i>Triangulación de categorías por fuente de información</i>	113
Tabla 15 <i>Relación entre hallazgos investigativos y construcción del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo</i>	125
Tabla 16 <i>Relación entre hallazgos investigativos y construcción del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo</i>	141

Tabla 17 <i>Estructura analítica de la Fase 2 del modelo de propagación situada del co-liderazgo.....</i>	144
Tabla 18 <i>Estructura analítica de la Fase 3 del modelo de propagación situada de co-liderazgo.....</i>	147
Tabla 19 <i>Estructura analítica de la Fase 4 del modelo de propagación situada del co-liderazgo.....</i>	149
Tabla 20 <i>Estructura analítica de la Fase 5 del modelo de propagación situada del co-liderazgo.....</i>	151
Tabla 21 <i>Sistema de recursos para la implementación del modelo de propagación situada del co-liderazgo.....</i>	154
Tabla 22 <i>Síntesis de resultados por niveles de propagación del modelo.....</i>	158
Tabla 23 <i>Sistema de indicadores y criterios de evaluación del modelo</i>	159
Tabla 24 <i>Criterios de validación y valoración de la propuesta.....</i>	163

Índice de figuras

Figura 1 <i>Co-liderazgo en la gestión escolar</i>	57
Figura 2 <i>Socialización de la investigación con la comunidad docente</i>	90
Figura 3 <i>Sesión de la comunidad de práctica en el marco del trabajo de campo</i>	92
Figura 4 <i>Configuración relacional de categorías de co-liderazgo en la comunidad de práctica</i>	100
Figura 5 <i>Relaciones entre categorías analíticas en la configuración del co-liderazgo</i>	102
Figura 6 <i>Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar</i>	136

Listado de Anexos

Anexo 1 <i>Acta del Consejo Directivo. Autorización institucional para la investigación</i>	185
Anexo 2 <i>Plan Institucional de Mejoramiento Acordado 2023-2025 Colegio Charry IED – PIMA</i>	189
Anexo 3 <i>Matriz de Autoevaluación Institucional 2024 Colegio Charry IED</i>	191
Anexo 4 <i>Formato de consentimiento informado para los participantes de la investigación</i>	195
Anexo 5 <i>Guion de entrevista semiestructurada dirigida a la comunidad de práctica</i>	197
Anexo 6 <i>Guion de observación participante</i>	199
Anexo 7 <i>Guion e instrumento para grupo de discusión</i>	202
Anexo 8 <i>Matriz de análisis documental</i>	206
Anexo 9 <i>Formato validación por juicio de expertos de la Entrevista semiestructurada</i>	208
Anexo 10 <i>Formato validación juicio de expertos. Observación participante</i>	217
Anexo 11 <i>Formato validación por expertos grupo de discusión</i>	226
Anexo 12 <i>Formato validación por juicio de expertos del Modelo de propagación situada del co-liderazgo para la gestión escolar</i>	238
Anexo 13 <i>Caracterización de participantes y trazabilidad de la muestra en ATLAS.ti</i>	247
Anexo 14 <i>Matriz de categorización y codificación de la información (ATLAS.ti)</i>	250
Anexo 15 <i>Fotografías pedagógicas</i>	252

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la educación enfrenta el desafío de construir formas de gestión escolar capaces que respondan a contextos complejos, dinámicos y cambiantes, en los cuales la participación, el trabajo colaborativo y la corresponsabilidad se vuelven relevantes para el fortalecimiento institucional. En este escenario, el liderazgo educativo ha dejado de entenderse exclusivamente como una función individual asociada al directivo docente, para avanzar hacia perspectivas que lo reconocen como una construcción relacional, contextual y compartida, configurada en la interacción entre actores, prácticas y condiciones organizacionales (OECD, 2023; UNESCO, 2021; Spillane, 2021; Harris, 2022).

Las investigaciones recientes desarrolladas entre 2021 y 2026 han ampliado el análisis del liderazgo escolar al incorporar categorías relacionadas con el aprendizaje organizacional, las comunidades de práctica, la participación institucional y las formas de colaboración. Enfoques que han permitido reconocer que el liderazgo se construye en escenarios de interacción colectiva y que su desarrollo depende de múltiples condiciones organizacionales, relacionales y contextuales que favorecen o limitan su consolidación en la vida institucional.

En el contexto colombiano, las políticas y marcos normativos han promovido estructuras de participación y gestión compartida; sin embargo, las instituciones educativas continúan evidenciando tensiones entre dichas orientaciones y las prácticas reales de toma de decisiones, participación y corresponsabilidad, lo cual motiva la necesidad de estudiar el co-liderazgo como una categoría pertinente para interpretar las formas en que el liderazgo compartido se configura, se desarrolla y adquiere sentido en la gestión escolar.

La investigación se inscribe en la línea de investigación Gestión y Liderazgo Educativo de la Universidad de Investigación e Innovación de México, y se orienta al análisis de la interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar del Colegio Charry IED, en Bogotá D.C., Colombia. A partir de un enfoque cualitativo de carácter descriptivo–propositivo, el estudio se desarrolla a partir del trabajo con una

comunidad de práctica conformada por directivos docentes y docentes, asumida como escenario de análisis del co-liderazgo en contexto.

Como aporte principal, la investigación propone la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo, mediante la cual se interpreta el proceso a través del cual las prácticas de liderazgo compartido, configuradas en espacios de interacción colectiva, se proyectan hacia otros escenarios institucionales a partir de la apropiación, resignificación y validación contextual, categoría que se articula con la construcción de un modelo de propagación situada del co-liderazgo orientado al fortalecimiento de prácticas colaborativas en la gestión escolar.

Metodológicamente, el estudio integra entrevistas semiestructuradas, grupos de discusión, observación participante y análisis documental, cuya triangulación permitió construir categorías analíticas sustentadas en la evidencia empírica del contexto investigado. La investigación está organizada en cuatro capítulos. El Capítulo 1 desarrolla la proyección de la investigación, incluyendo el problema, la justificación y los objetivos. El Capítulo 2 presenta los fundamentos teóricos, conceptuales, contextuales y normativos. El Capítulo 3 expone el diseño metodológico y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Finalmente, el Capítulo 4 presenta la propuesta de transformación materializada en el modelo de propagación situada del co-liderazgo, junto con sus procesos de valoración, validación y proyección institucional.

El estudio aporta una lectura integradora del liderazgo escolar desde una perspectiva relacional y situada, contribuyendo al campo del liderazgo educativo mediante una aproximación analítica que permite interpretar cómo las prácticas de co-liderazgo se configuran, se resignifican y adquieren continuidad en la organización escolar, abriendo posibilidades para el fortalecimiento de prácticas colaborativas en contextos educativos con características semejantes.

Capítulo 1. Proyección de la Investigación

La investigación se inscribe en el campo del liderazgo educativo, específicamente en el análisis de la interacción, la participación y la toma de decisiones en la gestión escolar. En el contexto contemporáneo, distintas investigaciones han reconocido el liderazgo como un elemento determinante para el fortalecimiento institucional, particularmente en relación con la participación de los actores educativos, la construcción de corresponsabilidad y el desarrollo de prácticas colaborativas en las organizaciones escolares. A pesar del reconocimiento de estos enfoques en el ámbito académico y normativo, en muchas instituciones educativas persisten formas de gestión sustentadas en estructuras jerárquicas y procesos centralizados de decisión, situación que limita la consolidación de prácticas compartidas de liderazgo.

La investigación centra su atención en las formas en que el co-liderazgo se configura en contextos institucionales reales, tomando como referencia el Colegio Charry IED de Bogotá D.C., Colombia. El estudio parte del reconocimiento de que las prácticas de liderazgo compartido dependen de relaciones, condiciones organizacionales, procesos de interacción y formas de construcción colectiva que les otorgan sentido y continuidad en la gestión escolar, donde el co-liderazgo se asume como una práctica construida entre actores que participan de manera diferenciada en procesos de diálogo, corresponsabilidad y toma de decisiones.

Como afirman Cuesta y Moreno (2021),

el liderazgo se ha convertido en cualidad central para la gestión de las organizaciones. Las instituciones educativas, abocadas al cumplimiento de indicadores de calidad, han encontrado en el liderazgo un factor determinante para el cumplimiento de sus metas y el desarrollo de sus propósitos misionales de manera eficiente (p. 3).

Este planteamiento permite reconocer el liderazgo como un eje relevante de la gestión escolar contemporánea y evidencia la necesidad de analizar críticamente las formas en que se desarrolla en la práctica institucional, especialmente en escenarios

donde las posibilidades de participación y construcción colectiva se encuentran condicionadas por factores culturales, organizacionales y relacionales.

La investigación aporta al campo del liderazgo educativo mediante la construcción de un modelo que permita explicar y orientar el fortalecimiento progresivo de prácticas colaborativas en la gestión escolar, avanzando hacia la formulación de una categoría analítica que contribuya a comprender cómo las prácticas de co-liderazgo se configuran, se resignifican y se proyectan en contextos institucionales reales.

1.1. Línea de Investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su Ámbito de Estudio

La investigación se desarrolla dentro de la línea de investigación “Planificación y gestión de la educación” de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), orientándose hacia el análisis y la comprensión de los procesos de liderazgo, organización y dirección institucional en contextos educativos, con énfasis en el fortalecimiento de dinámicas colaborativas en la gestión escolar. Esta línea permite abordar el liderazgo educativo desde una perspectiva organizacional y sistémica, centrada en el estudio de las estructuras, prácticas y relaciones que configuran la vida institucional (UIIX, s.f.). Situándose en el ámbito de estudio relacionado con la gestión, dirección y liderazgo de equipos en instituciones educativas, así como con el desarrollo organizacional institucional, lo cual posibilita analizar el liderazgo como un proceso relacional que surge en la interacción entre actores, estructuras y contextos.

La línea de investigación brinda la capacidad para responder a problemáticas del contexto educativo, particularmente aquellas relacionadas con la persistencia de modelos de gestión de carácter jerárquico que limitan la participación efectiva de los actores escolares en los procesos institucionales. En el caso del Colegio Charry IED, se evidencian en tensiones entre estructuras formales de participación y prácticas organizacionales que no siempre favorecen la construcción colectiva del liderazgo, lo cual plantea la necesidad de generar comprensiones y alternativas que permitan avanzar hacia formas colaborativas y sostenibles de gestión escolar.

El estudio se alinea con las demandas actuales del campo educativo, las cuales exigen modelos de gestión capaces de integrar la innovación organizacional, el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional colectivo como condiciones para la mejora institucional, generando una perspectiva analítica que permite interpretar cómo las prácticas de liderazgo compartido pueden configurarse, proyectarse y sostenerse en la organización escolar, estableciendo una relación coherente entre la línea de investigación, el problema del contexto y la construcción de una respuesta con carácter propositivo, contribuyendo al fortalecimiento del campo de la gestión educativa mediante la articulación entre análisis, explicación y transformación del liderazgo en la escuela.

1.2. Planteamiento del Problema

En el contexto educativo colombiano, la organización escolar ha sido históricamente estructurada a partir de la distribución de funciones entre los diferentes actores institucionales, con el propósito de garantizar el funcionamiento administrativo y pedagógico de las instituciones educativas. Este modelo, sustentado en marcos normativos como la Ley 115 de 1994 y el Decreto-Ley 1278 de 2002, ha consolidado estructuras organizativas en las que el equipo directivo, liderado por el rector, asume la responsabilidad de orientar la gestión escolar y el logro de los objetivos educativos.

En la práctica, se observa como esta organización ha tendido a fortalecer formas de liderazgo centradas en la figura del directivo rector, configurando procesos de toma de decisiones predominantemente verticales que limitan la participación efectiva de otros actores de la comunidad educativa. Esta situación ha incidido en la consolidación de culturas organizacionales donde la corresponsabilidad y el trabajo colaborativo no logran establecerse como prácticas estructurales de la gestión escolar.

Desde la política pública, los Planes Nacionales Decenales de Educación (1996–2026) han promovido el fortalecimiento del liderazgo, la participación y la formación de directivos docentes como ejes para el mejoramiento de la gestión educativa. Sin embargo, como se sintetiza en la Tabla 1, estas orientaciones han estado predominantemente enfocadas en el desarrollo de competencias de gestión y liderazgo

eficaz desde una perspectiva administrativa, lo cual, si bien ha contribuido a fortalecer la función directiva, no ha garantizado la consolidación del liderazgo compartido en la práctica institucional.

Tabla 1

Gestión educativa para directivos docentes en los Planes Nacionales de Educación (1996-2026)

Plan Nacional Decenal de Educación	Referencias	Pertinencia en la investigación
1996–2005	Ministerio de Educación Nacional. (1996). Plan Decenal de Educación 1996–2005. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85242_archivo_pdf.pdf	Se enfoca en la formación de directivos docentes como estrategia para el mejoramiento de la gestión educativa, incluyendo la reglamentación de sistemas de información y evaluación, y el compromiso del sector empresarial con la formación en gerencia educativa.
2006–2016	Ministerio de Educación Nacional. (2006). Plan Nacional Decenal de Educación 2006–2016: Compendio general. Pacto social por la educación. Recuperado de http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/pnde_2006_2016_compendio.pdf	El capítulo VIII se centra en liderazgo y gestión. Se promueve la formación en liderazgo, planeación estratégica, buen gobierno, resolución de conflictos, TIC, diversidad cultural y otros. Se detallan acciones específicas para formar a directivos en gestión escolar y calidad. Una de las macro metas es: A 2016, se ha incrementado significativamente el porcentaje de directivos formados en gestión, liderazgo, construcción de políticas educativas y participación. Y se hace un despliegue de la importancia de formar líderes y fortalecer la gestión educativa. Allí se plantea acciones de

		formación a desarrollar sobre esta temática como las siguientes: Configuración de programas para la formación de docentes y directivos que permitan fortalecer el liderazgo escolar. Diseñar capacitaciones planeación estratégica, gestión educativa, administración de proyectos dirigidos a directivos en instituciones educativas y entidades territoriales. En cuanto a la formación de directivos docentes se plantea: Cualificación de directivos docentes en sistema de gestión de la calidad. A partir de diagnósticos regionales planear la formación de docentes y directivos docentes por áreas de especialización, que incluyan entre otros TIC, bilingüismo, y así tomar decisiones informadas para fortalecer la investigación educativa
2016 -2026	Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026. El camino hacia la calidad y la Equidad. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-392916_recurso_1.pdf	Dar relevancia a la gestión educativa y el liderazgo de los directivos en educación. En el quinto desafío del PND se busca fortalecer la educación con el fin de transformar el paradigma predominante hasta ahora, con un enfoque administrativo en la promoción de competencias del siglo XXI Inclusión de políticas públicas que orienten el fortalecimiento de los roles desde el ejercicio de las funciones docentes o directivas según sea el caso.

Nota. La tabla presenta una síntesis de los enfoques y acciones relacionados con la gestión educativa y la formación de directivos docentes en los Planes Nacionales Decenales de Educación en Colombia.

La configuración del liderazgo escolar no puede entenderse aislado de las condiciones políticas, históricas y organizacionales que han encauzado su desarrollo. Como bien plantea Gutiérrez (1988), “el sistema escolar de cualquier sociedad es reflejo fiel de la política e ideología de los grupos gobernantes o de los partidos políticos en el poder” (p. 17). En el caso colombiano, estas orientaciones han privilegiado el fortalecimiento del liderazgo directivo desde funciones asociadas a la planeación, el control y la gestión institucional. Sin embargo, tras más de dos décadas de desarrollo de estas políticas, no se evidencian avances suficientes hacia formas de liderazgo descentralizadas que logren articular de manera equilibrada lo administrativo y lo pedagógico. Esta situación no implica desconocer la complejidad del rol directivo; por el contrario, abre la posibilidad de analizar los factores que han favorecido la consolidación de modelos de liderazgo centrados en la figura del rector y sus implicaciones en la dinámica organizacional.

En este escenario, el co-liderazgo emerge como una alternativa relevante para la gestión escolar contemporánea, en tanto propone la distribución de la toma de decisiones y la construcción colectiva de la gestión institucional. Su desarrollo en las instituciones educativas no depende únicamente de su formulación teórica ni de la existencia de estructuras formales de participación, aquí son importantes las condiciones relacionales, organizacionales y contextuales que posibilitan o limitan su configuración en la práctica.

Esta tensión se ve en el contexto específico del Colegio Charry IED, donde, a partir del análisis del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA) 2023–2025, se identifican intencionalidades encaminadas al fortalecimiento del liderazgo, la participación y el trabajo colaborativo. Sin embargo, dichas acciones se formulan principalmente como estrategias operativas, lo que sugiere la existencia de una brecha entre la intencionalidad institucional y la consolidación de estas prácticas en la dinámica organizacional

Tabla 2

Acciones institucionales asociadas al liderazgo y participación en el PIMA 2023-2025 del Colegio Charry IED

Dimensión	Acción institucional	Intencionalidad	Lectura investigativa
Participación	Creación de espacios de participación	Fortalecer involucramiento de la comunidad	Indica necesidad de ampliar participación real
Liderazgo	Fortalecimiento del liderazgo en actores educativos	Promover liderazgo distribuido	Reconoce liderazgo, pero no su configuración
Trabajo colaborativo	Estrategias para alianzas y corresponsabilidad	Fomentar trabajo conjunto	Evidencia intención, no consolidación
Clima escolar	Formación a familias en convivencia	Mejorar relaciones institucionales	Condición base para co-liderazgo

Nota. Elaboración a partir del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado – PIMA Colegio Charry IED (2023–2025) (ver Anexo 2).

La tabla 2 evidencia una correspondencia entre la intención institucional de fortalecer el liderazgo y la participación y la necesidad de avanzar hacia su consolidación como prácticas estructurales en la gestión escolar. De igual forma al analizar los resultados de la autoevaluación institucional (2025), sintetizados en la Tabla 3; permiten ver debilidades en la apropiación de los canales de comunicación, niveles medios en el desarrollo del liderazgo y el trabajo colaborativo, así como limitaciones en la participación efectiva y en el manejo de la información en la toma de decisiones. A partir de ello se infiere que, aunque existen condiciones iniciales para el desarrollo de prácticas colaborativas, estas no se han consolidado de manera estructural, lo que limita la configuración de un co-liderazgo efectivo en la institución.

Tabla 3

Evidencias institucionales asociadas a la configuración del liderazgo escolar en el Colegio Charry IED

Dimensión analizada	Hallazgo institucional	Valoración	Implicación para el co-liderazgo
Comunicación institucional	Debilidades en la apropiación de canales de comunicación	2.00	Limita la circulación de información institucional y una toma de decisiones con baja participación.
Participación y gobierno escolar	Participación no consolidada en procesos de decisión	2.19	Reduce la posibilidad de liderazgo distribuido
Liderazgo y trabajo colaborativo	Nivel medio de apropiación del liderazgo institucional	2.66	Indica avances, pero no consolidación del co-liderazgo
Gestión de la información	Uso limitado de información para toma de decisiones	2.00	Afecta procesos colectivos y corresponsabilidad
Clima escolar	Relaciones basadas en confianza, pero en nivel medio	2.53	Condición favorable, pero aún no estructural

Nota. Elaboración a partir de la Matriz de Autoevaluación Institucional del Colegio Charry IED (2025) (ver Anexo 3).

La situación problemática identificada evidencia que, aunque en el contexto educativo colombiano y en el Colegio Charry IED existen orientaciones normativas, institucionales y organizacionales que promueven el liderazgo, la participación y el trabajo colaborativo, persiste como carencia principal la no consolidación del co-liderazgo como práctica estructural de la gestión escolar, lo cual se refleja en toma de decisiones totalmente centralizadas, niveles medios de apropiación del liderazgo institucional y limitaciones en la participación efectiva de los actores. Esta situación afecta particularmente la posibilidad de configurar procesos sostenibles de

corresponsabilidad y gestión compartida, evidenciando una brecha entre los principios institucionales y su materialización en la práctica organizacional.

Existe una comprensión limitada sobre cómo el co-liderazgo se configura, se desarrolla y se consolida en la gestión escolar. A pesar de los aportes de enfoques como el liderazgo distribuido y las comunidades de práctica, estos han centrado su atención en la caracterización del liderazgo como práctica social o en su emergencia en espacios de interacción, sin profundizar de manera suficiente en los procesos mediante los cuales dichas prácticas logran trascender escenarios específicos y proyectarse hacia la cultura organizacional.

Esta limitación evidencia un vacío en el campo del liderazgo educativo, particularmente en la comprensión de los mecanismos que permiten que las prácticas de co-liderazgo se expandan, se resignifiquen y se consoliden de manera progresiva en la organización escolar, evidenciándose la necesidad de avanzar hacia perspectivas analíticas que permitan explicar el liderazgo compartido en su emergencia, desarrollo, circulación y sostenibilidad en contextos educativos específicos.

Bolívar (2010) advierte que “asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, impediría que la organización aprenda” (p. 29). Por tanto, el co-liderazgo se configura como una alternativa que permite superar la centralización del liderazgo, al promover una toma de decisiones distribuida entre los miembros de la comunidad educativa. Este enfoque favorece tanto la corresponsabilidad institucional, como el impulso del desarrollo profesional colectivo, el intercambio de experiencias y la construcción conjunta de soluciones pedagógicas y de gestión, condiciones necesarias para comprender el liderazgo escolar como un proceso relacional y dinámico que trasciende la acción individual.

Adicional a esto; el desarrollo del liderazgo en las instituciones depende tanto de la formación inicial de los actores, como de procesos de aprendizaje organizacional contruidos en la práctica y en interacción con otros. Como señala Fullan (2014), el cambio educativo se sustenta en la construcción de capacidades colectivas que emergen

en contextos de acción y se consolidan en la medida en que logran articularse de manera coherente en la organización.

Surge entonces la necesidad de analizar el co-liderazgo desde un enfoque que permita comprenderlo más allá de su configuración en espacios específicos, situando la mirada hacia los procesos mediante los cuales estas prácticas pueden proyectarse, expandirse y consolidarse en la organización escolar. Esta necesidad da lugar a la construcción de una perspectiva analítica que permita explicar el liderazgo compartido en términos de su propagación situada, entendida como un proceso relacional, organizacional y contextual mediante el cual el co-liderazgo se configura en un núcleo de interacción, se resignifica en distintos escenarios institucionales y se proyecta progresivamente en la gestión escolar.

1.3. Formulación del Problema

A partir de la situación problémica identificada, el estudio reconoce que las dinámicas de liderazgo en la gestión escolar continúan configurándose desde enfoques predominantemente centralizados, lo que limita la consolidación de prácticas colaborativas, corresponsables y sostenibles en la organización educativa. Si bien el co-liderazgo ha sido reconocido como una alternativa pertinente en el campo del liderazgo escolar, persiste un vacío en la comprensión de los procesos mediante los cuales este se configura, se desarrolla y logra proyectarse más allá de escenarios específicos de interacción.

La problemática se sitúa en la comprensión y explicación de cómo el co-liderazgo trasciende de su configuración inicial y se consolida como práctica institucional en la gestión escolar. Articulando este propósito y la necesidad de generar una respuesta con carácter explicativo y transformador, se formula la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo se configura y se proyecta la propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, a partir de la interacción de un núcleo estratégico de actores en una

comunidad de práctica, para el fortalecimiento de prácticas colaborativas en el Colegio Charry IED de Bogotá, Colombia, durante el año escolar 2025?

Para dar respuesta a esta inquietud surgen además las siguientes preguntas secundarias.

¿Cómo se configura el co-liderazgo como práctica relacional situada en el marco de una comunidad de práctica en la gestión escolar?

¿Qué condiciones relacionales, organizacionales y contextuales inciden en la apropiación y desarrollo del co-liderazgo en la institución educativa?

¿De qué manera las dinámicas construidas en un núcleo estratégico de actores se proyectan hacia otros escenarios institucionales mediante procesos de apropiación, resignificación y validación?

¿Qué elementos permiten interpretar la propagación del co-liderazgo como un proceso situado y no como una transferencia lineal en la organización escolar?

Las preguntas formuladas llevan a que el proceso investigativo se oriente hacia la comprensión del liderazgo escolar como una práctica relacional, dinámica y contextualizada, proyectando la investigación hacia la construcción de una perspectiva analítica que permita explicar cómo el co-liderazgo se configura y se proyecta en la organización escolar, aportando a su vez a la transformación de prácticas colaborativas en la gestión escolar mediante condiciones precisas para su desarrollo progresivo y sostenible.

1.4. Justificación

En el contexto de las transformaciones educativas en lo transcurrido del siglo XXI, caracterizadas por la complejidad organizacional, la incertidumbre y la necesidad de respuestas colectivas frente a los desafíos sociales y pedagógicos, el liderazgo escolar se configura como un factor determinante para el mejoramiento de la calidad educativa y la sostenibilidad de los procesos institucionales, resultando insuficiente mantener modelos tradicionales de liderazgo centrados en la figura del directivo rector como único

responsable de la toma de decisiones, lo cual limita el desarrollo de dinámicas colaborativas y la construcción de respuestas contextualizadas a las problemáticas escolares.

Diversos estudios recientes coinciden en señalar que el liderazgo directivo es fundamental como factor incidente en la mejora educativa, posicionándose como un elemento clave para la transformación de las instituciones escolares y el fortalecimiento de las comunidades educativas, y aun con los avances en la incorporación de enfoques como el liderazgo distribuido en el contexto colombiano, es evidente que persisten tensiones asociadas a su implementación efectiva, evidenciándose que, aunque existen estructuras participativas formales, las prácticas de liderazgo continúan orientándose predominantemente hacia lo administrativo, con escasa incidencia en el fortalecimiento pedagógico y organizacional.

La investigación se justifica en la necesidad de avanzar en la comprensión del liderazgo escolar desde su configuración, desarrollo y proyección en la organización educativa. Se reconoce un vacío en la literatura en relación con la comprensión de los procesos mediante los cuales las prácticas de co-liderazgo, configuradas en espacios específicos como comunidades de práctica, pueden trascender dichos escenarios e incidir en la cultura institucional.

En cuanto al nivel teórico, esta investigación aporta al campo del liderazgo educativo mediante la formulación de la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo, la cual busca explicar cómo las prácticas de liderazgo compartido podrían expandirse progresivamente en la organización escolar en función de condiciones relacionales, organizacionales y contextuales. Este aporte pretende responder a la necesidad de superar enfoques centrados exclusivamente en la caracterización del liderazgo o en la aplicación de teorías existentes, avanzando hacia la construcción de una perspectiva explicativa que amplíe los marcos conceptuales del liderazgo distribuido y las comunidades de práctica.

En relación con lo práctico, la investigación adquiere relevancia proyectándose hacia la construcción de un modelo de transformación sustentado en evidencia empírica,

que articule teoría y práctica para incidir en las prácticas colaborativas en la gestión escolar del Colegio Charry IED. Este modelo busca comprender y favorecer el desarrollo de procesos que posibiliten la consolidación del co-liderazgo como práctica institucional, contribuyendo potencialmente a la mejora de procesos colegiados, promoviendo una gestión escolar más horizontal, corresponsable y centrada en el aprendizaje colectivo.

En el plano social, la investigación se planea como un aporte para la comunidad educativa del Colegio Charry IED, en tanto busca generar condiciones que favorezcan el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la colaboración, la confianza y la visión compartida. Sus resultados podrían ofrecer orientaciones transferibles a otras instituciones educativas que cuenten con características similares, contribuyendo al fortalecimiento del liderazgo escolar en el contexto colombiano y latinoamericano, especialmente en sistemas educativos que promueven la participación, pero enfrentan desafíos en la consolidación de prácticas efectivas de liderazgo compartido.

En términos metodológicos, la investigación se justifica en tanto propone una ruta que articula la comunidad de práctica como estrategia de intervención, pero sobre todo como dispositivo analítico, permitiendo comprender el liderazgo como un proceso situado que surge en la interacción entre actores. Este enfoque metodológico podría ser retomado en investigaciones similares, al integrar procesos de construcción colectiva de conocimiento con análisis cualitativo riguroso y triangulación de fuentes, fortaleciendo la validez y la profundidad interpretativa del estudio.

La investigación cobra pertinencia en el plano institucional, al desarrollarse en el Colegio Charry IED, una institución educativa oficial de Bogotá D.C., Colombia; que, como muchas otras del país, cuenta con estructuras formales de participación, pero enfrenta desafíos en la consolidación de prácticas de co-liderazgo que trasciendan lo normativo. Esta situación refuerza la necesidad de generar propuestas investigativas que respondan a las condiciones concretas del contexto y aporten al fortalecimiento de dinámicas colaborativas en la gestión escolar.

Y desde el punto de vista personal y profesional, la investigación se sustenta en la experiencia de la investigadora como directiva docente, lo que le permite asumir el estudio desde una perspectiva reflexiva y crítica dirigida a la transformación de la práctica. Esta motivación fortalece el sentido del proceso investigativo y contribuye a la construcción de propuestas pertinentes en el contexto donde se desarrollan.

La investigación se justifica por su potencial para aportar al conocimiento del liderazgo educativo, proyectar alternativas prácticas de transformación institucional, generar beneficios sociales en la comunidad educativa y desarrollar una perspectiva metodológica innovadora. Su contribución central es la construcción de una respuesta que permita comprender y explicar cómo el co-liderazgo puede configurarse y proyectarse en la organización escolar, avanzando hacia modelos de gestión participativos, sostenibles y coherentes con las demandas actuales de la educación.

1.5. Objeto de Estudio

La presente investigación centra su objeto de estudio en el co-liderazgo en la gestión escolar, comprendido como una práctica relacional que emerge en la interacción, participación y toma de decisiones entre los actores de la comunidad educativa; asumiéndolo como un proceso dinámico que se configura en la interrelación entre los actores, en función del contexto y las condiciones organizacionales y relacionales en las que se desarrolla la gestión institucional. Ubicando el objeto de estudio en el campo del liderazgo educativo, particularmente en la comprensión de las formas en que el liderazgo se construye, se comparte y se resignifica en la práctica escolar.

El interés investigativo se enfoca en comprender cómo el co-liderazgo se configura en contextos institucionales específicos, en los cuales coexisten estructuras formales de participación con prácticas organizacionales que no siempre logran consolidarse como procesos efectivos de corresponsabilidad y toma de decisiones compartidas, surgiendo la necesidad de profundizar en el análisis del liderazgo escolar más allá de su dimensión normativa o funcional, abordándolo como una dinámica relacional y situada.

El objeto de estudio se delimita en la comprensión del co-liderazgo como proceso que se construye en escenarios de interacción profesional, en los cuales los actores educativos participan en la toma de decisiones y en la gestión institucional, generando espacios que favorecen o limitan el desarrollo de prácticas colaborativas, con el fin de analizar el liderazgo más allá de la acción individual del directivo docente, pasando a la interdependencia entre los actores y las condiciones que configuran la organización escolar.

La comprensión de las dinámicas mediante las cuales el co-liderazgo se configura y se desarrolla en la gestión escolar, es guiada por el objeto de estudio, constituyéndose en un campo de estudio susceptible de ser analizado, interpretado y proyectado en función de su potencial para contribuir a la transformación de las prácticas institucionales.

1.6. Campo de Acción

Este campo de acción se concreta en el Colegio Charry IED, institución educativa oficial ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., en la cual, a partir del análisis institucional desarrollado, se evidencian tensiones entre estructuras formales de participación y prácticas organizacionales que no logran consolidarse como procesos efectivos de corresponsabilidad y liderazgo compartido. Dichas tensiones se manifiestan particularmente en la forma en que se dan los procesos de interacción profesional, los mecanismos de participación institucional y la toma de decisiones, configurándose como el espacio donde el problema de investigación adquiere mayor relevancia.

El campo de acción se define por un núcleo estratégico de actores, directivos docentes y docentes que, mediante su participación en una comunidad de práctica, se constituyen en escenario de análisis e intervención del proceso estudiado y en un espacio de interacción intensiva que permite comprender en profundidad el co-liderazgo y generar condiciones para su proyección hacia otros escenarios de la organización escolar.

Ubicándose en la intersección entre lo relacional, lo organizacional y lo procesual, en tanto dimensiones que permiten entender cómo se configura el liderazgo en la gestión escolar y cuáles condiciones posibilitan o limitan su desarrollo como práctica compartida. Este enfoque evita reducir el estudio a un grupo específico de participantes, situándolo en las prácticas institucionales donde el problema se expresa y donde la propuesta de transformación adquiere sentido, interviniendo las condiciones que configuran el co-liderazgo en la gestión escolar, que permiten tener una visión de la investigación como un proceso de análisis y transformación de los procesos colaborativos en la gestión escolar que sustentan el liderazgo en la organización educativa.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones, a partir del análisis de las dinámicas configuradas en una comunidad de práctica, en el Colegio Charry IED de Bogotá, Colombia, durante el año escolar 2025.

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar el co-liderazgo como práctica relacional situada en la gestión escolar, a partir del análisis de las dinámicas de participación, interacción y toma de decisiones en el Colegio Charry IED.
2. Analizar los fundamentos teóricos del co-liderazgo, la gestión escolar y la propagación situada del co-liderazgo en el marco de una comunidad de práctica.
3. Elaborar el modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, estructurado en sus componentes conceptual, metodológico y operativo, para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en el Colegio Charry IED.

4. Validar la pertinencia, coherencia, viabilidad y aplicabilidad del modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones.

1.8. Hipótesis

Si el co-liderazgo en la gestión escolar se comprende y se promueve como una práctica relacional que emerge de las interacciones, la participación y la toma de decisiones entre los actores educativos, y si estas se configuran en escenarios de interacción profesional como la comunidad de práctica, entonces es posible generar condiciones que favorezcan la configuración progresiva y situada de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la organización escolar del Colegio Charry IED.

Esta hipótesis se sustenta en la idea de que el liderazgo se construye en la práctica, en la interacción entre los sujetos y en función de las condiciones organizacionales y contextuales en las que se desarrolla la gestión institucional. Se asume que los procesos que se configuran en un núcleo estratégico de actores, directivos docentes y docentes, al estar mediadas por procesos de diálogo, corresponsabilidad y construcción colectiva, pueden favorecer prácticas colaborativas que fortalezcan el desarrollo del co-liderazgo en la gestión escolar.

1.9. Alcance Temático

El alcance temático se delimita al estudio del co-liderazgo en la gestión escolar, comprendido como una práctica relacional, situada y construida en la interacción, participación y toma de decisiones entre actores educativos, buscando comprender cómo se configuran determinadas formas de liderazgo compartido en un contexto institucional específico. El estudio se circunscribe al campo del liderazgo educativo, con énfasis en los aportes del liderazgo distribuido, el liderazgo transformacional, la gestión escolar participativa y las comunidades de práctica como referentes que permiten entender el liderazgo más allá de la acción individual del directivo docente, obteniendo desde estos enfoques, elementos para analizar cómo el liderazgo puede construirse en la interacción,

cómo se relaciona con la corresponsabilidad institucional y cómo se vincula con procesos de transformación organizacional.

El análisis cualitativo de las relaciones que emergen en una comunidad de práctica conformada por un núcleo estratégico de actores institucionales permite profundizar en las formas en que se expresa el co-liderazgo en la gestión escolar, asumiendo la comunidad de práctica como un escenario de interacción intensiva que posibilita estudiarlo en profundidad.

La investigación se proyecta hacia el diseño de un modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, centrado en generar condiciones para la transformación progresiva de las configuraciones que fortalecen la gestión escolar en el Colegio Charry IED. Con el fin de diseñar una propuesta que oriente procesos colaboración, sostenibles y contextualizados.

El alcance temático articula teoría, metodología y práctica en torno a la comprensión del co-liderazgo desde una perspectiva situada, reconociendo sus posibilidades y límites dentro de un contexto institucional específico, permitiendo a la investigación delimitar su campo de análisis a las condiciones que favorecen o restringen la configuración del liderazgo compartido en la gestión escolar, proyectando sus aportes hacia la construcción de una propuesta transformadora coherente con las necesidades del Colegio Charry IED y con las exigencias actuales del liderazgo educativo.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal

La investigación se desarrolló en Colombia, en la ciudad de Bogotá D.C., en la localidad de Engativá, teniendo como escenario el Colegio Charry IED, institución educativa oficial ubicada en contexto urbano. Este establecimiento educativo se caracteriza por atender población de los niveles de educación preescolar, básica y media, en distintas jornadas académicas, y por contar con un equipo directivo, docente y de orientación que participa activamente en los procesos pedagógicos, organizacionales y de gestión escolar.

Este contexto institucional resulta pertinente para el estudio del liderazgo escolar, en tanto permite analizar la interacción, participación y toma de decisiones propias de la educación pública, así como las condiciones organizacionales y relacionales en las que se configuran prácticas de co-liderazgo en la gestión escolar. En términos temporales, la investigación se enmarca en la gestión escolar correspondiente al año 2025, período en el cual se desarrolla el proceso de indagación, análisis e interpretación de la información, así como la construcción del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) y la Fundación Empresarios por la Educación (FExE) (2022) afirman que “los docentes y directivos docentes son los principales agentes de cambio y liderazgo en el logro de una mejor calidad educativa”. El contexto institucional permite reconocer la relevancia de los actores educativos en la configuración de los procesos de liderazgo en la gestión escolar, lo cual respalda la pertinencia del estudio en relación con las configuraciones de co-liderazgo que se desarrollan en la institución.

La delimitación espacial sustenta además las dinámicas de gestión escolar que se configuran en su interior de la institución educativa, particularmente en los procesos colaborativos en los que intervienen directivos docentes y docentes. Focalizando el estudio en un núcleo estratégico de actores que participan en una comunidad de práctica, concebida como un escenario de interacción intensiva que permite la comprensión en profundidad del co-liderazgo, sin pretender representar la totalidad de la población institucional.

La delimitación temporal de la investigación se proyecta para desarrollarse durante la gestión institucional 2025, tiempo en el cual se prevé la implementación de las diferentes fases del proceso investigativo, incluyendo la conformación de la comunidad de práctica, la recolección de información mediante técnicas cualitativas y el análisis e interpretación de las dinámicas de co-liderazgo en la gestión escolar.

La delimitación espacial y temporal permite ubicar el estudio en un contexto específico y acotado, garantizando su viabilidad y relación con el enfoque cualitativo adoptado, permitiendo que los hallazgos que se deriven de la investigación se lleguen a

percibir como construcciones situadas, que permiten la interpretación del co-liderazgo en la gestión escolar y a la generación de aportes que dialoguen con las necesidades del contexto institucional y con las orientaciones del sistema educativo colombiano.

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales

En este capítulo se desarrollan los fundamentos, conceptuales, contextuales, teóricos y normativos que sustentan la comprensión del liderazgo escolar como una práctica relacional, situada y en permanente construcción. A partir de la problemática identificada en el capítulo anterior, se avanza hacia una revisión rigurosa de los aportes académicos y científicos que han abordado el liderazgo educativo, el co-liderazgo y las comunidades de práctica, con el fin de establecer un marco comprensivo que permita interpretar las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar.

Iniciando con el estado del arte, se presenta una revisión histórica y actual de investigaciones nacionales e internacionales, priorizando aportes recientes, que permiten identificar avances, tendencias y vacíos en el campo del liderazgo escolar, particularmente en relación con la comprensión de su desarrollo en contextos institucionales. Luego, el marco teórico articula enfoques contemporáneos como el liderazgo distribuido, el liderazgo transformacional, el liderazgo pedagógico y las comunidades de práctica, los cuales constituyen referentes clave para entender el liderazgo más allá de enfoques centrados en la acción individual.

El marco conceptual delimita y precisa las categorías centrales que enfocan el análisis del co-liderazgo en la gestión escolar y el marco contextual sitúa la investigación en el escenario específico del Colegio Charry IED, permitiendo analizar las condiciones organizacionales, culturales e institucionales en las que se configura el liderazgo escolar. Y el marco legal y normativo expone los referentes que regulan la gestión educativa y el rol de los directivos docentes en el contexto colombiano, evidenciando las orientaciones que inciden en la organización y funcionamiento de las instituciones educativas.

Estos componentes permiten construir una base teórica sólida que posibilita avanzar hacia una comprensión amplia del liderazgo escolar, que explica las condiciones en las que se configura, se desarrolla y puede proyectarse en la organización educativa.

2.1. Estado del Arte

La revisión del estado del arte brinda la oportunidad de conocer los principales avances, enfoques, tendencias y tensiones en torno al liderazgo escolar, particularmente en lo relacionado con el rol del directivo docente, el liderazgo distribuido y las prácticas colaborativas en la gestión educativa. El análisis de estudios recientes a nivel internacional, nacional y local posibilita delimitar el campo de conocimiento, reconocer los aportes existentes y, de manera crítica, identificar los vacíos que fundamentan la presente investigación.

En el ámbito internacional, el estudio doctoral de Riveras León (2021) constituye un referente relevante al analizar la incidencia del liderazgo del director en la construcción de culturas organizacionales dirigidas a la innovación. Su investigación evidencia que la acción directiva incide significativamente en la generación de confianza, el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la construcción de una visión compartida, elementos que favorecen procesos de transformación institucional. Posiciona al liderazgo como un factor dinamizador del cambio organizacional; sin embargo, su énfasis se centra en la incidencia del directivo como agente movilizador, sin profundizar en las formas mediante las cuales el liderazgo se construye colectivamente en la interacción entre los actores.

Diversos estudios contemporáneos han ampliado la comprensión del liderazgo escolar hacia enfoques más participativos y distribuidos. En el contexto latinoamericano, Díaz Meza et al. (2025) evidencian que, si bien existen estructuras formales que promueven la participación en las instituciones educativas, el liderazgo continúa concentrándose en funciones administrativas, con limitada incidencia en la transformación pedagógica, poniendo en evidencia una tensión entre la intencionalidad normativa y la práctica institucional, lo cual plantea la necesidad de identificar cómo se configura realmente el liderazgo en los contextos escolares.

En el contexto colombiano, el Ministerio de Educación Nacional y la Fundación Empresarios por la Educación (MEN y FExE, 2022) han desarrollado lineamientos y estrategias enfocadas en el fortalecimiento del liderazgo directivo, reconociendo a los

directivos docentes como agentes clave en la calidad educativa. Iniciativas como la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes y la estrategia Rectores Líderes Transformadores han promovido el desarrollo de competencias en liderazgo pedagógico, estratégico y organizacional, así como la participación en redes y comunidades de práctica que favorecen el intercambio de experiencias y el aprendizaje colectivo.

Aunque estos avances son predominantemente formativos e instrumentales, centrados en el desarrollo de competencias individuales del directivo docente, no necesariamente se traduce en la consolidación de prácticas efectivas de liderazgo compartido en la gestión escolar. Si bien se reconoce la importancia del trabajo colaborativo y de las comunidades de práctica, hay la necesidad de comprender cómo se configuran y se sostienen en la práctica institucional.

El documento “Elementos para un diálogo académico orientado a la construcción de una agenda nacional de investigación en liderazgo directivo escolar” elaborado por el Ministerio de Educación Nacional y la Universidad de la Salle (Acosta et al., 2022), plantea la necesidad de consolidar el liderazgo educativo como un campo de investigación en desarrollo, destacando la importancia de generar estudios que trasciendan la descripción de modelos teóricos y permitan profundizar más en las prácticas reales de liderazgo en contexto, e invitando a desplazar la mirada desde enfoques normativos hacia perspectivas analíticas que aborden el liderazgo como una dinámica situada.

A nivel de investigaciones doctorales en Colombia, Peñuela (2023) aporta una comprensión del liderazgo directivo desde el enfoque ético, resaltando el papel del rector como “agente actuante”, capaz de reflexionar sobre su práctica, motivar a la comunidad y promover la participación colectiva. Este enfoque introduce una dimensión subjetiva y ética en el análisis del liderazgo; sin embargo, mantiene un énfasis centrado en el sujeto directivo como eje del proceso.

El aporte de Zambrano (2023) evidencia que el mejoramiento institucional se sustenta en el trabajo colegiado, la toma de decisiones concertadas y la construcción de una visión compartida, destacando la importancia de un liderazgo democrático y participativo. Por su parte, Santafé Andrade (2022) identifica la persistencia de modelos de liderazgo posicional que limitan el desarrollo de prácticas colaborativas, lo cual refuerza la necesidad de avanzar hacia enfoques que comprendan el liderazgo como un proceso que emerge de la interacción organizacional.

Ortega González (2024) profundiza en la relación entre liderazgo directivo y calidad educativa, destacando su incidencia en la organización institucional y en la configuración de prácticas pedagógicas. Este aporte amplía la comprensión del liderazgo al articular dimensiones organizacionales y pedagógicas, evidenciando su impacto en los procesos educativos.

Los estudios revisados evidencian una convergencia hacia enfoques que reconocen la importancia del liderazgo distribuido, el trabajo colaborativo, la participación y la construcción colectiva en la gestión escolar, resaltando el papel de escenarios como las comunidades de práctica como espacios que favorecen el aprendizaje organizacional y la construcción compartida del conocimiento.

Aún con estos importantes avances investigativos, se identifica una limitación común en la literatura, la escasa profundización en la comprensión de los procesos mediante los cuales el liderazgo compartido se configura, se desarrolla y logra proyectarse más allá de espacios específicos de interacción. La mayoría de los estudios se centran en la caracterización del liderazgo, en su promoción desde enfoques normativos o en el desarrollo de competencias individuales, sin abordar de manera suficiente las dinámicas relacionales, organizacionales y contextuales que median su desarrollo y sostenibilidad en la práctica institucional.

El estado del arte realizado permite identificar un vacío en el campo del liderazgo educativo, relacionado con la ausencia de marcos analíticos que expliquen cómo las prácticas de co-liderazgo, una vez configuradas en escenarios como comunidades de práctica, pueden expandirse, resignificarse y consolidarse en la

organización escolar. Esta ausencia limita la comprensión del liderazgo más allá de su formulación teórica o normativa, y plantea la necesidad de investigaciones que lo aborden desde aspectos relacionales, situados y contextualizados.

A partir de esto, la presente investigación se posiciona en la necesidad de progresar a una comprensión profunda del liderazgo escolar, orientándose a explicar cómo el co-liderazgo se configura en la interacción entre actores y se proyecta progresivamente en la gestión escolar, lo cual permite delimitar la originalidad del estudio y sustentar su aporte al campo del liderazgo educativo, articulado con el propósito de diseñar un modelo dirigido al fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar.

2.2. Marco Teórico

La comprensión del liderazgo escolar desde una perspectiva relacional, contextual y dinámica, articulando diversos enfoques que permiten analizar las formas en que se configuran las prácticas colaborativas, se asesora a partir del presente Marco Teórico en el cual, se integran aportes del liderazgo distribuido, el liderazgo transformacional, el liderazgo pedagógico, las teorías organizacionales contemporáneas y los enfoques de gestión educativa y gobernanza escolar, con el propósito de construir una base teórica que trascienda visiones individuales del liderazgo y sea entendido desde lo colectivo y lo situado. Esta articulación teórica posibilita identificar los límites de los enfoques existentes y fundamentar la necesidad de avanzar hacia una perspectiva integradora que sustente la construcción de la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar.

2.2.1. Liderazgo Distribuido Como Enfoque Teórico Central

El liderazgo distribuido, según Harris (2004), se configura como un enfoque de alta relevancia en el ámbito escolar, en tanto favorece la mejora continua de los procesos educativos mediante la distribución de responsabilidades entre los miembros de la comunidad educativa. Aquí deja de entenderse el liderazgo como una función individual para asumirse como una práctica compartida entre diversos actores que participan en la

organización escolar, lo cual permite reconocer las capacidades colectivas, redefinir la autoridad y promover una cultura de colaboración y corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Esta teoría contribuye al empoderamiento de los docentes y de los órganos de gobierno escolar, fortaleciendo procesos de participación democrática y construcción colectiva. Para el presente estudio, este enfoque sustenta la comprensión del directivo docente como un facilitador de las condiciones que posibilitan la participación de los actores educativos, promoviendo una cultura organizacional abierta, innovadora y orientada al trabajo colaborativo, en la cual el co-liderazgo adquiere relevancia en el fortalecimiento de procesos institucionales y el bienestar de la comunidad educativa.

Spillane (2006) desde una visión contemporánea, plantea que el liderazgo se configura a partir de la interacción entre el contexto, líderes y seguidores, superando la visión individualista centrada en el directivo; “el liderazgo no es una función individual, sino el resultado de la interacción entre personas y situaciones” (p. 144), situando el análisis en la práctica y no en el rol, permitiendo comprender el liderazgo relacional y situado.

Investigaciones empíricas en contextos latinoamericanos evidencian que el liderazgo distribuido se materializa a través de redes de interacción entre los actores escolares. Queupil y Montecinos (2020) señalan que la mejora educativa se relaciona directamente con la intensidad y calidad de las interacciones entre docentes, destacando que incluso actores sin cargos formales pueden ejercer una influencia significativa en los procesos de mejora escolar. Este hallazgo refuerza la idea de que el liderazgo emerge de las interacciones y del capital social presente en la institución.

Ya en la realidad del contexto colombiano, el liderazgo distribuido presenta tensiones relevantes. El informe de Díaz Meza et al. (2025) evidencia que, a pesar de la existencia de estructuras participativas, el liderazgo continúa centrado en funciones administrativas, con escaso énfasis en la mejora pedagógica, lo cual pone de manifiesto una brecha entre la intención normativa de distribuir el liderazgo y su configuración efectiva en la práctica institucional.

Se constituye el liderazgo distribuido en un referente clave para entender la participación y la corresponsabilidad en la gestión escolar; sin embargo, su alcance se ha concentrado principalmente en la redistribución de funciones y en la interacción entre actores, sin profundizar en cómo estas prácticas se sostienen, se transforman y adquieren continuidad en la organización, abriendo la posibilidad de avanzar hacia una comprensión del liderazgo desde un enfoque relacional, contextual y dinámico, en el que la comunidad de práctica se configura como un escenario relevante para el análisis de estas interacciones en la gestión escolar.

2.2.2. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional, introducido por Burns (1978), plantea que los líderes encauzan su acción hacia el beneficio del equipo, la organización o la comunidad, promoviendo cambios profundos en la cultura organizacional a partir de la motivación y la influencia positiva sobre sus miembros. A diferencia del liderazgo transaccional, centrado en el cumplimiento de tareas y recompensas, el liderazgo transformacional busca elevar el compromiso colectivo, así como los valores y la moral en el ejercicio de las funciones. Burns (1978) afirma que este liderazgo se configura cuando “líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moral” (p. 20).

Los planteamientos de esta teoría promueven tanto el desarrollo individual como el cambio organizacional, aportando una base teórica relevante para ilustrar cómo el directivo docente puede incidir en la comunidad educativa, favoreciendo procesos de toma de decisiones colaborativas y una gestión escolar enfocada en la calidad, resultando pertinente en contextos de incertidumbre, donde el líder se reconoce como un agente que, a partir de relaciones positivas, construye la confianza necesaria para el trabajo colectivo.

En esta línea, Bass (1995), citado por García Velasco, Pantoja Ospina y Duque Salazar (2011), plantea que el liderazgo transformacional se expresa en la capacidad del líder para influir en sus seguidores mediante el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individual (p. 99). Estas dimensiones permiten ver cómo el líder puede

transformar motivaciones individuales en metas colectivas, promoviendo procesos de innovación, compromiso y desarrollo organizacional.

Aunque el liderazgo transformacional aporta elementos clave para la comprensión de la influencia del directivo en la generación de cambios y en la construcción de una visión compartida, su enfoque se centra predominantemente en la figura del líder y en su capacidad de incidencia sobre los demás, limitando la comprensión de los mecanismos relacionales y colectivos mediante las cuales el liderazgo se construye, se distribuye y se sostiene en la organización.

Ante esto, surge la necesidad de avanzar hacia enfoques que permitan analizar el liderazgo más allá de la influencia individual, incorporando su carácter relacional, contextual y dinámico, configurando al liderazgo desde la interacción entre actores, en función de las condiciones organizacionales en las que se desarrolla la gestión escolar.

2.2.3. Liderazgo Pedagógico

Hallinger y Murphy (1985) desarrollaron el modelo de liderazgo pedagógico, el cual plantea que el directivo escolar debe centrar su labor en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, donde su rol trasciende lo administrativo para facilitar el desarrollo docente, el trabajo pedagógico colectivo y la construcción de una visión compartida para el fortalecimiento de los aprendizajes, las altas expectativas académicas y la revisión continua del currículo, de los modelos pedagógicos y de las prácticas de enseñanza.

Se materializa cuando el directivo logra articular las metas institucionales con las prácticas pedagógicas, proyectando procesos de mejora continua a partir de tres dimensiones propuestas por Hallinger y Murphy (1985); la definición de la misión escolar, que guía el horizonte institucional; la gestión del programa educativo, que implica el conocimiento y la dinamización del proyecto educativo institucional; y la promoción de un clima escolar positivo, como condición fundamental para el logro de los propósitos formativos.

Estas dimensiones constituyen referentes relevantes para la presente investigación, en tanto resaltan la necesidad de que el directivo favorezca procesos de toma de decisiones, reconociendo su papel como articulador entre los objetivos institucionales y las prácticas pedagógicas, y promoviendo el diálogo pedagógico, la innovación y el desarrollo profesional colectivo.

El liderazgo pedagógico contribuye con componentes fundamentales para enfocar la gestión escolar en el aprendizaje y en la mejora continua, pero su perspectiva se dirige esencialmente a la función del directivo como facilitador del proceso pedagógico. Este punto de vista restringe la comprensión de las dinámicas grupales a través de las cuales el liderazgo se establece, se distribuye y se mantiene en la organización. En esta línea, es imprescindible progresar hacia enfoques que faciliten el análisis del liderazgo desde un punto de vista contextual y relacional, donde las prácticas pedagógicas, los intercambios profesionales y los procedimientos de toma de decisiones se entienden como contextos en los que el liderazgo se establece de forma colectiva en la administración escolar.

2.2.4. Teorías Organizacionales

La necesidad de anticipar y guiar el comportamiento humano en las organizaciones ha dado lugar al desarrollo de diversas teorías organizacionales que han evolucionado desde enfoques mecanicistas hacia perspectivas que reconocen la complejidad de las relaciones humanas y la dinámica de los contextos institucionales. Así, Rivas (2009) presenta un recorrido por las principales corrientes teóricas que permiten evidenciar esta transición.

En una primera etapa, autores como Taylor (1900) conciben la organización desde una perspectiva mecanicista, centrada en la eficiencia individual y el control del trabajo. Posteriormente, Mayo (1930) introduce la dimensión social y emocional, destacando la importancia de las relaciones humanas en el desempeño organizacional. En esta misma línea, Bernard (1938), desde la teoría de sistemas cooperativos, resalta la necesidad de construir relaciones basadas en beneficios recíprocos, mientras que Lewin y MacGregor (1946) incorporan el cambio planificado y la participación como

elementos clave en la cultura organizacional. Por su parte, enfoques como la teoría política de Selznick, Pfeffer y Crozier (1948) y los aportes de March (1961) introducen elementos como el poder, el conflicto y la toma de decisiones, ampliando la comprensión de las organizaciones más allá de estructuras formales (Ver Tabla 4)

Tabla 4

Síntesis de teorías organizacionales clásicas

Teoría	Autor(es) y año	Aporte principal
Teoría científica	Taylor (1900)	Enfatiza la medición y optimización del esfuerzo individual para mejorar la eficiencia organizacional.
Relaciones humanas	Mayo (1920)	Integra la dimensión social, reconociendo a las personas como elemento central para el funcionamiento organizacional.
Sistemas cooperativos	Barnard (1938)	Destaca la cooperación entre los miembros como base del funcionamiento organizacional mediante beneficios recíprocos.
Teoría política	Selznick, Pfeffer y Crozier (1948)	Analiza la organización como espacio de interacción entre grupos de interés y gestión del conflicto.
Desarrollo organizacional	Lewin y McGregor (1946)	Promueve el cambio planificado y la colaboración entre niveles organizacionales.
Teoría del comportamiento	March y Simon (1961)	Plantea la toma de decisiones como proceso distribuido en distintos niveles de la organización.

Nota: Síntesis de las principales teorías organizacionales clásicas. Adaptado de Evolución de la teoría de la organización (Rivas, 2009)

Estas perspectivas permiten reconocer la evolución de las organizaciones hacia estructuras cada vez más complejas, en las cuales el comportamiento humano no puede entenderse de manera lineal ni exclusivamente desde lo administrativo. Este tránsito teórico abre la posibilidad de tener una visión de las instituciones educativas como espacios en los que confluyen múltiples formas de participación relacionales, organizacionales y contextuales

La tabla 5 presenta enfoques contemporáneos de teorías organizacionales que amplían esta comprensión al concebir las organizaciones como sistemas abiertos, dinámicos y adaptativos. Maturana y Varela (1980) plantean que las organizaciones pueden entenderse como sistemas vivos capaces de autoorganizarse en relación con su entorno. De manera complementaria, la teoría de los sistemas alejados del equilibrio (Prigogine, 1984) y la teoría del caos determinista (Campbell, 1993) proponen que las organizaciones evolucionan en medio de la incertidumbre, mientras que Kauffman (1995), desde la teoría de los sistemas complejos adaptativos, resalta la necesidad de procesos de ajuste continuo y aprendizaje organizacional.

Tabla 5

Síntesis de teorías organizacionales contemporáneas

Año	Teoría	Autor(es)	Descripción
1980	Teoría de la autopoiesis organizacional	Maturana y Varela	La organización planteada como un sistema capaz de crear y transformar sus propios elementos en respuesta a las perturbaciones del entorno.
1984	Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Prigogine	Explica que los sistemas pueden adaptarse y autoorganizarse en condiciones de inestabilidad.
1991	Teoría de los recursos y capacidades	Barney	Señala que la organización gestiona de manera estratégica sus recursos y capacidades para generar ventaja competitiva.

1991	Teoría de la agencia	Rumelt, Schendel y Teece	Propone mecanismos para regular la relación entre agentes y organización, evitando conflictos de interés.
1993	Teoría del caos determinista	Campbell	Analiza la variabilidad y complejidad organizacional como elementos inherentes a su funcionamiento.
1995	Teoría de los sistemas complejos adaptativos	Kauffman	Describe la organización como un sistema que se ajusta continuamente en interacción con su entorno.

Nota. Síntesis de teorías organizacionales contemporáneas. Adaptado de Evolución de la teoría de la organización (Rivas, 2009).

Enfoques como la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991) y la teoría de la agencia (Rumelt, Schendel y Teece, 1991) enfatizan la importancia de la gestión estratégica de los recursos y la toma de decisiones centradas en el logro de los objetivos organizacionales.

Las teorías organizacionales contemporáneas ofrecen elementos clave para ver las instituciones educativas como sistemas complejos, en los que el liderazgo no puede ser entendido como una acción individual, ya que es un proceso que emerge de las interacciones entre actores, en función de las condiciones organizacionales en las que se desarrolla la gestión escolar, permitiendo analizar el liderazgo en relación con la adaptabilidad, la innovación y la colaboración, aspectos fundamentales en contextos educativos caracterizados por la incertidumbre y el cambio.

El análisis organizacional aporta a la comprensión de las condiciones estructurales y relacionales que posibilitan o limitan la configuración del liderazgo en la gestión escolar, destacando la necesidad de enfoques que permitan interpretarlos desde una perspectiva contextualizada, relacional y dirigida al aprendizaje organizacional.

2.2.5. Gestión y Administración Educativa. Gestión por Procesos y Calidad Educativa

Las teorías de gestión y administración educativa han evolucionado hacia enfoques que reconocen la complejidad de las instituciones escolares y la necesidad de articular los procesos organizacionales, pedagógicos y culturales en función del mejoramiento continuo. La gestión educativa deja de entenderse como una función meramente administrativa para asumirse como un proceso estratégico que integra múltiples dimensiones del funcionamiento institucional.

Deming (1986) plantea que la gestión debe centrarse en la mejora continua mediante procesos sistemáticos que promuevan la calidad. El ciclo PDCA (planear, hacer, verificar y actuar), aplicado al contexto educativo, permite tener claridad sobre la gestión escolar como un proceso dinámico que articula planificación, acción y evaluación, incorporando la participación de los actores institucionales. Este enfoque introduce una visión de la gestión basada en procesos, corresponsabilidad y aprendizaje organizacional.

La gestión de la calidad en las instituciones educativas implica la transformación de la cultura organizacional. Hernández Palma, Barrios Parejo y Martínez Sierra (2018) señalan que la gestión de calidad requiere la construcción de confianza, cohesión y compromiso compartido entre los actores, lo cual permite interpretar la gestión como un proceso que se configura en la interacción y no únicamente en la dirección formal.

Por su parte, Fullan (2002a, 2014) plantea que los procesos de cambio educativo sostenibles se fundamentan en la construcción de sentido compartido, la participación de los actores y el desarrollo de capacidades organizacionales que permitan sostener la mejora en el tiempo. En este enfoque, el liderazgo se entiende como una práctica que moviliza y articula procesos institucionales para el aprendizaje, integrando dimensiones administrativas, pedagógicas y culturales.

Al igual; Montoya-Camelo (2021) señala que el liderazgo para el aprendizaje permite comprender la gestión escolar como un proceso integrador que fortalece la

cultura organizacional y contribuye al mejoramiento de la calidad educativa, la relación entre gestión y liderazgo se configura como un proceso dinámico que trasciende lo administrativo y se encamina hacia la construcción de condiciones para el aprendizaje y la mejora institucional.

Para el estudio de la gestión escolar desde el punto de vista de la calidad, los cambios organizacionales y el mejoramiento continuo, estos enfoques ofrecen elementos esenciales; sin embargo, su desarrollo se ha centrado principalmente en llevar a cabo modelos de gestión y en reforzar el liderazgo desde una perspectiva funcional, limitando la comprensión de las dinámicas mediante las cuales se fijan, mantienen y sostienen las prácticas de liderazgo en la organización. Es esencial progresar hacia enfoques que posibiliten el análisis de la gestión educativa desde un punto de vista relacional y contextual, donde los procesos de interacción, participación y toma de decisiones se entiendan como entornos en los que el liderazgo se desarrolla en forma colectiva y se refleja en la dinámica institucional.

2.2.6. Gobernanza Escolar y Toma de Decisiones en la Gestión Educativa

La gobernanza escolar ha emergido como un enfoque teórico que sustenta la conformación de procesos de toma de decisiones en las instituciones educativas, superando visiones tradicionales centradas exclusivamente en estructuras jerárquicas o en la acción individual del directivo. La gobernanza se entiende como un proceso dinámico que articula la interacción entre diversos actores, tanto internos como externos a la institución, en la construcción, negociación y toma de decisiones que afectan el funcionamiento escolar.

La gobernanza implica la transformación de la organización escolar mediante la incorporación de nuevos mecanismos de coordinación, colaboración y participación. Como señala Santizo (2011), la participación social en la escuela supone “incorporar a padres de familia en la toma de decisiones en las escuelas con el objetivo de mejorar el logro educativo” (p. 751), lo cual implica necesariamente la reconfiguración de la organización escolar para generar nuevas formas de interacción entre los actores, donde

la gobernanza es un proceso que trasciende la estructura formal y se sitúa en las relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa.

Los enfoques de gobernanza en red plantean que los procesos de decisión no se concentran en una única autoridad; emergen de la interacción entre actores con distintos niveles de influencia. De acuerdo con Santizo (2011), estos procesos responden a “relaciones de interdependencia entre actores gubernamentales y no gubernamentales” (p. 753), demostrando que la gobernanza se establece en contextos donde se encuentran diversos intereses, enfoques y métodos de participación, dando posibilidades para examinar a la escuela como un lugar donde las decisiones como producto de disposiciones formales, se dan en las interacciones que se generan durante la práctica institucional.

Por su parte, Collet y Tort (2016) plantean que la gobernanza escolar va más allá de modelos tradicionales, proponiendo una perspectiva democrática para el bien común, en la cual se reconozca la participación de los actores educativos en la definición de los procesos institucionales. Desde este enfoque, la gobernanza se refiere a la toma de decisiones a la construcción de condiciones que favorezcan la participación, la corresponsabilidad y la deliberación en la vida escolar.

La gobernanza escolar se puede interpretar, de acuerdo con lo mencionado previamente, como un proceso que vincula aspectos políticos, organizativos y relacionales, ya que componen la repartición del poder, la coordinación de acciones y el establecimiento de acuerdos en ámbitos institucionales particulares. La escuela se presenta como un lugar de interacción donde las decisiones surgen de la negociación entre actores y no de la imposición de estructuras jerárquicas.

A pesar de las contribuciones de estas perspectivas, una buena parte de la literatura sobre gobernanza educativa se ha enfocado en examinar estructuras formales de participación o en el diseño institucional de políticas, sin ahondar en cómo las decisiones se pueden establecer, mantener y cobrar significado en la práctica diaria de los centros educativos, siendo imprescindible avanzar hacia enfoques que posibiliten estudiar la gobernanza desde un enfoque contextual y relacional. En este último, los

procesos de interacción, participación y toma de decisiones son vistos como contextos en los cuales se desarrolla el liderazgo en la administración escolar.

Aunque la gobernanza escolar aporta elementos relevantes sobre la toma de decisiones y la participación en la gestión educativa, su enfoque busca principalmente a los mecanismos de coordinación y regulación institucional, por lo que resulta necesario complementarlo con perspectivas que permitan analizar el liderazgo como una práctica relacional que se configura en la interacción entre actores.

2.2.7. Perspectiva Teórica Adoptada por la Investigación

A partir del análisis desarrollado en el presente marco teórico, la investigación adopta una perspectiva teórica integradora del liderazgo escolar relacional, situado y en permanente construcción. Esta postura se fundamenta principalmente en el enfoque del liderazgo distribuido, en tanto posibilita interpretar el liderazgo como una práctica que emerge de la interacción entre actores, contextos y condiciones organizacionales (Spillane, 2006; Harris, 2004), desplazando su comprensión desde enfoques centrados en el sujeto hacia una visión dinámica y contextual.

A partir de ella se articulan los aportes de las comunidades de práctica (Wenger, 1998, 2001), los procesos de aprendizaje social, la construcción colectiva de significados y la configuración de identidades profesionales en escenarios de interacción. Este enfoque resulta clave para analizar cómo el liderazgo se construye en la práctica cotidiana y se sostiene a partir de procesos de participación, diálogo y reflexión compartida.

Se integran los aportes del liderazgo transformacional (Burns, 1978; Bass, 1995), sobre la influencia del directivo en la movilización de la comunidad educativa y en la construcción de una visión compartida, y del liderazgo pedagógico (Hallinger & Murphy, 1985), que fundamentan la gestión escolar dirigida hacia el aprendizaje y el desarrollo profesional docente, los cuales analizan la dimensión motivacional, organizacional y pedagógica del liderazgo en la institución educativa.

Se incorporan las teorías organizacionales contemporáneas y los enfoques de gestión educativa (Fullan, 2014; Deming, 1986), que muestran la escuela como un sistema complejo, adaptativo y en permanente transformación, en el que el liderazgo se configura en función de condiciones estructurales, culturales y relacionales.

Aunque estos enfoques aportan elementos fundamentales para el estudio de la configuración del liderazgo en la escuela, presentan limitaciones en la explicación de las formas mediante las cuales el liderazgo, una vez configurado en escenarios específicos de interacción, logra proyectarse, resignificarse y adquirir continuidad en la organización educativa. Específicamente, el liderazgo distribuido esclarece la interacción entre actores, pero no profundiza en los procesos de expansión; las comunidades de práctica explican el aprendizaje social, pero no su proyección organizacional; Harris (2008) aporta la sostenibilidad del liderazgo, sin detallar sus mecanismos de expansión; y Fullan (2014) explica el cambio sistémico, sin centrarse en la emergencia y desarrollo progresivo de las prácticas de liderazgo en contextos situados.

Este análisis permite identificar un vacío teórico en relación con la comprensión cómo el liderazgo distribuido, configurado en un núcleo de interacción, logra expandirse, consolidarse y sostenerse en la organización escolar. Este vacío evidencia la necesidad de avanzar hacia perspectivas analíticas que permitan explicar no solo la configuración del liderazgo, sino también su desarrollo y proyección en la gestión escolar.

En respuesta a este vacío, la presente investigación adopta formalmente como eje vertebral una perspectiva teórica relacional e integradora, sustentada en la articulación del liderazgo distribuido, las comunidades de práctica, los enfoques de cambio educativo y las teorías organizacionales, con el propósito de fundamentar la construcción de la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo. Esta se entiende como el proceso mediante el cual el liderazgo compartido, configurado en un núcleo de interacción, se desarrolla, se resignifica y se proyecta progresivamente en distintos escenarios institucionales, en función de condiciones relacionales, organizacionales y contextuales.

La perspectiva teórica adoptada se propone fundamentar la construcción de un modelo dirigido al fortalecimiento progresivo de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar, en el contexto del Colegio Charry IED.

2.3. Marco Conceptual

La presente investigación organiza su marco conceptual en torno a un conjunto de categorías interrelacionadas que permiten abordar la gestión escolar desde una perspectiva relacional, participativa y contextualizada. Conceptos como gestión escolar, co-liderazgo, visión compartida y comunidades de práctica se constituyen en ejes articuladores para el análisis de la corresponsabilidad institucional, definiendo el liderazgo como una práctica situada que se configura en la vida organizacional.

En este marco, se incorpora la categoría de propagación situada del co-liderazgo como un constructo analítico que permite ampliar su comprensión desde las prácticas de liderazgo compartido, configuradas en escenarios específicos de interacción, se proyectan y adquieren continuidad en la organización escolar.

2.3.1. Gestión Escolar

La gestión escolar es como un proceso multidimensional que articula las distintas dimensiones de la vida institucional académica, administrativa, comunitaria y directiva; con el propósito de guiar el funcionamiento de la institución educativa hacia el logro de sus objetivos formativos, pasando de la visión instrumental centrada en la administración de recursos, para configurarse como un proceso dinámico que integra acciones, decisiones e interacciones entre los actores de la comunidad educativa.

García-Colina, Juárez-Hernández y Salgado-García (2018) señalan que una gestión escolar efectiva se sustenta en la capacidad de generar condiciones para la participación de la comunidad educativa, favoreciendo procesos de toma de decisiones pertinentes y contextualizados, ofreciendo un marco para analizar la escuela como un espacio en el que la gestión se construye a partir de la interacción entre los actores que la conforman.

En esta línea, De la O-Casillas (2018) define la gestión escolar como un proceso integral que implica la planificación, ejecución y evaluación del quehacer educativo, enfatizando el trabajo colaborativo y la construcción de metas comunes, configurándose desde esta perspectiva como una práctica estratégica que promueve la articulación entre las diferentes dimensiones institucionales, favoreciendo la coherencia entre las acciones pedagógicas, organizacionales y administrativas.

La gestión escolar puede entenderse como un proceso complejo que requiere la integración de múltiples dimensiones y actores, evitando fragmentaciones que limiten su impacto en la institución, desde su carácter dinámico y relacional se entiende como un escenario en el que se configuran prácticas de interacción, participación y toma de decisiones, en las cuales las estructuras organizacionales establecen marcos formales de funcionamiento e inciden en la manera en que los actores se vinculan, participan y construyen acuerdos en la vida institucional.

En el marco de esta investigación, la gestión escolar se asume como el contexto en el que se desarrollan dichas dinámicas, constituyéndose en el espacio donde se configuran las prácticas de liderazgo y se articulan los procesos institucionales. Esto permite analizarla como un proceso en permanente construcción, vinculado a las condiciones organizacionales y relacionales de la institución educativa.

2.3.2. Co-liderazgo

El co-liderazgo en esta investigación es una forma de configuración del liderazgo en la gestión escolar que se sustenta en la interacción, la corresponsabilidad y la construcción colectiva de los procesos institucionales. Desde esta perspectiva, el liderazgo deja de ser entendido como una función concentrada en un actor específico para asumirse como una práctica que emerge de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, en función de las condiciones organizacionales y contextuales en las que se desarrolla.

En relación con los planteamientos del liderazgo distribuido, Gronn (2002) propone que el liderazgo puede entenderse como una propiedad compartida que se

construye a partir de la acción conjunta de múltiples actores. Este enfoque aporta a la comprensión de la distribución funcional del liderazgo permitiendo reconocer que la toma de decisiones y la intencionalidad de los procesos escolares no dependen exclusivamente de la autoridad formal, pues se da de manera fundamental en la interacción que posibilita la participación de los diferentes miembros de la organización educativa.

Configurándose el co-liderazgo como una práctica relacional que enfatiza la construcción relacional, corresponsable y situada de las prácticas compartidas y favorece la participación, el intercambio de saberes y la construcción de significados compartidos, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura institucional. La escuela puede entenderse como un espacio en el que el liderazgo se construye en la práctica cotidiana, a través de procesos de diálogo, negociación y colaboración entre los actores educativos.

El co-liderazgo implica relaciones de interdependencia entre los miembros de la comunidad educativa, en las cuales las decisiones, las acciones y las responsabilidades se construyen de manera conjunta, donde la gestión escolar es un proceso colectivo en el que convergen distintos saberes, experiencias y perspectivas, favoreciendo la configuración de configuraciones organizacionales participativas y contextualizadas en las que la corresponsabilidad se constituye en un elemento central.

En este escenario, el rol del directivo docente se resignifica desde una perspectiva relacional, en la cual su función facilita condiciones para la participación, el diálogo y la construcción colectiva, más que a concentrar la toma de decisiones., aquí el liderazgo es una práctica que se configura en la interacción entre actores, en lugar de depender exclusivamente de posiciones jerárquicas dentro de la estructura organizacional.

De este modo, el co-liderazgo se expresa en la forma en que se establecen las relaciones, se construyen acuerdos y se desarrollan procesos de toma de decisiones en la institución, donde su análisis muestra cómo se configuran prácticas de liderazgo compartido en la gestión escolar, en función de las condiciones relacionales y organizacionales que las posibilitan o limitan.

Figura 1*Co-liderazgo en la gestión escolar*

Nota. Figura elaborada por la autora a partir de una revisión teórica del concepto de co-liderazgo en la gestión escolar.

La Figura 1 sintetiza los elementos constitutivos del co-liderazgo en la gestión escolar, evidenciando la interrelación entre la corresponsabilidad, la toma de decisiones compartida y las relaciones de confianza y colaboración, el co-liderazgo se ilustra como un sistema de relaciones en el que dichos elementos se articulan y configuran interacciones que hacen posible la construcción colectiva del liderazgo en la institución educativa.

En el marco de esta investigación, el co-liderazgo se asume como una categoría conceptual de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar, constituyéndose en un referente clave del liderazgo como una práctica situada que emerge de la interacción entre actores en contextos institucionales específicos.

2.3.3. Visión Compartida

La visión compartida es entendida como un proceso colaborativo de creación de significado que guía las acciones, decisiones y prácticas en la organización educativa. Se desarrolla como el producto de la interacción entre los integrantes de la comunidad

educativa, que, mediante el diálogo y la reflexión en conjunto, crean una visión compartida congruente con la gestión escolar.

Senge (1990, 1997), citado por Bolívar (2000), plantea que las organizaciones requieren desarrollar un sentido de conexión que permita a sus miembros verse como parte de un sistema en el que cada acción incide en el conjunto, la visión compartida se constituye entonces en un elemento fundamental para articular los esfuerzos individuales y colectivos, favoreciendo la construcción de significados comunes y el compromiso con los propósitos institucionales.

Por lo tanto, la visión compartida está relacionada con procesos de participación, ya que su creación requiere reconocer diversas perspectivas y la capacidad de llegar a acuerdos sobre objetivos comunes. Según Bolívar (2000), estas clases de procesos ayudan a fortalecer culturas organizacionales que se enfocan en el aprendizaje, donde la reflexión colectiva y el diálogo posibilitan dirigir la acción institucional de forma contextualizada y coherente.

El diálogo se configura como un elemento central en la construcción de la visión compartida. Bohm (1997) plantea que el diálogo posibilita la creación conjunta de significados, al permitir que los participantes exploren sus ideas, las contrasten y construyan nuevas comprensiones de manera colectiva (p. 25). Este proceso favorece la emergencia de acuerdos que responden a la construcción compartida de sentido en la organización.

De este modo, la visión compartida puede entenderse como un proceso dinámico que articula las expectativas, intereses y propósitos de los actores educativos, contribuyendo al vínculo entre las acciones institucionales y las metas organizacionales. Para esta investigación, la visión compartida se asume como un referente conceptual que permite analizar cómo los actores educativos construyen sentidos comunes en torno a la gestión escolar, configurando procesos colectivos que dan sentido a la acción institucional en contextos específicos.

2.3.4. Comunidades de Práctica

Desde los planteamientos de Wenger (2001), las comunidades de práctica son configuraciones sociales de aprendizaje en las cuales los sujetos participan de manera activa en la construcción de significados compartidos a partir de la interacción, la experiencia y la práctica. Estas comunidades se definen por la participación en procesos de negociación de sentido que permiten la construcción colectiva de conocimiento en contextos específicos.

El aprendizaje en este espacio se concibe como social y situado, en el cual los actores construyen saberes a partir de su participación en prácticas compartidas, las comunidades de práctica explican cómo se configuran dinámicas de interacción, participación y construcción de sentido en las organizaciones, particularmente en contextos como la escuela, donde el conocimiento se produce en la práctica cotidiana.

En esta investigación, se considera a la comunidad de práctica como una herramienta de análisis en el entendimiento de cómo los agentes educativos crean, negocian y resignifican prácticas de liderazgo en la administración escolar, haciendo posible que la atención se desplace del estudio de las estructuras formales hacia el entendimiento de los procesos relacionales en los que surgen el liderazgo como práctica contextualizada.

La comunidad de práctica constituye un escenario privilegiado para analizar la configuración del co-liderazgo, en tanto permite observar cómo se construyen acuerdos, se distribuyen responsabilidades y se generan procesos de participación en contextos reales de interacción. Su alcance permite identificar las condiciones bajo las cuales dichas prácticas logran sostenerse, transformarse o proyectarse hacia otros escenarios organizacionales.

El análisis de la comunidad de práctica permite reconocer una tensión fundamental, si bien estos espacios favorecen la emergencia de prácticas colaborativas y de co-liderazgo, no se expanden automáticamente al conjunto de la organización escolar,

pues se necesita entender los procesos mediante los cuales estas prácticas trascienden el núcleo inicial de interacción y se proyectan hacia otros niveles institucionales.

La comunidad de práctica se configura como un referente conceptual que permite analizar la construcción del co-liderazgo como práctica relacional y las condiciones de su proyección, apropiación y sostenibilidad en la gestión escolar, en acuerdo con la perspectiva de análisis desarrollada en esta investigación.

2.3.5. Definición Conceptual de la Propagación Situada del Co-Liderazgo

En el marco de esta investigación, la propagación situada del co-liderazgo se concibe como una categoría analítica que caracteriza las prácticas mediante las cuales el liderazgo compartido se configura, se desarrolla y se proyecta en la gestión escolar.

La propagación se entiende como un proceso relacional y contextual mediante el cual el co-liderazgo, inicialmente configurado en un núcleo de interacción, como la comunidad de práctica, se expande hacia otros escenarios institucionales a través de procesos de apropiación, resignificación y validación por parte de los actores educativos. La dimensión situada implica que dichas dinámicas se construyen en función de las condiciones específicas del contexto institucional, incluyendo factores organizacionales, culturales, relacionales y normativos que posibilitan o limitan su desarrollo.

La propagación situada del co-liderazgo integra tres dimensiones fundamentales:

Configuración, referida a la emergencia del co-liderazgo en espacios de interacción donde se construyen relaciones de confianza, corresponsabilidad y toma de decisiones compartida.

Proyección, entendida como el proceso mediante el cual se traslada a otros escenarios institucionales a través de la participación de los actores.

Sostenibilidad, asociada a la capacidad de dichas prácticas para consolidarse en la cultura organizacional y mantenerse en el tiempo.

Esta categoría articula la interacción, participación y toma de decisiones analizadas en la investigación, ofreciendo una comprensión más amplia del liderazgo escolar como un proceso dinámico que trasciende la acción individual y se configura en la interdependencia entre los actores. La propagación situada del co-liderazgo se constituye en el eje conceptual que fundamenta la interpretación y la construcción del modelo propuesto, permitiendo establecer un puente entre los fundamentos teóricos, el análisis de los resultados y la propuesta de transformación desarrollada en la investigación.

2.3.6. Síntesis Conceptual

La investigación a partir de su marco conceptual configura una red de relaciones entre los conceptos de gestión escolar, co-liderazgo, visión compartida, comunidades de práctica y propagación situada del co-liderazgo, que inciden en el liderazgo escolar desde su componente relacional, dinámico y contextualizado. En esta articulación, la gestión escolar se asume como el escenario donde el co-liderazgo es la forma en que la interacción, participación y toma de decisiones se configuran a partir de la corresponsabilidad y la acción colectiva; y la visión compartida como el elemento que cohesiona los procesos institucionales.

Por su parte, la comunidad de práctica se constituye en el espacio de interacción en el emergen, se negocian y adquieren significado, mientras que la categoría de propagación situada del co-liderazgo permite explicar cómo dichas prácticas, inicialmente configuradas en un núcleo de interacción, se proyectan, resignifican y adquieren continuidad en la organización escolar; la red conceptual construida permite interpretar y favorecer la comprensión del liderazgo como un proceso que se configura en la interrelación entre actores, condiciones organizacionales y contextos específicos

2.4. Marco Contextual

El estudio se sitúa en el contexto del sistema educativo oficial de Bogotá D.C., caracterizado por su diversidad institucional, cobertura ampliada y creciente complejidad organizacional, en el cual las instituciones educativas enfrentan el desafío

de articular estructuras formales de gestión con prácticas reales de participación, interacción y toma de decisiones. Escenario donde estudios recientes sobre liderazgo escolar en contextos latinoamericanos, evidencian una persistencia de enfoques centrados en lo administrativo, así como limitaciones en la consolidación de prácticas colaborativas y distribuidas de liderazgo, evidenciándose la necesidad de analizar la configuración del co-liderazgo desde perspectivas relacionales y contextualizadas.

Las investigaciones educativas actuales han indicado que, a pesar de los progresos en la adopción de modelos de liderazgo distribuido y participativo, su aplicación se ve condicionada por factores normativos, culturales y organizacionales que afectan cómo se configura la interacción y la toma de decisiones. En sistemas educativos urbanos como el de Bogotá, donde la complejidad institucional exige nuevas maneras de gestionar las escuelas que vayan más allá de los métodos tradicionales, estas circunstancias se hacen especialmente evidentes.

El estudio se desarrolla en el Colegio Charry Institución Educativa Distrital, establecimiento de carácter oficial, laico y mixto, adscrito a la Secretaría de Educación del Distrito, con niveles de educación formal en preescolar, básica y media en jornadas mañana y tarde, así como programas de educación para jóvenes y adultos en jornadas sabatinas y dominicales. Esta configuración institucional evidencia un entorno educativo diverso y complejo, en el que convergen múltiples formas organizacionales, pedagógicas y comunitarias.

De acuerdo con información institucional (SED, 2024), el Colegio Charry IED cuenta con aproximadamente 2.180 estudiantes, 75 docentes, 4 directivos docentes y personal administrativo, lo que lo configura como una institución de alta densidad organizacional. En él se identifican prácticas que reflejan tanto oportunidades como tensiones en la gestión escolar, particularmente en relación con la articulación entre estructuras formales de participación y prácticas reales de interacción profesional.

En el análisis contextual desarrollado, se evidencian tensiones asociadas a la centralización de decisiones, la fragmentación de procesos organizacionales y la dificultad para consolidar prácticas sostenidas de corresponsabilidad, aspectos que han

sido documentados en estudios recientes sobre liderazgo escolar en Colombia, los cuales señalan la necesidad de fortalecer procesos de participación efectiva y construcción colectiva en la gestión institucional, condiciones que muestran el contexto como un escenario en el que el liderazgo se puede expresar desde aspectos relacionales que se configuran en la vida institucional.

A partir de estas condiciones, la investigación centra su análisis en un núcleo de interacción conformado mediante una comunidad de práctica, entendido como un espacio de participación intensiva que permite observar en profundidad el co-liderazgo en la gestión escolar. Este enfoque permite interpretar procesos organizacionales más amplios, en relación con las condiciones institucionales en el que emerge.

Las características del contexto del Colegio Charry IED plantean retos asociados a la diversidad de la población, la multiplicidad de jornadas y la complejidad organizacional, que demandan formas de liderazgo capaces de articular lo pedagógico, lo administrativo y lo comunitario. Al mismo tiempo, se identifican oportunidades relacionadas con la experiencia del cuerpo docente, la existencia de estructuras organizativas consolidadas y la posibilidad de generar espacios de interacción profesional que favorezcan la construcción de prácticas colaborativas.

El marco contextual delimita el escenario de la investigación e integra referentes actuales y condiciones institucionales que identifican las dinámicas del liderazgo escolar en la práctica, aportando elementos para el análisis del co-liderazgo como proceso relacional y situado y su posible proyección en contextos educativos con características similares dentro del sistema educativo distrital.

2.5. Marco Legal y Normativo

El marco legal y normativo es componente fundamental del marco de referencia de esta investigación, en tanto permite situar el objeto de estudio dentro de las disposiciones jurídicas, políticas e institucionales que regulan la gestión educativa, el liderazgo directivo y la participación de los actores escolares en Colombia, a partir de su sentido a cómo las normas, decretos, resoluciones y políticas públicas sustentan la

organización escolar, delimitan las responsabilidades de los directivos docentes y establecen condiciones para la toma de decisiones, la corresponsabilidad y el funcionamiento de los órganos de gobierno escolar.

Las políticas públicas educativas pueden entenderse como un conjunto de orientaciones que buscan transformar situaciones consideradas problemáticas mediante la definición de objetivos, medios y acciones institucionales (Roth, 2002, p. 23), el marco normativo incide en la configuración de las prácticas institucionales y en la forma en que los actores educativos interpretan y desarrollan la gestión escolar.

De acuerdo con el objeto de estudio, este apartado presenta los principales referentes legales y de política pública sobre el rol del directivo docente, la organización institucional, el gobierno escolar y las estrategias recientes de fortalecimiento del liderazgo educativo. Estos elementos ofrecen una base para analizar las condiciones normativas que favorecen o limitan la configuración del co-liderazgo como práctica relacional situada en la gestión escolar, particularmente en el contexto del Colegio Charry IED.

De esta manera, el marco legal y normativo permite establecer la relación entre las exigencias del sistema educativo colombiano y la necesidad de avanzar hacia formas de gestión escolar más participativas, corresponsables y contextualizadas, en las cuales el liderazgo se comprenda como una práctica que se construye en interacción con otros actores institucionales.

2.5.1. Normatividad Educativa en Colombia

En el contexto colombiano, la organización y gestión de las instituciones educativas se encuentra regulada por un conjunto de disposiciones legales que definen la estructura del sistema educativo, las funciones de los actores escolares y los mecanismos de participación institucional. Estas normativas establecen responsabilidades administrativas y configuran las condiciones en las cuales se desarrollan la interacción, participación y toma de decisiones en la escuela, aspectos centrales para la comprensión del liderazgo en la gestión escolar.

La Ley 115 de 1994 reconoce al rector como la máxima autoridad en la institución educativa, responsable de estructurar el funcionamiento institucional en sus dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria. Esta disposición se complementa con el Decreto 1860 de 1994, el cual establece que el rector debe promover la participación de la comunidad educativa a través del gobierno escolar, evidenciando que la gestión institucional se enriquece en la articulación de múltiples actores en la toma de decisiones.

De manera más específica, el Decreto-Ley 1278 de 2002 y el Decreto 1075 de 2015 consolidan el rol del directivo docente como responsable de liderar procesos institucionales, coordinar acciones pedagógicas y garantizar la calidad del servicio educativo. Estas disposiciones ubican al rector como un actor estratégico en la organización escolar, encargado de dirigir y articular las dinámicas institucionales en función de los propósitos educativos.

De acuerdo con estas disposiciones, la Resolución 3842 de 2022 del Ministerio de Educación Nacional adopta el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes, en el cual se establece que estos desarrollan procesos de dirección, administración, planeación, organización, programación y evaluación en las instituciones educativas, con el propósito de liderar y mejorar continuamente la organización escolar, ampliando la comprensión del rol del rector, al reconocer que su función más allá de lo administrativo, involucra la dinamización de procesos institucionales.

El directivo docente, según estas funciones; debe ejercer competencias en diferentes ámbitos de la gestión institucional, entre los cuales se destacan la gestión directiva, dirigida a la planeación y ejecución de procesos institucionales; la gestión académica, centrada en la organización de los procesos de enseñanza y aprendizaje; la gestión administrativa, relacionada con el manejo de recursos; y la gestión comunitaria, enfocada en la construcción de relaciones con la comunidad educativa y el entorno. Se establecen competencias comportamentales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, mediación y compromiso institucional, las cuales evidencian el carácter relacional del rol directivo.

De manera particular, las funciones asignadas al rector incluyen la promoción de la participación de la comunidad educativa, la articulación de los diferentes estamentos institucionales, la orientación de los procesos pedagógicos, la generación de un clima institucional adecuado y la coordinación de acciones que impactan el entorno escolar. Estas funciones ponen de manifiesto que, aunque la norma define al rector como autoridad institucional, también le asigna la responsabilidad de facilitar procesos de interacción, comunicación y participación, elementos fundamentales para la construcción del liderazgo compartido.

A pesar de que el marco normativo incorpora elementos que favorecen la participación y la corresponsabilidad, en la práctica persisten tensiones entre la centralización de las funciones directivas y la consolidación de procesos colectivos de toma de decisiones, evidenciando una brecha entre lo normativo y lo institucional, en la cual el liderazgo tiende a concentrarse en la figura del directivo, limitando el desarrollo de prácticas más horizontales y colaborativas.

El análisis de la normatividad educativa identifica cómo el rol del directivo rector se configura en una tensión entre su carácter formal como autoridad y su potencial como facilitador de procesos relacionales. Esta condición resulta clave para la presente investigación, en tanto permite situar el co-liderazgo como una forma de resignificarlo desde la interacción, la participación y la construcción colectiva de la gestión escolar.

2.5.2. Política Pública Sobre Liderazgo y Formación en Directivos

En el contexto colombiano, el liderazgo educativo ha sido objeto de desarrollo en la política pública como un componente estratégico para el mejoramiento de la calidad educativa. En los últimos años, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha promovido lineamientos para fortalecer las capacidades de los directivos docentes, reconociendo su papel como agentes clave en la transformación de las instituciones educativas.

El liderazgo educativo se ha posicionado como un eje articulador de la gestión escolar, trascendiendo su comprensión tradicional centrada en funciones administrativas

para favorecer el desarrollo de procesos pedagógicos, organizacionales y relacionales. Las políticas públicas han enfatizado la necesidad de fortalecer el liderazgo del directivo docente en relación con la construcción de ambientes de aprendizaje, la promoción del trabajo colaborativo y la mejora continua de las instituciones educativas.

Entre los referentes más relevantes se encuentran los lineamientos del MEN sobre el fortalecimiento del liderazgo escolar, los cuales destacan la importancia de desarrollar competencias en los directivos docentes para la toma de decisiones, la gestión del cambio y la articulación de la comunidad educativa. Estas orientaciones se evidencian en iniciativas como la Ruta de Liderazgo Escolar y programas de formación dirigidos a directivos docentes, en los cuales se promueve una visión del liderazgo centrada en el aprendizaje, la participación y la construcción de capacidades colectivas.

De igual forma, documentos como “Caminando juntos: orientaciones para el liderazgo directivo docente” (MEN, 2021) plantean que el liderazgo educativo debe proyectarse hacia la generación de condiciones que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes, mediante la construcción de relaciones de confianza, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la consolidación de una visión institucional compartida. En este marco, el directivo docente es concebido como un movilizador de procesos, capaz de articular a los diferentes actores de la comunidad educativa en torno a propósitos comunes.

La política pública reciente ha incorporado enfoques que resaltan la importancia del liderazgo para el aprendizaje, en relación con tendencias internacionales que reconocen la necesidad de fortalecer el rol pedagógico del directivo docente, donde el liderazgo es visto como un proceso que favorece la gestión institucional e incide directamente en la calidad de los procesos educativos, al promover la reflexión pedagógica, el desarrollo profesional docente y la innovación en las prácticas escolares.

Diversos estudios han evidenciado que persisten desafíos en la implementación de estas políticas, particularmente en relación con la articulación entre los lineamientos nacionales y las prácticas institucionales. En muchos casos, el liderazgo continúa siendo

ejercido desde enfoques centrados en lo administrativo, lo cual limita la consolidación de la participación y la colaboración en la gestión escolar.

La política pública en liderazgo educativo plantea un escenario de oportunidad y tensión, por un lado, promueve el fortalecimiento del liderazgo del directivo docente desde enfoques más integrales y participativos; por otro, su implementación enfrenta limitaciones en el contexto institucional que dificultan la transformación de las prácticas de gestión escolar; el liderazgo educativo se configura desde este análisis, como un proceso que requiere la articulación de múltiples actores y la construcción de capacidades colectivas.

2.5.3. Síntesis del Marco Legal y Político y su Relación con la Investigación

El análisis del marco normativo y de la política pública en liderazgo educativo permite identificar avances significativos en el reconocimiento del directivo docente como actor clave en la gestión escolar, así como en la promoción de la participación, el trabajo colaborativo y el liderazgo. Tanto la normatividad vigente como los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional enfatizan la necesidad de fortalecer el liderazgo institucional desde enfoques integrales que articulen lo pedagógico, lo organizacional y lo comunitario.

Este marco evidencia una tensión entre los planteamientos normativos y su materialización en los contextos escolares, si bien se promueve la participación y la construcción de capacidades colectivas, las orientaciones tienden a formularse desde marcos generales que no siempre logran reconocer la complejidad, diversidad y particularidades de las instituciones educativas; las políticas educativas, aunque avanzan hacia enfoques más participativos, no explicitan de manera suficiente las formas mediante las cuales el liderazgo se configura en escenarios concretos ni cómo estas prácticas pueden proyectarse desde núcleos de interacción hacia la organización en su conjunto.

Esta situación pone de manifiesto un vacío en la comprensión del liderazgo escolar, particularmente en relación con su carácter situado y con los procesos mediante

los cuales se construye, se desarrolla y se expande en la institución educativa. Desde esta perspectiva, la presente investigación se posiciona como una respuesta a dicho vacío, al fundamentar la comprensión de las prácticas colaborativas en la gestión escolar, a partir de un escenario específico de análisis, con el propósito de aportar a la construcción de un modelo que permita interpretar y dinamizar estos procesos en contextos reales.

La investigación busca avanzar hacia una comprensión profunda del liderazgo escolar como práctica relacional, contextualizada y en permanente construcción, aportando elementos que contribuyan a fortalecer la gestión institucional desde perspectivas más pertinentes y situadas.

Capítulo 3. Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación

El presente capítulo da cuenta de los fundamentos metodológicos que guían la investigación y del proceso de obtención, análisis e interpretación de la información, de acuerdo con el objetivo de diseñar un modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones, a partir del análisis de las relaciones configuradas en una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED de Bogotá, Colombia. La investigación se sustenta en un enfoque cualitativo de carácter interpretativo y propositivo, enfocado en explorar con detenimiento las prácticas colaborativas en un contexto institucional específico, y a partir de ello, construir una respuesta analítica con potencial explicativo y transformador.

El estudio busca la comprensión situada del co-liderazgo, reconociendo la escuela como un sistema relacional complejo en el que las prácticas de liderazgo se configuran, se tensionan y se transforman en función de condiciones organizacionales, culturales y contextuales. Se define a partir de ello, como unidad de análisis, un núcleo estratégico de actores institucionales conformado mediante una comunidad de práctica, entendida no solo como dispositivo metodológico, sino como escenario analítico privilegiado para la observación intensiva del co-liderazgo.

La selección de este núcleo responde a criterios de funcionalidad analítica e incidencia institucional, más que a criterios de representatividad numérica, lo cual permite profundizar en las dinámicas relacionales donde el co-liderazgo emerge, se construye y se resignifica, articuladas con la necesidad de conocer cómo se configuran en espacios de interacción intensiva y pueden proyectarse hacia otros escenarios de la organización escolar, aportando elementos para su interpretación como proceso de propagación situada.

El capítulo desarrolla de manera sistemática el diseño metodológico, los criterios de selección de participantes, los métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos, así como los procesos de validación, recolección, análisis y triangulación de la

información, garantizando la rigurosidad científica del estudio. De igual forma, se presenta el análisis de los resultados a partir de las distintas fuentes de información, articulando los hallazgos empíricos con las categorías teóricas del estudio, lo cual permite avanzar hacia la construcción de la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo como aporte teórico de la investigación.

3.1. Cuadro de Operacionalización de Categorías

De acuerdo con el enfoque cualitativo interpretativo de la presente investigación, el proceso de categorización se configura como una estrategia analítica que busca la comprensión del co-liderazgo en la gestión escolar desde su carácter relacional, situado y dinámico. Las denominadas variables no se asumen como unidades de medición cuantificables, son categorías analíticas, construidas a partir del diálogo entre el marco teórico, los objetivos de investigación y la información empírica emergente del trabajo de campo.

La categorización es proceso progresivo de construcción y refinamiento conceptual que permite organizar, interpretar y dar sentido a las prácticas colaborativas identificadas en el contexto institucional del Colegio Charry IED. Este proceso articula categorías centrales como co-liderazgo, comunidad de práctica, participación, toma de decisiones, corresponsabilidad, rol del directivo docente y gestión escolar, que operan como referentes interpretativos en el análisis de dichas prácticas.

En este marco, las dimensiones e indicadores son referentes de análisis, que permiten identificar regularidades, tensiones y patrones en las prácticas institucionales. Su definición responde tanto a la fundamentación teórica como a la lógica de los objetivos específicos, particularmente aquellos que llevan a caracterizar el co-liderazgo como práctica relacional situada, analizar las condiciones que inciden en su configuración e interpretan cómo este se proyecta en la organización escolar.

El proceso de categorización se articula con la lógica metodológica de la investigación, en la cual la comunidad de práctica se asume como un núcleo estratégico de análisis intensivo, donde el co-liderazgo se configura en escenarios de interacción

colectiva que aportan elementos para su interpretación como proceso de propagación situada en la gestión escolar, lo cual se constituye en el eje analítico central del estudio.

El cuadro de categorización que se presenta a continuación organiza de manera sistemática las categorías, sus definiciones conceptuales y operacionales, así como sus dimensiones e indicadores, constituyéndose en un instrumento metodológico que favorece la obtención, el análisis y la interpretación de la información, garantizando la coherencia entre los fundamentos teóricos, el diseño metodológico y los resultados de la investigación.

Tabla 6*Cuadro de operacionalización de categorías*

Operacionalización de Categorías						
Tema: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones. Propuesta desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, durante la gestión institucional 2025.						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Categorías estudiadas	Dimensiones	Indicadores Cualitativos
¿Cómo se configura y se proyecta la propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, a partir de la interacción de un núcleo estratégico de actores en	Diseñar un modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de	1. Caracterizar el co-liderazgo como práctica relacional situada en la gestión escolar, a partir del análisis de las dinámicas de interacción, participación	Si el co-liderazgo en la gestión escolar se comprende y se promueve como una práctica relacional que emerge de las dinámicas de interacción, participación y toma de	Categoría analítica 1: Configuración del co-liderazgo en comunidad de práctica (núcleo de propagación)	Interacción y diálogo profesional	Análisis del nivel de participación, diálogo y construcción colectiva en la configuración del co-liderazgo.
					Construcción de significados compartidos	Interpretación de la comprensión colectiva del co-liderazgo y acuerdos construidos.

una comunidad de práctica en una institución educativa oficial de Bogotá, Colombia, durante el año escolar 2025?	interacción, participación y toma de decisiones, a partir del análisis de las dinámicas configuradas en una comunidad de práctica, en el Colegio Charry IED de Bogotá, Colombia, durante el año escolar 2025.	y toma de decisiones en el Colegio Charry IED.	decisiones entre los actores educativos cómo se configuran en escenarios de interacción profesional como la comunidad de práctica, entonces es posible generar condiciones que favorezcan la configuración progresiva y situada de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la organización escolar del Colegio Charry IED.		Corresponsabilidad	Identificación de prácticas de distribución de responsabilidades y compromiso compartido.
					Toma de decisiones compartida	Análisis de dinámicas deliberativas y participación en decisiones.
		2. Analizar los fundamentos teóricos del co-liderazgo, la gestión escolar y la propagación situada del co-liderazgo en el marco de una comunidad de práctica.		Categoría analítica 2: Condiciones de configuración del co-liderazgo	Condiciones organizacionales	Análisis de estructuras de participación y funcionamiento institucional.
					Condiciones relacionales	Interpretación de confianza, comunicación y relaciones entre actores.
					Condiciones contextuales	Análisis del contexto institucional, cultura escolar y normatividad.
		3. Elaborar el modelo de		Categoría analítica 3: Propagación	Apropiación	Análisis de procesos de

propagación situada del co- liderazgo en la gestión escolar, estructurado en sus componentes conceptual, metodológico y operativo, para el fortalecimiento o de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en el Colegio Charry IED.	situada del co- liderazgo	adaptación y resignificación del co-liderazgo en otros escenarios.	
		Transferencia de prácticas	Interpretación de circulación de experiencias y aprendizajes entre actores.
		Expansión organizacional	Identificación de ampliación del co- liderazgo hacia otros espacios institucionales.
		Sostenibilidad	Análisis de la permanencia e integración del co- liderazgo en la cultura institucional.
4. Valorar la pertinencia, coherencia, viabilidad y aplicabilidad del modelo de propagación situada del co-	Categoría analítica 4: Rol del directivo rector en la propagación del co- liderazgo	Facilitación del liderazgo relacional	
		Promoción de participación	Análisis de estrategias para involucrar actores en la toma de decisiones.

liderazgo en la gestión escolar para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones.	Acompañamiento y dinamización	Interpretación del rol del rector como mediador y articulador.
	Gestión transformadora	Comprensión de la capacidad del rector para proyectar el co-liderazgo en la institución.

Nota. Las categorías, dimensiones y criterios orientan el análisis cualitativo de la información obtenida en la comunidad de práctica, articuladas con el enfoque interpretativo de la investigación.

El proceso de categorización analítica permite estructurar de manera coherente la interpretación de la información, articulando los fundamentos teóricos, los objetivos de investigación y los hallazgos empíricos. De este modo, las categorías organizan el análisis y que posibilitan la comprensión de las dinámicas mediante las cuales el co-liderazgo se configura en la práctica y se proyecta en la organización escolar, aportando elementos para su interpretación como un proceso de propagación situada en la gestión institucional.

3.2. Diseño Metodológico.

Se adopta en esta investigación, un diseño metodológico de enfoque cualitativo, pertinente para el estudio del co-liderazgo en la gestión escolar, desde las experiencias, significados y prácticas construidas por los actores educativos en su contexto institucional. De acuerdo con Creswell (2014), la investigación cualitativa permite explorar tendencias sociales complejas en sus contextos naturales, favoreciendo una comprensión interpretativa de las interacciones humanas y de los procesos organizativos, lo cual resulta coherente con el propósito de diseñar un modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar.

El enfoque cualitativo posibilita el análisis de las percepciones, reflexiones y prácticas de liderazgo que emergen en escenarios de interacción profesional, reconociendo la diversidad de voces y la construcción colectiva de sentido. Tal como señalan Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), este enfoque busca la comprensión profunda de lo estudiado, más que a su medición, permitiendo interpretar las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones desde un enfoque situado, relacional y contextual.

El diseño metodológico se estructura a partir de un proceso progresivo de carácter exploratorio, descriptivo e interpretativo, desarrollado en el marco de una comunidad de práctica, asumida como un núcleo estratégico de análisis que permite observar de manera intensiva el co-liderazgo en contextos reales de interacción y conduce a una ruta investigativa que transita desde la comprensión interpretativa de las prácticas de co-liderazgo hasta la construcción de un modelo, sustentado en la articulación entre los referentes conceptuales, la evidencia empírica y la reflexión analítica. La rigurosidad del estudio se garantiza mediante la coherencia entre el problema de investigación, los objetivos, las categorías analíticas y las estrategias de obtención y análisis de la información, así como a través de procesos de validación y triangulación que fortalecen la consistencia y confiabilidad de los resultados.

3.2.1. Definición del Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación de la Tesis

Enfoque de la investigación

La investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo, como la alternativa metodológica y postura epistemológica que concibe la realidad social como un proceso dinámico, relacional y construido por los sujetos en interacción. Este enfoque permite a partir del propósito de diseñar un modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, estudiar en profundidad construcción colectiva que configuran el liderazgo en contextos educativos específicos.

De acuerdo con Creswell (2014) y Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), la investigación cualitativa se enfoca en la interpretación de significados, prácticas y experiencias en contextos naturales, favoreciendo una comprensión situada de los hechos sociales. La elección del enfoque responde a la naturaleza del problema de investigación, en tanto el co-liderazgo se configura como un proceso relacional, emergente y contextual, cuya comprensión requiere un análisis interpretativo que permita develar las condiciones en las que se produce, se desarrolla y se proyecta en la organización escolar.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de carácter interpretativo, dado que el objeto de estudio se analiza en su contexto natural sin manipulación de variables, centrando la atención en las prácticas, interacciones y significados construidos por los actores educativos.

El estudio se inscribe en un diseño cualitativo de estudio de caso con propósito analítico, en tanto se profundiza en un contexto institucional específico, el Colegio Charry IED; para que de manera intensiva se analice el co-liderazgo, sin pretender generalización estadística, sino generalización analítica (Yin, 2018), permitiendo la construcción de categorías interpretativas y explicativas transferibles a contextos educativos con características similares. De acuerdo con Yin (2018), el estudio de caso permite el análisis profundo de prácticas contemporáneas en contextos reales,

especialmente cuando los límites entre estas y el contexto no son claramente evidentes. Este diseño busca generalización analítica, no estadística; permitiendo la construcción de categorías interpretativas y explicativas transferibles a contextos educativos con características similares.

El diseño incorpora elementos de la investigación-acción de carácter interpretativo, en la medida en que la comunidad de práctica se configura como un dispositivo metodológico que busca propiciar procesos de reflexión, resignificación y transformación del liderazgo para el fortalecimiento de prácticas colaborativas en la gestión escolar. Esta doble condición, analítica y transformadora, fortalece el carácter propositivo del estudio y su coherencia con la construcción del modelo.

La comunidad de práctica permite un alcance metodológico que va más allá de la lógica de representatividad numérica, al configurarse como un núcleo estratégico de análisis intensivo en el estudio del co-liderazgo en contextos reales de interacción. Este núcleo se articula con el contexto institucional más amplio mediante procesos de reflexión colectiva, circulación de significados y validación progresiva de los hallazgos, lo que favorece su proyección hacia otros escenarios de la organización escolar.

La investigación busca la transferibilidad contextual y generalización analítica, propias del enfoque cualitativo en estudios de nivel doctoral, en los cuales el valor del conocimiento radica en su capacidad de explicar hechos complejos y aportar comprensiones aplicables a contextos análogos.

Tipo de investigación

El tipo de investigación se define como descriptiva, interpretativa y propositiva. Es descriptiva en tanto caracteriza las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones asociadas al co-liderazgo en la gestión escolar; interpretativa, porque profundiza en los significados que los actores atribuyen a dichas prácticas; y propositiva, porque a partir del análisis desarrollado se construye un modelo de propagación situada del co-liderazgo para el fortalecimiento de prácticas colaborativas en la gestión escolar.

Este carácter propositivo permite avanzar hacia la generación de conocimiento teórico aplicado, análisis de la realidad educativa e intervención de manera fundamentada, pertinente y contextualizada.

El estudio asume un carácter participativo, en tanto los actores intervienen en la construcción, interpretación y resignificación de los procesos analizados, lo que fortalece la validez interna del estudio y la pertinencia de la propuesta resultante, donde el co-liderazgo es un proceso que se construye en la interacción y se proyecta progresivamente en la organización escolar.

En términos de rigor metodológico, la investigación garantiza la relación entre problema, objetivos, categorías analíticas y estrategias de recolección y análisis de la información, incorporando procesos de triangulación entre fuentes, técnicas y referentes teóricos. Los instrumentos de obtención de información son sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos, formulado para garantizar su pertinencia, claridad conceptual y coherencia con las categorías de análisis definidas.

De igual forma, la propuesta de modelo de propagación situada del co-liderazgo es sometida a validación por expertos, con el propósito de fortalecer su consistencia teórica, viabilidad operativa y relevancia en contextos educativos similares, respondiendo a los estándares de calidad exigidos en la investigación doctoral.

La articulación entre enfoque, diseño y tipo de investigación sustenta una ruta metodológica rigurosa que interpreta las prácticas colaborativas a partir del co-liderazgo en la gestión escolar como una práctica relacional situada y permite construir un modelo explicativo y propositivo orientado a la transformación progresiva de los procesos de interacción, participación y corresponsabilidad en la gestión escolar en el contexto del Colegio Charry IED.

La investigación se asume como un estudio situado, en el que el conocimiento se construye a partir de la comprensión profunda de las relaciones que emergen en un contexto específico. Este carácter situado favorece una alta densidad interpretativa de la

problemática estudiada, al permitir un análisis intensivo de las interacciones, prácticas y significados construidos por los actores en la comunidad de práctica.

3.2.2. Definición de Métodos, Técnicas e Instrumentos de Obtención de Datos

El abordaje metodológico de la investigación se sustenta en un método cualitativo de carácter interpretativo, concebido desde el conocimiento de las prácticas, significados y configuraciones asociadas al co-liderazgo en la gestión escolar. Este método responde a la necesidad de interpretar la realidad social desde la experiencia de los actores, en relación con el propósito de construir un modelo de propagación situada del co-liderazgo.

El diseño metodológico articula de manera coherente métodos de obtención del conocimiento teórico y empírico, reconociendo que la comprensión del co-liderazgo en la gestión escolar requiere tanto del análisis conceptual como de la interpretación de la experiencia situada.

Métodos de obtención del conocimiento teórico

Se emplean métodos para la construcción de relaciones conceptuales y a la fundamentación del objeto de estudio:

Método histórico-lógico, que permite analizar la evolución del liderazgo escolar hacia enfoques contemporáneos de co-liderazgo, identificando continuidades, rupturas y tendencias en su desarrollo conceptual.

Método analítico-sintético, para descomponer el co-liderazgo en sus elementos constitutivos (interacción, participación, toma de decisiones) y posteriormente integrarlos en una comprensión articulada que sustenta la interpretación de los hallazgos.

Enfoque sistémico, que posibilita entender el co-liderazgo como una práctica relacional, interdependiente y contextualizado, en el que los mecanismos organizacionales, culturales y sociales se articulan en la gestión escolar.

Estos métodos permiten establecer las bases teóricas para la construcción del modelo propuesto y garantizan la coherencia entre el marco teórico y el análisis empírico.

Métodos de obtención del conocimiento empírico

En el nivel empírico, la investigación se desarrolla en el marco de una comunidad de práctica, asumida como un dispositivo metodológico y un núcleo estratégico de producción de información cualitativa, donde el co-liderazgo se da en condiciones reales de interacción, favoreciendo su comprensión.

La comunidad de práctica se fundamenta en la teoría del aprendizaje social (Wenger, 1998), la cual reconoce que el conocimiento se construye en la participación, la interacción y la negociación de significados. Además de entenderse como un espacio de formación, es principalmente una unidad legítima de análisis para el estudio de procesos sociales complejos en contextos educativos.

La comunidad de práctica está conformada por un grupo intencional de participantes y su valor metodológico radica en su carácter de análisis intensivo, para conocer en profundidad el proceso de configuración del co-liderazgo. Su articulación con el contexto institucional favorece procesos de circulación, apropiación y resignificación de los hallazgos, lo que fortalece su proyección hacia otros escenarios de la organización escolar, en relación con la lógica de propagación situada.

Técnicas de obtención de datos

Para la recolección de información se emplean técnicas cualitativas con el fin de interpretar y analizar el co-liderazgo desde múltiples perspectivas:

Observación participante, que posibilita registrar de manera directa las interacciones, prácticas y el co-liderazgo en el contexto natural de la comunidad de práctica.

Entrevistas semiestructuradas, que buscan profundizar en las percepciones, los significados construidos y la experiencia de los actores educativos en relación con el co-liderazgo.

Grupo de discusión, que favorece el diálogo colectivo, la construcción compartida de significados y la identificación de consensos, tensiones y aprendizajes emergentes.

Análisis documental, permite revisar documentos institucionales actas, planes, informes y a partir de ellos contextualizar las prácticas de liderazgo contrastando el discurso con la práctica.

La selección de estas técnicas permite comprender la complejidad del objeto de estudio y así, poder realizar un análisis integral de su dinámica.

Instrumentos de obtención de datos

Los instrumentos son el componente operativo de las técnicas de investigación empleadas y se diseñan de acuerdo con las categorías analíticas del estudio para orientar la recolección sistemática de la información y de esta manera favorecer la comprensión integral del fenómeno investigado.:

Guía de observación, estructurada a partir de categorías como interacción, participación y toma de decisiones, los cuales sustentan el registro sistemático de la información en la observación participante.

Guion de entrevista semiestructurada, organizado por ejes temáticos que van alineados a las categorías analíticas, permitiendo una exploración flexible y profunda de las experiencias de los participantes.

Protocolo de grupo de discusión, en el desarrollo de las sesiones colectivas facilita la emergencia de reflexiones, acuerdos y tensiones en torno al co-liderazgo u otras categorías de análisis.

Matriz de análisis documental, permite la sistematización de la información obtenida en los documentos institucionales y relacionarla con las interacciones observadas.

Validación de instrumentos y rigor metodológico

Los instrumentos de obtención de información son sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos, para dar garantía de su pertinencia, coherencia conceptual y claridad metodológica en relación con las categorías de análisis y los objetivos del estudio, de igual forma la propuesta de modelo de propagación situada del co-liderazgo, es valorada por expertos en el campo de la gestión y el liderazgo educativo, con el fin de fortalecer su consistencia teórica, viabilidad operativa y relevancia en contextos educativos similares.

La información obtenida es sometida a un proceso de triangulación cualitativa, que integra técnicas, fuentes y referentes teóricos, donde es posible identificar patrones interpretativos, convergencias y divergencias, fortaleciendo la credibilidad, consistencia y profundidad del análisis.

3.2.3. Desarrollo de los Instrumentos de Obtención de Datos

Se diseñaron y desarrollaron instrumentos de obtención de información, los cuales respondieron a los objetivos específicos del estudio y a las categorías analíticas definidas en torno a las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones, garantizando así la pertinencia, coherencia metodológica y rigor del proceso investigativo.

En el nivel empírico, la obtención de información está fundamentada en la experiencia situada de los actores educativos, reconociendo que los datos son contruidos en la interacción y luego sometidos a procesos de interpretación y elaboración teórica, captando la complejidad del co-liderazgo en el contexto de la comunidad de práctica, concebida como núcleo estratégico de producción de conocimiento.

Se diseñó una guía de observación participante (Ver Anexo 6), con el propósito de registrar de manera sistemática las interacciones, comportamientos que emergen en el desarrollo de la comunidad de práctica, este instrumento se estructuró a partir de categorías analíticas previamente definidas y permitió la identificación de prácticas reales de co-liderazgo desde un contexto natural y la comprensión de las condiciones en las que estas se configuran y se desarrollan.

Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada (Ver Anexo 5), dirigida a los integrantes de la comunidad de práctica, con el fin de profundizar en sus percepciones, experiencias y reflexiones en torno al co-liderazgo en la gestión escolar, organizada mediante ejes temáticos alineados con las categorías analíticas del estudio donde se explorar de manera flexible aspectos relacionados con la participación, la toma de decisiones, las relaciones de liderazgo y los procesos organizacionales; lo cual favoreció obtención de información rica en significados, coherente con el enfoque interpretativo de la investigación.

Se diseñó un protocolo de grupo de discusión (Ver Anexo 7), para promover el diálogo colectivo y la construcción compartida de significados en el marco de la comunidad de práctica que permitió identificar consensos, tensiones, acuerdos y aprendizajes colectivos en torno al co-liderazgo, evidenciando cómo las formas de interacción favorecen o limitan su configuración en la gestión escolar, siendo pieza clave en la explicación de los procesos de configuración del co-liderazgo desde una perspectiva relacional y participativa.

Se desarrolló una matriz de análisis documental (Ver Anexo 8), para la revisión de documentos institucionales, que permitió contextualizar las prácticas de liderazgo y contrastar la información empírica con el marco organizacional y normativo y de esta forma establecer relaciones entre el discurso institucional y las prácticas observadas, fortaleciendo su interpretación desde múltiples fuentes.

Todos los instrumentos de obtención de información fueron sometidos a un proceso formal de validación mediante juicio de expertos, lo cual garantiza su calidad técnica y su coherencia con el objeto de estudio. Dicho proceso de validación se orientó

a evaluar la pertinencia de los instrumentos frente a los objetivos de investigación, la relación con las categorías analíticas definidas, la claridad y precisión de las preguntas y la capacidad de los instrumentos para captar las interacciones del objeto de estudio.

Este procedimiento permitió realizar ajustes en la formulación de los instrumentos antes de su aplicación, minimizando sesgos y fortaleciendo la confiabilidad de la información obtenida, de igual forma la validación por expertos se hizo para la propuesta de modelo de propagación situada del co-liderazgo, derivada del análisis de los datos, donde se recibieron aportes valiosos para fortalecer los elementos teóricos, la pertinencia contextual y la viabilidad de implementación.

Para el procesamiento y análisis de la información cualitativa se empleó el software ATLAS.ti, el cual facilitó la organización, codificación y sistematización de los datos obtenidos a partir de las diferentes técnicas empleadas (Ver Anexo 13 y 14). Con el apoyo de esta herramienta fue posible establecer relaciones entre categorías y subcategorías identificando patrones interpretativos, analizando convergencias y divergencias en la información y garantizando la trazabilidad del proceso analítico, luego la triangulación cualitativa entre técnicas, fuentes y referentes teóricos complementó este ejercicio y fortaleció la credibilidad, consistencia y profundidad del análisis.

3.2.4. Determinación de la Muestra y su Criterio de Selección

La población objeto de estudio de la presente investigación está conformada por los docentes y directivos docentes del Colegio Charry IED, institución educativa oficial ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. Este grupo constituye el universo de referencia en tanto participa activamente en los procesos pedagógicos, organizacionales y de gestión escolar, y posee conocimiento situado de las prácticas de interacción, participación y toma de decisiones que configuran el liderazgo en la institución.

La selección de una muestra no probabilística de carácter intencional o criterial, sustentada desde el enfoque cualitativo y el propósito de la investigación; está conformada por una comunidad de práctica integrada por dieciséis actores clave, la

rectora, cuatro coordinadores y once docentes que lideran proyectos institucionales o participan en instancias de toma de decisiones. Esta selección responde a la necesidad de privilegiar la profundidad interpretativa del objeto de estudio sobre su representatividad estadística, en consonancia con lo planteado por Patton (2002) y Creswell (2014) para estudios cualitativos de carácter interpretativo.

La tabla 7 presenta la caracterización de los participantes que integran la comunidad de práctica detallando la composición de la muestra y su pertinencia en la investigación.

Tabla 7

Caracterización de los participantes de la comunidad de práctica

Grupo de participantes	Cantidad	Nivel / Rol	Criterios de selección	Propósito en la investigación
Directivo docente (Rectora)	1	Dirección institucional	Liderazgo estratégico y toma de decisiones	Comprender la dinamización del co-liderazgo desde el nivel directivo
Directivos docentes (Coordinadores)	4	Gestión académica y convivencial	Participación en gestión y articulación institucional	Analizar procesos de intermediación y articulación del liderazgo
Docentes líderes	11	Liderazgo pedagógico	Participación en proyectos, equipos y espacios de decisión	Identificar dinámicas de apropiación, resignificación y proyección del co-liderazgo
Total	16	—	—	Núcleo estratégico de análisis del objeto de estudio

Nota. Caracterización de los participantes de la comunidad de práctica.

La muestra se configura como un núcleo estratégico de actores con participación directa en los procesos de gestión y toma de decisiones institucionales desde el cual se accede a espacios de interacción y co-liderazgo en el contexto escolar. Para efectos de análisis, los participantes fueron identificados mediante códigos alfanuméricos que permiten preservar la confidencialidad y facilitar la organización de la información en el proceso de codificación cualitativa (Ver Anexo 13).

Esta selección está fundamentada en la relevancia estratégica de los participantes, ya que constituyen un núcleo donde se configuran, dinamizan y proyectan prácticas de co-liderazgo en la gestión escolar. La muestra se concibe como un núcleo analítico de alta densidad, pertinente para examinar en profundidad formas organizacionales y relacionales del co-liderazgo.

Un elemento clave que fortalece la validez de la muestra es la participación de la totalidad del equipo directivo de la institución directivo, rectora y coordinadores; lo cual permite acceder a contextos de toma de decisiones institucionales y a los procesos de articulación entre niveles organizacionales, otorgando al estudio esta condición, un alto nivel de coherencia interna y pertinencia analítica frente a los objetivos de la investigación.

La profundidad del análisis se sustenta en la intensidad del trabajo de campo desarrollado en el marco de la comunidad de práctica, mediante sesiones de interacción profesional con una duración aproximada de dos horas cada una, favoreciendo la construcción de información densa, situada y significativa, permitiendo la observación de procesos de interacción, negociación, corresponsabilidad y construcción colectiva en tiempo real, de acuerdo con enfoques cualitativos que privilegian la densidad interpretativa de lo estudiado.

Criterios de inclusión, exclusión y eliminación

Con el fin de garantizar la rigurosidad del proceso de selección, se establecieron criterios explícitos de inclusión, exclusión y eliminación:

Criterios de inclusión:

Desempeñar funciones como directivo docente o docente en la institución.

Participar en procesos de gestión escolar o toma de decisiones.

Contar con experiencia en liderazgo pedagógico, organizacional o institucional.

Disposición para participar en procesos de reflexión colectiva y trabajo colaborativo.

Aceptación voluntaria mediante consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

Docentes sin participación en procesos de gestión o liderazgo institucional.

Actores sin disponibilidad para participar en la totalidad de las sesiones de la comunidad de práctica.

Personal en condiciones administrativas o laborales que limiten su participación continua.

Criterios de eliminación:

Inasistencia reiterada a las sesiones de la comunidad de práctica.

Retiro voluntario del proceso investigativo.

Incumplimiento de los acuerdos de participación establecidos.

Estos criterios permitieron delimitar una muestra coherente con el propósito del estudio, asegurando la pertinencia de los participantes en relación con las categorías analíticas y los objetivos de investigación; por tanto, la comunidad de práctica se asume como una estrategia metodológica y dispositivo analítico situado, en el que se configuran, observan e interpretan el co-liderazgo. El valor de la muestra radica en su

capacidad para generar información que permita comprender cómo el liderazgo se construye, se negocia y se proyecta en contextos institucionales específicos.

Figura 2

Socialización de la investigación con la comunidad docente



Nota. Registro fotográfico de la socialización del proyecto de investigación con docentes de la institución. La imagen tiene carácter ilustrativo y se preserva la confidencialidad de los participantes.

Se realizó un proceso de socialización institucional dirigido a la comunidad docente, teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión definidos; en el cual se presentó el propósito de la investigación, los alcances del estudio y las condiciones de participación en la comunidad de práctica. Este espacio garantizó la transparencia del proceso de selección, la voluntariedad de los participantes y la comprensión de los criterios establecidos, constituyéndose en un momento clave para la conformación de la muestra.

Los resultados derivados del análisis de esta muestra se orientan hacia la transferibilidad analítica, en tanto los hallazgos y el modelo propuesto pueden ser interpretados y valorados en contextos educativos con características similares, no busca

generalización estadística sino aportes comprensivos y propositivos al campo del liderazgo educativo.

La sistematización y trazabilidad analítica de las fuentes procesadas en ATLAS.ti se presentan en el Anexo 13, en el cual se relacionan los documentos primarios asociados a entrevistas, grupos de discusión y observación participante, así como los roles institucionales de los participantes, las técnicas empleadas y la cantidad de citas derivadas del proceso de codificación, donde se evidencia el registro de la diversidad de actores involucrados, la articulación de técnicas cualitativas y la profundidad analítica alcanzada durante el proceso investigativo.

3.3. Trabajo de Campo

El trabajo de campo se desarrolló en el Colegio Charry IED, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C., durante la gestión escolar 2025, y tuvo como eje metodológico la configuración de una comunidad de práctica como escenario situado de producción de información cualitativa. Esta fase implicó la inmersión directa de la investigadora en el contexto institucional, permitiendo el acompañamiento sistemático de procesos de interacción, reflexión y construcción colectiva en torno al co-liderazgo en la gestión escolar.

El trabajo de campo fue un proceso dialógico y reflexivo donde los actores educativos participan activamente en la construcción de significados, la interpretación de sus prácticas y la configuración progresiva del estudio realizado.

La conformación de la comunidad de práctica se realizó mediante un proceso institucional formal, socializado y avalado en instancias directivas del colegio, garantizando la transparencia, pertinencia y voluntariedad en la participación de los actores educativos, donde se presentaron los objetivos de la investigación, los criterios de selección y los alcances del estudio, así como la formalización del consentimiento informado.

Con el propósito de garantizar la organización, sistematicidad y rigor del trabajo de campo, se estructuró un cronograma que orientó las fases, actividades, técnicas,

participantes y responsables del proceso investigativo donde se articula el diseño metodológico y su implementación en el contexto, asegurando la trazabilidad del proceso y la consistencia en la obtención de la información.

Durante el desarrollo del trabajo de campo, la comunidad de práctica se constituyó en un espacio de interacción profesional sostenida, en el que se llevaron a cabo sesiones de trabajo con una duración aproximada de dos horas cada una, favoreciendo la construcción de información densa, situada y significativa. Estas sesiones permitieron observar en tiempo real las formas de participación, negociación, corresponsabilidad y toma de decisiones entre los actores educativos, en relación con los objetivos de la investigación (Ver Figura 3)

Figura 3

Sesión de la comunidad de práctica en el marco del trabajo de campo



Nota. Sesión de la comunidad de práctica. Se preserva la confidencialidad de los participantes.

Las actividades desarrolladas durante el trabajo de campo se organizaron en fases que incluyen la socialización del estudio, la conformación de la comunidad de práctica, el desarrollo de sesiones de interacción, la aplicación de técnicas de recolección de información, el análisis documental y el cierre del proceso investigativo.

Tabla 8

Cronograma del trabajo de campo

Fases	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Fase 1. Planeación, socialización y conformación de la comunidad de práctica	X							
Fase 2. Organización del trabajo de campo y diseño operativo de las sesiones		X						
Fase 3. Desarrollo de la comunidad de práctica y recolección cualitativa de la información (observación, entrevistas y grupos de discusión)		X	X	X				
Fase 4. Sistematización y organización de la información (registros, bitácoras, documentos)			X	X	X			
Fase 5. Procesamiento, codificación y construcción de categorías analíticas (ATLAS.ti)				X	X	X		
Fase 6. Triangulación interpretativa y análisis profundo del objeto de estudio					X	X	X	
Fase 7. Validación, devolución y consolidación interpretativa (con actores)							X	
Fase 8. Cierre del trabajo de campo y proyección hacia la propuesta								X

Nota. Organización temporal del trabajo de campo, estructurado en fases progresivas que articulan la conformación de la comunidad de práctica.

La Tabla 8 organiza de manera sistemática el trabajo de campo y garantizar la correspondencia entre el diseño metodológico y su implementación, se estructuró una secuencia de fases que articulan la conformación de la comunidad de práctica, la recolección de información, su procesamiento, análisis e interpretación. Estas fases se desarrollan de manera progresiva, permitiendo analizar el desarrollo del co-liderazgo en contexto y como un proceso situado y dinámico.

3.3.1. Aplicación de Instrumentos

La aplicación de los instrumentos de obtención de información fue desarrollada de forma planificada, progresiva y reflexiva, iniciando con un proceso de validación mediante juicio de expertos que garantizó la coherencia entre los instrumentos, las categorías analíticas y los objetivos del estudio, permitiendo revisar la claridad, pertinencia y consistencia de los instrumentos, fortaleciendo su validez de contenido y reduciendo posibles sesgos en la recolección de la información (Ver Anexos 9. 10. 11).

Se efectuaron ajustes en los instrumentos a partir de las recomendaciones del juicio de expertos, centradas en la precisión de las preguntas, la secuencia lógica de los ejes temáticos y la organización de los formatos de registro, favoreciendo una mayor claridad en la interacción con los participantes. Los instrumentos definitivos y sus protocolos de aplicación se presentan en los Anexos 5, 6 y 7.

La aplicación de los instrumentos se desarrolló durante las sesiones de la comunidad de práctica, configurándose como un proceso integrado al trabajo de campo. La observación participante permitió registrar de manera continua la interacción, los acuerdos, las tensiones y las prácticas asociadas al co-liderazgo. Como aspecto positivo, esta técnica facilitó la comprensión del objeto de estudio en su contexto habitual; sin embargo, en las primeras sesiones se evidenció una ligera inhibición inicial por parte de algunos participantes, situación que fue superada progresivamente mediante la construcción de confianza y la consolidación del espacio colectivo.

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron en espacios previamente acordados, garantizando condiciones de confidencialidad y disposición de los participantes, destacando como fortaleza la profundidad y riqueza de las narrativas obtenidas, donde se distinguen las experiencias y percepciones de los actores en relación con el co-liderazgo. Como dificultad, se identificaron limitaciones de tiempo propias del contexto institucional, lo que exigió ajustes en las fechas programadas para garantizar la realización adecuada del trabajo investigativo.

Los grupos de discusión favorecieron el contraste de perspectivas y la construcción colectiva de significados. Entre los aspectos positivos se destaca la participación y el diálogo horizontal; sin embargo, fue necesario regular los tiempos de intervención para garantizar la participación equitativa de todos los integrantes, lo cual se gestionó mediante la mediación de la investigadora y el uso del guion orientador.

El análisis documental se desarrolló de manera complementaria, permitiendo contextualizar los hallazgos empíricos y contrastarlos con los marcos institucionales y normativos. Este proceso fortaleció la coherencia interpretativa del estudio y aportó elementos para la triangulación de la información.

Durante toda la fase de aplicación, la información fue registrada de manera sistemática mediante bitácoras, matrices y transcripciones, lo que garantizó la trazabilidad del proceso investigativo. Este procedimiento fue apoyado posteriormente por herramientas de análisis cualitativo, facilitando la organización y codificación de los datos.

La aplicación de los instrumentos evidenció un proceso metodológicamente consistente, en el cual la validación previa, la validación de expertos y los ajustes realizados permitieron optimizar su funcionamiento en el contexto de la investigación. Este proceso garantizó la obtención de información pertinente, profunda y coherente con las categorías analíticas del estudio, constituyéndose en una base sólida para el análisis e interpretación de los resultados.

3.3.2. Procesamiento de la Información

El procesamiento de la información se desarrolló de manera sistemática, rigurosa y coherente con el enfoque cualitativo interpretativo adoptado, con el propósito de transformar los datos recolectados en información significativa, analíticamente consistente y útil para la comprensión del co-liderazgo y su configuración como proceso de propagación situada en la gestión escolar, permitiendo organizar la información y valorar la efectividad de las técnicas e instrumentos utilizados, en función de su pertinencia para dar respuesta a los objetivos de la investigación en el contexto del Colegio Charry IED.

En una primera fase, la información obtenida mediante la observación participante, las entrevistas semiestructuradas, los grupos de discusión y el análisis documental fue organizada y sistematizada a través de registros en las bitácoras de cada sesión, transcripciones y matrices de análisis, estructurando los datos según su naturaleza y fuente, facilitando una lectura comprensiva inicial y la identificación de unidades de significado relevantes, en relación con las categorías analíticas definidas.

Posteriormente, se desarrolló mediante el software ATLAS.ti, el proceso de codificación cualitativa, el cual permitió organizar, clasificar y relacionar los datos provenientes de las distintas técnicas. En esta etapa se realizó una codificación abierta, estructurada para identificar categorías emergentes asociadas a la interacción, participación y toma de decisiones, seguida de una codificación axial que permitió establecer relaciones entre categorías, subcategorías y dimensiones analíticas que facilitó la construcción progresiva de interpretaciones, articulando los datos empíricos con los referentes teóricos del estudio.

El proceso de codificación y categorización de la información se desarrolló mediante el uso del software ATLAS.ti, lo que permitió la organización sistemática de los datos y la construcción de categorías analíticas. La matriz de codificación y categorización resultante se presenta en el Anexo 14.

Como resultado, se consolidó un sistema de categorías analíticas que orientó la interpretación del objeto de estudio, entre las cuales se destacan co-liderazgo como práctica relacional, comunidad de práctica, condiciones organizacionales, comunicación, interacción y participación en la toma de decisiones, tensiones del co-liderazgo y procesos de apropiación y resignificación. Las categorías permitieron avanzar hacia la comprensión desde la configuración inicial del co-liderazgo y en sus posibilidades de proyección en la organización escolar, aportando elementos analíticos que posteriormente sustentan la construcción del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

La lectura relacional del sistema categorial aporta elementos analíticos para la interpretación del co-liderazgo como un proceso dinámico y contextualizado, que posteriormente sustenta la construcción del modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar.

En términos de control de calidad y rigor metodológico, se realizó un proceso permanente de contraste y triangulación entre las diferentes fuentes de información, lo que permitió identificar convergencias, divergencias y patrones interpretativos, reduciendo posibles sesgos y fortaleciendo la credibilidad de los hallazgos. La validación de los instrumentos mediante juicio de expertos contribuyó a asegurar la pertinencia y coherencia de la información recolectada, lo cual incide directamente en la calidad del procesamiento analítico.

El procesamiento de la información incluyó además la elaboración de matrices categoriales, redes de co-ocurrencia, esquemas de análisis y representaciones gráficas generadas en ATLAS.ti, las cuales facilitaron la visualización de relaciones entre categorías y la trazabilidad del proceso analítico.

El proceso de análisis culminó con la integración interpretativa de los datos, lo que permitió transformar la información en conocimiento aplicable y en insumo para la formulación del modelo propuesto, estableciéndose como un proceso analítico que vincula la evidencia empírica con la construcción teórica y la proyección de la investigación hacia el fortalecimiento de prácticas colaborativas en la gestión escolar.

3.4. Análisis de los Resultados en los Datos Obtenidos

El análisis de los resultados se desarrolló de acuerdo con el enfoque cualitativo de la investigación y con los objetivos de la investigación, este proceso se sustentó en una lógica interpretativa que permitió articular de manera sistemática la información obtenida a partir de las diferentes técnicas de recolección de datos, integrando las voces de los actores, las prácticas observadas y los referentes institucionales.

Para garantizar la rigurosidad del análisis, se implementó un proceso de triangulación cualitativa entre las distintas fuentes de información, entrevistas, observación participante, grupo de discusión y análisis documental, lo que permitió identificar convergencias, divergencias y tensiones en torno a las prácticas colaborativas en la institución. La información fue organizada, codificada y sistematizada mediante el uso del software ATLAS.ti, facilitando la construcción de un sistema de categorías analíticas que orientó la interpretación de lo estudiado desde una perspectiva relacional, contextual y progresiva.

El proceso analítico se apoyó en categorías definidas a partir del diálogo entre el marco teórico, los objetivos de la investigación y los datos emergentes, permitiendo avanzar desde la identificación de patrones y regularidades hacia la comprensión profunda de cómo se configura el co-liderazgo en el contexto institucional. El análisis buscó la interpretación crítica de los significados, prácticas y condiciones que posibilitan o limitan su desarrollo.

La validez y pertinencia del proceso analítico se encuentran respaldadas por la validación previa de los instrumentos mediante juicio de expertos, lo cual garantiza la coherencia entre las categorías de análisis, los objetivos del estudio y las técnicas de obtención de información, fortaleciendo la credibilidad, consistencia y trazabilidad de los resultados obtenidos.

3.4.1. Sistematización y Representación de la Información

La sistematización de la información se realizó a partir de la organización, codificación y estructuración de los datos cualitativos obtenidos mediante las diferentes

técnicas de recolección, con el propósito de transformar la información en evidencia analítica susceptible de interpretación. Este proceso se desarrolló mediante el uso del software ATLAS.ti, el cual permitió establecer relaciones entre códigos, categorías y subcategorías, en relación con la operacionalización definida en el estudio.

En una primera fase, se efectuó la codificación abierta de la información proveniente de entrevistas, observación participante, grupos de discusión y análisis documental, dando lugar a la identificación de unidades de significado asociadas a la interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar. Posteriormente, se avanzó hacia una codificación axial, en la cual los códigos fueron agrupados en torno a categorías analíticas previamente definidas y ajustadas a partir de los datos emergentes.

A partir de ello, se construyó un sistema de representación de la información que integra diferentes formas de visualización analítica, entre las cuales se destacan:

Tablas de frecuencia de códigos, que permiten evidenciar la recurrencia de categorías y subcategorías en las distintas fuentes de información.

Gráficos de distribución categorial (tipo treemap o nube de códigos), que muestran el peso relativo de las categorías analíticas en el corpus de datos.

Representaciones relacionales entre categorías, que permiten identificar conexiones entre dimensiones, condiciones institucionales y tensiones del co-liderazgo.

Matrices de categorización y triangulación, que articulan categorías, dimensiones e indicadores cualitativos, permitiendo relacionar los hallazgos con los objetivos específicos de la investigación.

La figura 4 evidencia la configuración relacional de las categorías emergentes del análisis cualitativo, destacando la centralidad de dimensiones como el co-liderazgo, las interacciones y comunicación, y el rol del directivo en la dinámica institucional. Se identifican categorías asociadas a las condiciones organizacionales, la participación en la toma de decisiones y las tensiones del co-liderazgo, que evidencian en el estudio la complejidad y el carácter situado. En este contexto, emergen apropiación y

resignificación para interpretar cómo estas prácticas trascienden el espacio inmediato de interacción, proyectándose progresivamente hacia otros escenarios institucionales.

Figura 4

Configuración relacional de categorías de co-liderazgo en la comunidad de práctica



Nota. Datos derivados del análisis cualitativo en ATLAS.ti.

Con el propósito de complementar la visualización anterior y evidenciar la recurrencia de las categorías analíticas en las distintas fuentes de información, se presenta la siguiente tabla de frecuencias.

Tabla 9

Tabla de frecuencias

Categoría analítica	Frecuencia	Fuente predominante
Co-liderazgo	108	Entrevistas

Interacciones y comunicación	98	Observación participante
Comunidad de práctica	88	Grupo de discusión
Procesos de apropiación	85	Grupo de discusión
Rol del directivo rector	85	Entrevistas
Participación en la toma de decisiones	84	Entrevistas
Aprendizajes colectivos	83	Comunidad de práctica
Tensiones y límites del co-liderazgo	81	Grupo de discusión
Condiciones institucionales	70	Análisis documental
Colaboración y trabajo colectivo	50	Observación participante

Nota. Datos derivados del proceso de codificación y análisis cualitativo mediante ATLAS.ti.

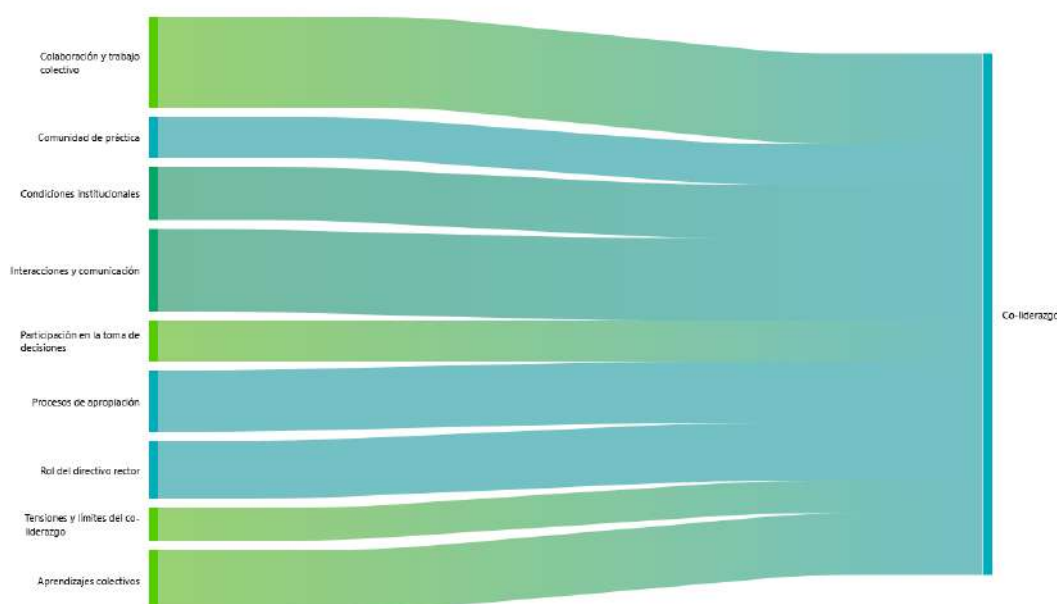
Estas representaciones permiten centrar la atención en la organización estructurada de la información cualitativa, facilitando la identificación de patrones interpretativos, regularidades y tensiones que configuran el co-liderazgo como práctica relacional situada. De acuerdo con el objetivo de la investigación, la sistematización permitió caracterizar y analizar cómo el co-liderazgo se configura en un núcleo estratégico de interacción y se proyecta progresivamente hacia otros escenarios institucionales, aportando elementos para la construcción del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones.

Con el fin de profundizar en la comprensión de las relaciones entre las categorías analíticas identificadas, la Figura 5 presenta una representación que evidencia la

convergencia de distintas dimensiones en la configuración del co-liderazgo como práctica relacional. Esta visualización permite identificar la recurrencia de las categorías, así como la articulación en el marco de la interacción, participación y construcción colectiva desarrolladas en la comunidad de práctica.

Figura 5

Relaciones entre categorías analíticas en la configuración del co-liderazgo



Nota. Representación de las relaciones entre categorías analíticas derivadas del proceso de codificación cualitativa mediante ATLAS.ti.

3.4.2. Identificación de Tendencias y Regularidades

A partir del proceso de sistematización y representación de la información, se identifican tendencias y regularidades que configuran el co-liderazgo como una práctica relacional situada en la gestión escolar. El análisis de las diferentes fuentes de información evidencia patrones consistentes en torno a la interacción, participación y toma de decisiones, así como tensiones que delimitan su desarrollo en el contexto institucional.

Se evidencia la centralidad de las interacciones y la comunicación como condición estructurante del co-liderazgo. La recurrencia de esta categoría en las distintas fuentes analizadas permite identificar que el liderazgo se configura en el marco de relaciones que favorecen el diálogo, la negociación de significados y la construcción colectiva de acuerdos, identificándose que la calidad de las interacciones incide directamente en la posibilidad de distribuir responsabilidades y promover procesos de toma de decisiones compartida.

Emerge como tendencia la relevancia del rol del directivo en la dinamización de estas prácticas, no desde una lógica jerárquica, sino desde una función relacional que favorece la articulación entre actores, la generación de confianza y la apertura de espacios de participación, donde el liderazgo directivo no desaparece en el co-liderazgo; en cambio, se resignifica como un elemento facilitador de procesos colectivos.

Se identifica una regularidad interpretativa en torno al co-liderazgo como práctica relacional situada, articulada principalmente a relaciones colaborativas construidas en los distintos espacios institucionales. La información analizada evidencia que, cuando existen condiciones organizacionales y relacionales favorables, se posibilitan prácticas de corresponsabilidad y trabajo colaborativo que fortalecen la participación en la gestión escolar, aun cuando emergen tensiones y límites asociados a factores como la cultura institucional, la distribución del poder y las condiciones estructurales de la organización, las cuales inciden en el alcance y sostenibilidad del co-liderazgo.

En este marco, se evidencia que las condiciones institucionales, relacionales y contextuales inciden en la configuración del co-liderazgo y determinan sus posibilidades de sostenibilidad y desarrollo. Estas condiciones actúan como facilitadores o restrictivos, configurando escenarios diferenciados en los que el co-liderazgo puede consolidarse o fragmentarse.

Surge como tendencia interpretativa clave, la presencia de procesos de apropiación y resignificación del co-liderazgo por parte de los actores, evidenciando que las prácticas construidas en el núcleo de interacción se transforman y se proyectan hacia

otros espacios de la organización escolar. Esta regularidad constituye un hallazgo fundamental, en tanto aporta elementos para interpretar el co-liderazgo como una práctica situada y como proceso dinámico que puede desarrollarse progresivamente en la institución.

Estas tendencias y regularidades permiten avanzar desde la descripción del co-liderazgo hacia su comprensión analítica, evidenciando que este se configura en la intersección entre relaciones, condiciones y prácticas, y que su desarrollo se encuentra mediado por formas de interacción y procesos de construcción colectiva que sientan las bases para su proyección en la organización escolar.

3.4.3. Análisis por Fuentes

Con el propósito de profundizar en la comprensión del objeto de estudio y fortalecer la validez interpretativa de los resultados, se realizó un análisis por fuentes de información, integrando los hallazgos derivados de las entrevistas semiestructuradas, la observación participante, el grupo de discusión y el análisis documental. Este enfoque permite contrastar, complementar y ampliar las interpretaciones obtenidas, de acuerdo con el principio de triangulación cualitativa.

El análisis por fuentes permite identificar convergencias, divergencias y matices en las percepciones, prácticas e interacciones de los actores educativos, reconociendo que cada técnica aporta una perspectiva particular sobre el co-liderazgo en la gestión escolar. Las entrevistas permiten acceder a las construcciones discursivas individuales; la observación participante posibilita interpretar las formas de participación en contexto; el grupo de discusión favorece la construcción colectiva de significados; y el análisis documental aporta elementos estructurales y normativos que enmarcan dichas prácticas.

La articulación de las diferentes fuentes aporta evidencia sobre la manera en que el co-liderazgo se configura en un núcleo estratégico de interacción y se proyecta progresivamente hacia otros escenarios institucionales, configurándose como un proceso de propagación situada en la organización escolar.

3.4.3.1. Análisis de Entrevistas Semiestructuradas.

El análisis de las entrevistas semiestructuradas permitió identificar tendencias interpretativas en torno a la configuración del co-liderazgo como práctica relacional situada en la gestión escolar, la información fue reorganizada en función de patrones de recurrencia, convergencia y tensión, articulados con el enfoque interpretativo del estudio.

Tabla 10

Tendencias interpretativas en entrevistas semiestructuradas

Categoría analítica	Tendencia identificada	Sentido interpretativo
Interacciones y comunicación	Alta recurrencia en todos los actores	Constituyen la base relacional del co-liderazgo
Rol del directivo rector	Presencia transversal	Se resignifica como facilitador del liderazgo compartido
Co-liderazgo	Construcción colectiva	Se configura en la práctica, no como estructura formal
Participación en la toma de decisiones	Recurrente pero variable	Depende de condiciones organizacionales
Comunidad de práctica	Espacio emergente clave	Funciona como núcleo de interacción y reflexión
Condiciones institucionales	Factor condicionante	Habilitan o limitan el co-liderazgo
Tensiones del co-liderazgo	Presencia significativa	Evidencian límites estructurales y culturales

Procesos de apropiación	Emergentes	Indican proyección del co-liderazgo hacia otros espacios
--------------------------------	------------	--

Nota. Síntesis interpretativa elaborada a partir del proceso de codificación en ATLAS.ti.

A partir del proceso de codificación en ATLAS.ti, se evidenció una alta recurrencia de categorías asociadas a las interacciones y comunicación, el rol del directivo rector y la participación en la toma de decisiones, lo que permite identificar estas dimensiones como ejes estructurantes de los procesos de propagación situada del co-liderazgo. Estas tendencias reflejan que el co-liderazgo es un entramado de relaciones que se construyen en la práctica cotidiana de la gestión escolar.

Con el propósito de sintetizar estas regularidades, se presenta la Tabla 10 que también evidencia cómo co-liderazgo se configura a partir de la interacción y comunicación que permiten la construcción de significados compartidos y la generación de confianza entre los actores. Este patrón confirma que el liderazgo emerge en la relación.

Se identifica que el rol del directivo rector actúa como un elemento dinamizador del proceso, en tanto facilita la participación, articula actores y promueve condiciones para la toma de decisiones compartida. Este hallazgo permite resignificar el liderazgo directivo como una función relacional más que jerárquica.

Y emerge una tensión estructural asociada a las condiciones institucionales, las cuales, aunque habilitan espacios de participación, también limitan su sostenibilidad debido a factores como el tiempo, la carga administrativa y la cultura organizacional. Esta tensión evidencia que el co-liderazgo no es un estado consolidado, sino un proceso en construcción.

Se reconoce la presencia de procesos de apropiación y resignificación en las prácticas de co-liderazgo configuradas en el núcleo de interacción; es decir, la comunidad de práctica, comienzan a proyectarse hacia otros escenarios institucionales, constituyéndose este hallazgo en un elemento clave para analizar las prácticas

colaborativas en la gestión escolar en términos de propagación situada, en tanto evidencia que el co-liderazgo se expande de manera progresiva.

3.4.3.2. Análisis de la Observación Participante.

A partir del análisis de la observación participante se comprendió el co-liderazgo desde su manifestación en la práctica, evidenciando prácticas reales colaboración en el marco de la comunidad de práctica, esta fuente posibilitó identificar comportamientos, relaciones y tensiones en contexto, aportando su comprensión situada.

Tabla 11

Patrones observados en la comunidad de práctica

Categoría analítica	Evidencia en la observación	Tendencia identificada
Interacciones y comunicación	Diálogo abierto, intercambio constante de ideas, construcción colectiva de acuerdos	Alta centralidad relacional
Participación en la toma de decisiones	Intervención activa de distintos actores en la discusión y definición de acciones	Participación progresiva
Rol del directivo rector	Facilitación del diálogo, mediación de tensiones, orientación de la reflexión	Liderazgo dinamizador
Comunidad de práctica	Espacio de reflexión conjunta, aprendizaje compartido y construcción colectiva	Núcleo de interacción
Condiciones institucionales	Limitaciones de tiempo, carga laboral, dinámicas organizativas	Factor condicionante
Tensiones del co-liderazgo	Diferencias de opinión, resistencia al cambio, distribución del poder	Presencia estructural

Procesos de apropiación	Uso de acuerdos en otros espacios, referencia a aprendizajes previos	Indicios de proyección
Colaboración y trabajo colectivo	Construcción conjunta de propuestas, corresponsabilidad en tareas	Fortalecimiento progresivo

Nota. Síntesis elaborada a partir de los registros de observación participante y bitácoras de campo.

Los registros de observación y las bitácoras de las sesiones desarrolladas, se evidencian patrones consistentes que permiten interpretar el co-liderazgo como una práctica que se construye en la acción, en la interacción directa entre los actores y en la negociación permanente de significados, representado en la siguiente síntesis de la Tabla 11, como tendencias centrales se evidencia que el co-liderazgo se configura en la interacción directa, donde el diálogo, la escucha y la construcción colectiva de acuerdos se constituyen en elementos estructurantes del proceso. La observación permite confirmar que se ejercen en la práctica, lo cual refuerza su carácter situado.

Igualmente se identifica que el rol del directivo rector se transforma en la práctica hacia una función de mediación y dinamización, facilitando la participación y configurando procesos de reflexión colectiva. Este hallazgo resulta relevante en tanto evidencia que el liderazgo directivo se ejerce desde la articulación de actores y la generación de condiciones para el trabajo colaborativo y no desde la imposición.

Otra tendencia es el surgimiento de tensiones y restricciones relacionadas con las condiciones institucionales, que impactan directamente en la sostenibilidad de las lo observado. El tiempo, la carga de trabajo y las estructuras organizativas son factores que crean limitaciones, lo que demuestra que el co-liderazgo se desarrolla en medio de circunstancias que lo hacen posible y a la vez lo restringen.

Y se observan señales de procesos de apropiación, que se reflejan en cómo los acuerdos, reflexiones y aprendizajes generados en la comunidad de práctica empiezan a ser adoptados en otras áreas institucionales. Esta faceta posibilita entender que las

configuraciones observadas comienzan a extenderse, formando una base empírica para interpretar el objeto de estudio en términos de propagación del co-liderazgo en un lugar específico.

3.4.3.3. Análisis del Grupo de Discusión.

Al analizar las sesiones del grupo de discusión, fue posible profundizar en la comprensión del co-liderazgo desde una perspectiva colectiva, evidenciando los procesos de construcción compartida de significados, negociación y validación de experiencias en el marco de la comunidad de práctica. Esta fuente posibilitó la articulación de las percepciones individuales con las grupales, lo que facilitó reconocer los consensos, disensos y aprendizajes emergentes.

A partir del desarrollo de los espacios de discusión, se evidencian patrones de interacción que reflejan una construcción progresiva del co-liderazgo, en la medida en que los participantes dialogan, contrastan y resignifican sus experiencias en función del colectivo. La Tabla 12 sintetiza estos hallazgos.

Tabla 12

Dinámicas colectivas en el grupo de discusión

Categoría analítica	Evidencia en el grupo de discusión	Tendencia identificada
Co-liderazgo	Construcción colectiva del concepto a partir del diálogo	Comprensión compartida
Interacciones y comunicación	Intercambio de ideas, debate y argumentación	Construcción de significado
Participación en la toma de decisiones	Discusión conjunta de situaciones institucionales	Deliberación colectiva
Rol del directivo rector	Reconocimiento del papel facilitador en el grupo	Validación colectiva del rol

Comunidad de práctica	Espacio de reflexión, aprendizaje y diálogo horizontal	Consolidación del espacio
Tensiones del co-liderazgo	Diferencias de opinión, resistencias y cuestionamientos	Tensión como motor reflexivo
Procesos de apropiación	Relectura de experiencias y transferencia a otros contextos	Apropiación progresiva
Colaboración	Construcción conjunta de propuestas y acuerdos	Fortalecimiento colectivo

Nota. Síntesis elaborada a partir del análisis del grupo de discusión desarrollado en el marco de la comunidad de práctica.

A partir de estos hallazgos, se identifican tres elementos centrales, se evidencia que el grupo de discusión favorece la construcción de una comprensión compartida del co-liderazgo, en la medida en que los actores negocian significados, contrastan experiencias y construyen acuerdos colectivos. Este proceso permite superar visiones individuales y avanzar hacia una interpretación relacional del liderazgo.

Como segundo elemento se identifica que la interacción grupal actúa como un espacio de validación y resignificación de las prácticas, donde los participantes reinterpretan sus experiencias a la luz de las vivencias de otros actores. Este hallazgo evidencia que el conocimiento se construye sino en la interacción y no de manera aislada.

Emergen como un tercer elemento, tensiones que, lejos de constituir un obstáculo, funcionan como motor del proceso reflexivo, en tanto permiten cuestionar prácticas establecidas, visibilizar diferencias y generar nuevas comprensiones sobre el liderazgo en la institución.

Se evidencian así, procesos de apropiación y proyección, en la medida en que los participantes comienzan a trasladar las reflexiones construidas en el grupo hacia otros

espacios institucionales, interpretándose que el co-liderazgo se desarrolla en el contexto de la comunidad de práctica, pero además comienza a extenderse gradualmente por toda la organización escolar, las prácticas construidas de manera colectiva son resignificadas y utilizadas en diferentes contextos.

3.4.3.4. Análisis Documental.

El análisis documental permitió contextualizar e interpretar el co-liderazgo en relación con los marcos institucionales, normativos y organizacionales propios de la gestión escolar. Esta fuente aportó elementos para contrastar las prácticas observadas y las percepciones de los actores con los lineamientos formales que regulan el funcionamiento de la institución.

Para ello, se realizó la revisión de documentos institucionales tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes (SIEE), actas de Consejo Académico y Consejo Directivo, así como planes de mejoramiento y documentos de gestión escolar. Estos documentos permitieron identificar la manera en que el liderazgo, la participación y la toma de decisiones son concebidos desde el nivel formal.

Este análisis evidencia que, a nivel documental, la gestión escolar se orienta hacia principios de participación, trabajo colaborativo y liderazgo pedagógico, los cuales se encuentran alineados con enfoques contemporáneos del liderazgo educativo. Sin embargo; se identifican tensiones entre estos planteamientos formales y su implementación en la práctica, particularmente en lo relacionado con la distribución del poder, los tiempos institucionales y las condiciones organizativas.

Se reconoce que los documentos institucionales establecen estructuras y espacios de participación que, aunque normativamente definidos, no siempre garantizan dinámicas efectivas de co-liderazgo, reforzando la importancia del liderazgo desde su configuración en la práctica.

Tabla 13

Documentos analizados en el estudio

Documento	Tipo	Instancia	Aporte al análisis
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Institucional	Rectoría	Orienta principios de participación y gestión escolar
Sistema Institucional de Evaluación (SIEE)	Normativo	Consejo Académico	Define procesos de toma de decisiones académicas
Actas de Consejo Académico	Acta	Consejo Académico	Evidencian dinámicas de participación y deliberación
Actas de Consejo Directivo	Acta	Consejo Directivo	Reflejan decisiones institucionales y distribución del poder
Planes de mejoramiento institucional	Plan	Gestión institucional	Permiten analizar proyección y acciones estratégicas
Otros documentos de gestión	Institucional	Diferentes instancias	Contextualizan prácticas organizacionales

Nota. Síntesis elaborada a partir del análisis documental realizado en el marco de la investigación.

El análisis documental cuya síntesis se evidencia en la Tabla 13, permite interpretar que el co-liderazgo no se encuentra plenamente institucionalizado como categoría explícita, pero sí se sustenta en principios y lineamientos que favorecen su desarrollo, evidenciando que las prácticas de co-liderazgo observadas en la comunidad de práctica emergen en un contexto normativo que las posibilita, pero que también requiere ser resignificado.

Se identifican elementos que sugieren procesos incipientes de articulación entre lo formal y lo práctico, en la medida en que algunas interacciones en la participación y toma de decisiones comienzan a reflejarse en los espacios institucionales, aporte esencial

en la evidencia de la evidencia del procesos de configuración del co-liderazgo en términos de propagación situada, en tanto las prácticas construidas en escenarios de interacción comienzan a dialogar con las estructuras organizacionales de la institución.

3.4.4. Triangulación e Integración de Resultados

Con el fin de fortalecer la validez interpretativa del estudio, se realizó una triangulación de fuentes que integra los *hallazgos* provenientes de las entrevistas semiestructuradas, la observación participante, el grupo de discusión y el análisis documental. Este proceso permitió reconocer tendencias, discrepancias y complementariedades en torno a las categorías analíticas, posibilitando una comprensión más robusta del co-liderazgo como práctica relacional situada y de sus dinámicas de proyección en la institución.

La triangulación se estructuró en torno a las categorías definidas en el estudio, contrastando evidencias de cada fuente y estableciendo patrones interpretativos que trascienden el análisis aislado de los datos. A continuación, la Tabla 14 presenta la síntesis de este proceso.

Tabla 14

Triangulación de categorías por fuente de información

Categoría analítica	Entrevistas	Observación participante	Grupo de discusión	Análisis documental	Síntesis interpretativa
Interacciones y comunicación	Reconocidas como base del trabajo colectivo	Evidencias en diálogo y acuerdos	Construidas y resignificadas colectivamente	Planteadas como principio institucional	Eje estructurante del co-liderazgo
Participación en la	Percibida como deseable	Se observa participación	Se negocian y validan decisiones	Definida formalmente	Dinámica condicionada por el contexto

toma de decisiones	pero variable	ón progresiva		nte en instancias	
Rol del directivo rector	Identificado como facilitador	Actúa como mediador y dinamizador	Validado colectivamente	Definido en funciones formales	Liderazgo relacional y articulador
Comunidad de práctica	Valorada como espacio de aprendizaje	Funciona como núcleo de interacción	Consolidados significados compartidos	No explícita en documentos	Dispositivo clave de configuración
Condiciones institucionales	Reconocidas como limitantes	Inciden en la práctica	Generan tensiones en el diálogo	Estructura en la gestión escolar	Factor habilitante/restrictivo
Tensiones del co-liderazgo	Identificadas en percepciones	Evidentes en dinámicas reales	Motor de reflexión colectiva	No siempre visibilizadas	Elemento constitutivo del proceso
Procesos de apropiación	Percibidos en algunos actores	Evidenciados en prácticas emergentes	Reinterpretados colectivamente	No formalizados	Indicios de proyección del objeto de estudio

Nota. Integración analítica elaborada a partir de la triangulación de fuentes cualitativas.

A partir de la triangulación, se identifican regularidades consistentes del co-liderazgo como una práctica que se configura entre la interacción, participación y condiciones institucionales, donde la convergencia entre las distintas fuentes evidencia que este se sostiene en contextos relacionales observables, validadas colectivamente y enmarcadas en estructuras organizacionales específicas.

Se evidencia una correspondencia significativa entre discurso, práctica y construcción colectiva, particularmente en torno a las interacciones, la participación y el rol del directivo rector, lo cual refuerza la consistencia interna del análisis. Sin embargo, también emergen tensiones estructurales asociadas a las condiciones institucionales, que inciden en la sostenibilidad y alcance del co-liderazgo, evidenciando su carácter dinámico y no lineal.

Un hallazgo relevante derivado de la triangulación es que, aunque el co-liderazgo no se encuentra formalmente institucionalizado en los documentos, sí se construye y valida en la práctica, especialmente en escenarios de interacción como la comunidad de práctica, donde el liderazgo compartido se desarrolla en una lógica situada, mediada por condiciones contextuales y relacionales.

La triangulación permite identificar un patrón emergente transversal, las prácticas de co-liderazgo configuradas en el núcleo de interacción no permanecen aisladas; comienzan a proyectarse hacia otros espacios institucionales a través de procesos de apropiación, resignificación y validación. Este patrón constituye la base empírica para la formulación de la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo, entendida como un proceso mediante el cual las prácticas construidas colectivamente en escenarios específicos se expanden de manera progresiva en la organización escolar, en función de las condiciones relacionales, organizacionales y contextuales que las posibilitan o limitan.

3.4.5. Interpretación Integradora del Proceso de Co-liderazgo

Las interacciones y la comunicación evidenciadas en los resultados constituyen un eje estructurante del co-liderazgo, favoreciendo la construcción de acuerdos, la negociación de significados y la generación de confianza entre los actores educativos. La participación en la toma de decisiones se configura como una dimensión central del liderazgo compartido, cuya consolidación depende de condiciones organizacionales y relacionales que pueden favorecer o restringir su desarrollo en la institución.

El rol del directivo rector se reconfigura como una función de mediación y dinamización institucional, orientada a articular actores, facilitar el diálogo y propiciar condiciones para el trabajo colaborativo, reconociendo el co-liderazgo como una práctica construida colectivamente, sustentada en procesos de corresponsabilidad y participación compartida.

El análisis permite reconocer como el co-liderazgo se produce en medio de tensiones asociadas a la cultura institucional, las dinámicas de poder, las exigencias administrativas y las formas de organización escolar, tensiones que inciden directamente en la configuración y proyección de las prácticas colaborativas en la gestión escolar.

La comunidad de práctica se configura como un núcleo estratégico de interacción profesional en el que los actores construyen, validan y resignifican prácticas de liderazgo compartido, en este espacio se identifican procesos progresivos de apropiación y proyección de dichas prácticas hacia otros escenarios institucionales, mediados por las condiciones relacionales, organizacionales y contextuales presentes en la institución.

La integración interpretativa de los resultados permitió la emergencia de la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo, entendida como el proceso mediante el cual las prácticas colaborativas construidas en espacios específicos de interacción se proyectan progresivamente hacia otros escenarios de la organización escolar, a través de formas de apropiación y resignificación mediadas por las condiciones institucionales que favorecen o limitan su desarrollo.

3.4.6. Síntesis Analítica Orientada al Modelo

Es posible establecer una síntesis analítica a partir de la interpretación integradora, para explorar con detenimiento el comportamiento del proceso de configuración del co-liderazgo y las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones para fundamentar la construcción del modelo propuesto. Se determina que el co-liderazgo se configura como una práctica relacional situada, cuyo desarrollo depende de la interacción entre actores, la participación en la toma de decisiones y las

condiciones institucionales que la posibilitan o limitan, construyéndose en la práctica, en función de las características del contexto.

El co-liderazgo presenta un comportamiento dinámico y progresivo, en la medida en que las prácticas que se configuran en espacios de interacción como la comunidad de práctica se transforman, se adaptan y comienzan a proyectarse hacia otros escenarios institucionales. Y se reconoce que este proceso de proyección está mediado por condiciones relacionales, organizacionales y contextuales que inciden en su sostenibilidad, alcance y transformación, evidenciándose un proceso complejo, caracterizado por avances, tensiones y reconfiguraciones permanentes.

Se concluye que el co-liderazgo puede ser comprendido y representado mediante un modelo, en tanto presenta regularidades, patrones de comportamiento y condiciones de desarrollo que permiten explicar su configuración y proyección en la gestión escolar, donde la categoría de propagación situada del co-liderazgo se constituye en el eje articulador de dicho modelo, al integrar las dimensiones relacionales, organizacionales y contextuales que explican su desarrollo progresivo. Esta síntesis analítica fundamenta la transición hacia el capítulo siguiente, en el cual se presenta la estructuración conceptual, metodológica y operativa del modelo propuesto.

3.5. Redacción de Resultados y Discusión

El presente apartado integra e interpreta los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, a partir de la identificación de las principales tendencias y regularidades evidenciadas en las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones desarrolladas en el Colegio Charry IED. La discusión se estructura en diálogo con los fundamentos teóricos y conceptuales abordados en la investigación, con el propósito de contrastar los hallazgos empíricos con las perspectivas referenciales sobre co-liderazgo, gestión escolar y comunidades de práctica, permitiendo comprender el estado del problema en el contexto institucional analizado y fundamentar la construcción del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar.

3.5.1. El Co-liderazgo Como Práctica Relacional Situada

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian que el co-liderazgo en el Colegio Charry IED se configura como una práctica relacional situada, construida a partir de formas de interacción, participación y toma de decisiones compartidas entre los actores educativos. Las tendencias identificadas en las entrevistas semiestructuradas, la observación participante, los grupos de discusión y el análisis documental permitieron reconocer que el liderazgo escolar emerge en escenarios de interacción profesional donde se negocian significados, se construyen acuerdos y se distribuyen responsabilidades en función de las dinámicas institucionales. Estas regularidades evidencian que el liderazgo se configura en la práctica cotidiana y en la relación entre los sujetos, más que en la autoridad derivada únicamente del cargo directivo.

Este hallazgo dialoga con los planteamientos de Spillane (2006), de que el liderazgo distribuido como una práctica situada que emerge de la interacción entre líderes, seguidores y contexto institucional, por tanto, no reside exclusivamente en una persona, sino en las relaciones que se construyen en torno a las prácticas organizacionales y pedagógicas. La participación identificada en la comunidad de práctica favorece la construcción de formas de corresponsabilidad y deliberación colectiva y evidencian tensiones derivadas de estructuras organizacionales tradicionales y de mecanismos de centralización que limitan la consolidación sostenida del co-liderazgo en otros escenarios institucionales.

Los resultados también permiten establecer relación con Harris y DeFlaminis (2016), quienes advierten que el liderazgo distribuido no puede reducirse a la simple división de tareas o delegación funcional. En el contexto investigado, se identificó que la existencia de espacios formales de participación no garantiza por sí misma la construcción de prácticas colaborativas sostenidas, pues estas dependen de condiciones relacionales y culturales que posibiliten la interacción horizontal, la confianza y la construcción compartida de decisiones, permitiendo al estudio evidenciar que el co-liderazgo requiere procesos de interacción intencionada y reconocimiento mutuo entre los actores institucionales, más allá de la distribución administrativa de funciones.

La comunidad de práctica, a partir de los hallazgos, pudo ser entendida como un núcleo configurador del co-liderazgo, acorde con el enfoque desarrollado por Wenger (2001), quien plantea que el aprendizaje y la construcción de conocimiento se desarrollan mediante la participación en prácticas compartidas. En la investigación, la comunidad de práctica se constituyó en un escenario de interacción intensiva donde directivos docentes y docentes construyeron espacios de diálogo profesional, reflexión colectiva y resignificación de prácticas institucionales. Desde este núcleo relacional emergió la corresponsabilidad y participación que permitieron explicar los procesos de configuración del co-liderazgo como una práctica construida socialmente y mediada por el contexto institucional.

En esta misma línea, Fullan (2016) sostiene que los procesos de mejora y transformación escolar requieren culturas colaborativas sustentadas en relaciones profesionales sólidas y en capacidades colectivas de aprendizaje, los procesos colaborativos identificadas en la comunidad de práctica a partir de los resultados, favorecen procesos de interacción profesional y construcción colectiva; aun así, se evidencia que requieren condiciones organizacionales que posibiliten su continuidad y proyección en la gestión escolar, favoreciendo la comprensión de que el co-liderazgo es resultado de procesos relacionales situados que dependen de las condiciones institucionales en las que se desarrollan.

La investigación permite interpretar el co-liderazgo como una práctica relacional situada que se configura en escenarios de interacción profesional y participación compartida, mediada por condiciones organizacionales, culturales y procesuales que favorecen o limitan su desarrollo, constituyéndose esta afirmación en uno de los principales hallazgos del estudio y se convierte en el punto de partida para la construcción de la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo y del modelo propuesto, orientado al fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar.

3.5.2. Condiciones Organizacionales y Relacionales del Co-liderazgo

La configuración del co-liderazgo en el Colegio Charry IED; a partir de los resultados, se identificó como un conjunto de condiciones organizacionales y relacionales que favorecen o limitan la construcción de relaciones de interacción, participación y toma de decisiones. Las regularidades identificadas en las diferentes técnicas de recolección de información evidenciaron que la existencia de espacios institucionales de participación no garantiza, por sí misma, prácticas sostenidas de co-liderazgo, debido a que estas se encuentran mediadas por factores asociados a la cultura organizacional, las formas de comunicación, las relaciones de confianza y la trayectoria de funcionamiento institucional.

Algunas prácticas institucionales continúan estructurándose desde formas tradicionales de organización escolar; de acuerdo con los hallazgos, estas están caracterizadas por procesos de centralización en la toma de decisiones y por relaciones jerárquicas que limitan la construcción de escenarios de corresponsabilidad. Aunque se identificaron avances en la generación de espacios de participación colectiva, también emergieron tensiones relacionadas con la distribución desigual de responsabilidades, la dependencia de liderazgos formalmente establecidos y la dificultad para sostener prácticas colaborativas más allá de determinados escenarios institucionales, demostrando que el co-liderazgo se desarrolla de forma diferenciada según las condiciones organizacionales y culturales presentes en cada espacio de interacción y no de manera homogénea.

Lo anterior dialoga con los planteamientos de Bolívar (2010), quien sostiene que los procesos de liderazgo escolar requieren culturas organizacionales que favorezcan la colaboración profesional y la construcción colectiva de decisiones. El liderazgo distribuido se configura a partir de la construcción progresiva de relaciones profesionales sustentadas en la confianza, la participación y la legitimidad compartida; los resultados del estudio evidencian que las relaciones colaborativas identificadas en la comunidad de práctica lograron fortalecerse en la medida en que los actores institucionales construyeron espacios de diálogo profesional y reconocimiento mutuo que favorecieron formas más horizontales de interacción.

A partir de los hallazgos se estableció la relación con las perspectivas de gobernanza escolar que comprenden la gestión educativa como un proceso de articulación entre múltiples actores y escenarios de participación institucional. Desde esta mirada, la gestión escolar trasciende la administración operativa de la institución y se configura como un proceso relacional que implica negociación, construcción de acuerdos y participación colectiva en la conducción institucional; la investigación permitió identificar que las posibilidades de desarrollo del co-liderazgo aumentan cuando existen condiciones organizacionales que favorecen la circulación de la información, la apertura al diálogo y la participación de docentes y directivos en procesos de deliberación colectiva.

Las tendencias identificadas evidencian que las relaciones de confianza y reconocimiento profesional constituyen elementos centrales para la sostenibilidad de prácticas colaborativas en la gestión escolar. La observación permitió reconocer que los procesos de interacción profesional desarrollados en la comunidad de práctica favorecieron escenarios de reflexión compartida y construcción colectiva de significados sobre el liderazgo, posibilitando formas de corresponsabilidad que trascendieron la lógica individual de actuación institucional y requieren continuidad organizacional y condiciones institucionales que permitan su proyección progresiva hacia otros escenarios de la gestión escolar.

Los resultados de la investigación permiten concluir que el co-liderazgo se encuentra condicionado por factores relacionales, culturales y organizacionales que median su configuración en la institución educativa. Esta comprensión fortalece la necesidad de abordar el liderazgo escolar desde perspectivas situadas y relacionales, reconociendo que las prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones no emergen exclusivamente por disposición normativa o estructural, sino como resultado de procesos organizacionales y culturales contruidos en la experiencia cotidiana de la gestión escolar.

3.5.3. Propagación Situada del Co-liderazgo

El co-liderazgo, a partir de los resultados de la investigación, se identifica como un proceso progresivo de apropiación, resignificación y reconstrucción situada, esta propiedad resulta central para interpretar su proceso de configuración y proyección, evidenciando que las experiencias colaborativas construidas en la comunidad de práctica adquieren sentido en función de las condiciones relacionales, organizacionales y procesuales que median su desarrollo en la gestión escolar.

La propagación situada del co-liderazgo emerge como categoría analítica propia de la investigación, al permitir explicar el tránsito entre la configuración inicial del co-liderazgo en un núcleo estratégico de actores y su posible proyección hacia otros espacios de la organización escolar, proceso que depende de la manera como los actores reinterpretan las prácticas construidas, las adaptan a sus escenarios de actuación y las vinculan con mecanismos reales de participación, interacción y toma de decisiones.

Queda expuesto en los hallazgos, que la comunidad de práctica operó como núcleo configurador del co-liderazgo, en tanto posibilitó la construcción de significados compartidos, el reconocimiento de tensiones institucionales y la emergencia de prácticas de corresponsabilidad, dicho núcleo constituye el punto de partida para reconocer cómo las prácticas colaborativas pueden proyectarse progresivamente hacia espacios formales e informales de la gestión escolar, siempre mediadas por las condiciones del contexto.

En articulación con los enfoques de liderazgo distribuido y comunidades de práctica, la categoría de propagación situada amplía la comprensión del co-liderazgo al explicar que la participación y la corresponsabilidad que se dan en estructuras organizativas, dependen de procesos de apropiación colectiva que requieren tiempo, interacción, legitimidad y condiciones institucionales favorables, permitiendo a la propagación situada superar una lectura instrumental del liderazgo compartido, al reconocer que este se configura en la relación entre actores, prácticas y contextos.

La discusión de los resultados permite afirmar que la propagación situada del co-liderazgo se expresa en tres movimientos analíticos: la configuración del co-liderazgo en

un núcleo de interacción profesional; la resignificación de las prácticas colaborativas en escenarios organizacionales concretos; y la proyección progresiva de dichas prácticas hacia otros espacios de gestión escolar. Movimientos que fundamentan la estructura del modelo propuesto, articulando sus componentes relacional, organizacional y procesual con una lógica de desarrollo progresivo.

La investigación aporta a la explicación procesos colaborativos que pueden configurarse, circular y reconstruirse de manera situada en la organización escolar, donde la propagación situada del co-liderazgo se constituye en el eje interpretativo que permite conectar los hallazgos empíricos con la formulación del modelo desarrollado, enfocado en el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar.

3.5.4. Implicaciones Para la Gestión Escolar y Construcción del Modelo

La discusión e interpretación de los resultados permitió reconocer que la interacción, participación y toma de decisiones identificadas en el Colegio Charry IED van más allá de una comprensión del co-liderazgo como práctica asociada exclusivamente a funciones directivas o estructuras formales de participación, los hallazgos evidenciaron que su desarrollo depende de la articulación entre relaciones profesionales, condiciones organizacionales y procesos progresivos de apropiación y resignificación, lo cual condujo a la necesidad de estructurar una propuesta que permitiera proyectar dichas dinámicas en la gestión escolar; surgiendo el Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo, como resultado de la interpretación sistemática de las categorías analíticas construidas durante la investigación y de las regularidades identificadas en el contexto institucional.

Como resultado del análisis de los resultados obtenidos, se observa que el fortalecimiento de prácticas colaborativas en la gestión escolar debe avanzar hacia perspectivas relacionales y situadas que reconozcan la interacción entre actores, estructuras institucionales y el contexto; más que la sola distribución del liderazgo; de igual forma; la participación y la corresponsabilidad se consolidan a partir de procesos sostenidos de interacción profesional, construcción de confianza, diálogo colectivo y

apropiación progresiva de prácticas compartidas, estas comprensiones permitieron establecer las bases conceptuales y metodológicas para la construcción del modelo propuesto.

El modelo, a partir de esta interpretación, se estructuró en tres niveles interrelacionados conceptual, metodológico y de proyección institucional; que permiten articular su comprensión y su desarrollo en la práctica institucional. El nivel conceptual integra las categorías analíticas construidas en la investigación y comprende el co-liderazgo como una práctica relacional, situada y corresponsable; el nivel metodológico organiza la comunidad de práctica como dispositivo de análisis, reflexión y construcción colectiva y el nivel de proyección institucional define como las configuraciones hechas pueden proyectarse hacia distintos escenarios de la organización escolar, esta estructura responde directamente a las tensiones y necesidades identificadas durante el proceso investigativo y constituye una de las principales derivaciones analíticas del estudio.

El análisis de datos facilitó determinar que las dinámicas de co-liderazgo se configuran mediante la interacción entre dimensiones relacionales, organizacionales y procesuales, razón por la cual el modelo se organiza a partir de tres componentes estructurales interdependientes. El componente relacional explica la construcción del liderazgo desde el diálogo profesional, la confianza y la corresponsabilidad; el componente organizacional reconoce las condiciones institucionales que favorecen o limitan la participación y la toma de decisiones; y el componente procesual explica los mecanismos mediante los cuales el co-liderazgo se apropia, se resignifica y se proyecta progresivamente en la institución; la articulación de estos componentes favoreció la construcción de una comprensión sistémica del co-liderazgo en la gestión escolar y proyectar la formulación del modelo desde una perspectiva dinámica y contextualizada.

Se evidencia a partir de los resultados empíricos, que el co-liderazgo proyecta su propagación en la organización escolar mediante procesos progresivos de configuración, apropiación, expansión e institucionalización, lo cual facilitó estructurar el modelo en cinco fases interdependientes que representan trayectorias de desarrollo en la gestión escolar: configuración del co-liderazgo como práctica situada, reconfiguración organizacional y dinamización de la gobernanza escolar, apropiación y expansión

situada, expansión organizacional e institucionalización y sostenibilidad, cada fase está articula con mecanismos relacionales, organizacionales y procesuales que explican cómo el co-liderazgo se construye, circula y se consolida en distintos escenarios institucionales, manteniendo su carácter situado y contextual.

La discusión e interpretación de los resultados derivan en la construcción del modelo y permiten transformar las categorías emergentes y las regularidades identificadas en una propuesta conceptual, metodológica y operativa dirigida a la consolidación de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar, articulando la comprensión teórica del co-liderazgo con una estructura situada para su desarrollo progresivo en el contexto institucional del Colegio Charry IED.

La Tabla 15 evidencia que la construcción del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo surge como resultado de la articulación entre los hallazgos empíricos, la discusión teórica y las derivaciones analíticas desarrolladas durante el proceso investigativo, estructurando una propuesta vinculada con las dinámicas identificadas en el contexto institucional y fundamentada en el carácter situado, relacional y progresivo del modelo formulado.

Tabla 15

Relación entre hallazgos investigativos y construcción del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo

Hallazgos interpretativos	Discusión teórica	Derivación analítica	Elemento construido en el modelo
El co-liderazgo emerge en escenarios de interacción profesional y construcción colectiva.	Spillane y Harris reconocen el liderazgo como práctica distribuida y relacional.	El liderazgo se configura desde dinámicas situadas y no únicamente desde cargos formales.	Componente relacional del modelo

La comunidad de práctica favorece reflexión, diálogo y corresponsabilidad.	Wenger plantea la comunidad de práctica como escenario de aprendizaje compartido.	La comunidad de práctica actúa como núcleo configurador del co-liderazgo.	Nivel metodológico y núcleo configurador
Las dinámicas colaborativas dependen de condiciones organizacionales y culturales.	Bolívar y Fullan reconocen como la cultura organizacional influye en los procesos de liderazgo escolar.	El co-liderazgo requiere condiciones institucionales que posibiliten su sostenibilidad.	Componente organizacional
Las prácticas de participación y toma de decisiones se apropian de manera diferenciada según el contexto.	Las perspectivas situadas del liderazgo evidencian que las prácticas se resignifican en función del contexto.	El co-liderazgo no se transfiere linealmente, sino mediante apropiación y resignificación.	Categoría de propagación situada
La proyección del co-liderazgo ocurre progresivamente en distintos escenarios institucionales.	Las teorías de mejora escolar destacan el carácter progresivo de las transformaciones organizacionales.	La expansión del co-liderazgo depende de procesos relacionales y procesuales sostenidos.	Fases y niveles de proyección del modelo

Nota. Relación entre los hallazgos interpretativos de la investigación y la construcción conceptual, metodológica y operativa del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar.

3.5.5. Síntesis Interpretativa y Cierre

El análisis realizado condujo a la interpretación del co-liderazgo en el Colegio Charry IED como una práctica relacional situada, construida a partir la interacción, participación, corresponsabilidad y toma de decisiones desarrolladas en escenarios

concretos de gestión escolar, que se dan en procesos de interacción profesional mediados por condiciones organizacionales, culturales y relacionales que favorecen o limitan la construcción de prácticas colaborativas en la institución educativa.

La contrastación entre los resultados obtenidos y las perspectivas teóricas abordadas en la investigación promovieron el entender que el liderazgo escolar requiere pensarse desde enfoques relacionales y contextuales que superen visiones centradas en la autoridad formal o en la distribución administrativa de funciones, en este escenario; la comunidad de práctica se constituyó en un lugar estratégico para la configuración del co-liderazgo, al posibilitar procesos de diálogo profesional, reflexión colectiva y construcción compartida de significados sobre la gestión escolar.

También se identificó que las prácticas colaborativas construidas en el núcleo inicial de interacción profesional se proyectan a otros espacios institucionales mediante procesos progresivos de apropiación, resignificación y proyección contextualizada. Esta regularidad condujo a la construcción de la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo, proceso mediante el cual los procesos colaborativos pueden configurarse y proyectarse progresivamente en distintos escenarios de la organización escolar, en función de las condiciones relacionales, organizacionales y procesuales que median su desarrollo.

El análisis desarrollado en este capítulo permitió establecer las bases conceptuales y metodológicas que sustentan la construcción del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar, articulando los hallazgos empíricos, la discusión teórica y las derivaciones analíticas surgidas durante el proceso investigativo, siendo este modelo una respuesta contextualizada a las necesidades identificadas en el Colegio Charry IED que dirigen el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar.

Capítulo 4. Propuesta de Transformación

A partir de los resultados prácticos, conceptuales y teórico-metodológicos derivados del proceso investigativo desarrollado en los capítulos anteriores, se formula la propuesta de transformación, entendida como una construcción que incide en el objeto de estudio mediante la articulación entre evidencia empírica, fundamentación teórica y proyección operativa. Esta propuesta se sustenta en el análisis realizado en el Colegio Charry IED, a partir de las categorías construidas mediante la triangulación de información proveniente de entrevistas semiestructuradas, observación participante, grupos de discusión y análisis documental.

La propuesta se estructura como un modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar que explica y proyecta el fortalecimiento progresivo de las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones en la institución educativa, constituyéndose en un resultado conceptual, operativo y relacional que configura el co-liderazgo, ofreciendo una ruta estructurada de su proyección progresiva en la gestión escolar y aportando una perspectiva situada para analizar y favorecer el desarrollo del co-liderazgo en contextos educativos reconociendo la influencia de las condiciones organizacionales, relacionales y procesuales presentes en cada institución..

La propuesta articula los hallazgos empíricos con los referentes teóricos sobre liderazgo distribuido, liderazgo transformacional, liderazgo pedagógico, gobernanza escolar y comunidades de práctica, configurando una estructura que describe el co-liderazgo, su explicación y su proyección transformadora, como práctica relacional, situada y en construcción, cuyo desarrollo depende de la interacción entre actores, condiciones organizacionales, dinámicas contextuales y procesos de apropiación colectiva.

La investigación doctoral aporta la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo, entendida como el proceso mediante el cual las prácticas de liderazgo compartido, configuradas inicialmente en un núcleo estratégico de interacción como la comunidad de práctica, se proyectan progresivamente hacia otros escenarios de la organización escolar mediante dinámicas de apropiación, resignificación, validación y

sostenibilidad. Esta categoría permite trascender la experiencia de un grupo específico de participantes, al ofrecer un marco comprensivo, contextualizado y transferible que contribuye al campo del liderazgo educativo, explicando cómo se configura el co-liderazgo y cómo puede desarrollarse, circular y sostenerse en la gestión escolar.

4.1. Fundamentación de la Propuesta de Transformación

La propuesta de transformación, Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar; se fundamenta en la articulación entre los resultados empíricos obtenidos en la investigación y una relectura crítica de los enfoques contemporáneos del liderazgo educativo, alineados con el objetivo general del estudio y con las necesidades identificadas en el contexto institucional del Colegio Charry IED, configurándose como un proceso de integración, problematización y resignificación teórica, de la comprensión y fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar.

El objetivo de diseñar de un modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, permite articular los resultados del análisis empírico con los referentes teóricos, permitiendo explicar cómo las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones, configuradas en la comunidad de práctica, caracterizan y establecen las bases para su comprensión, proyección y transformación en la institución educativa, construyendo las relaciones conceptuales necesarias para su modelación, en articulación con los objetivos específicos del estudio y con la necesidad de estructurar la transformación progresiva de prácticas colaborativas en la gestión escolar.

Los resultados del Capítulo 3 evidenciaron que el co-liderazgo en la gestión escolar no puede ser comprendido como una práctica estática ni como una condición derivada exclusivamente de la estructura organizacional, ya que se da en la construcción que emerge de la interacción entre múltiples categorías analíticas, las cuales configuran un entramado relacional complejo. Esta comprensión permite desplazar el análisis desde enfoques centrados en el individuo hacia una perspectiva relacional, situada y dinámica del liderazgo escolar.

En diálogo con estos hallazgos, el enfoque de liderazgo distribuido constituye un referente central al reconocer el liderazgo como práctica social construida en la interacción entre actores y contexto (Spillane, 2006). Sin embargo, a partir de la evidencia empírica, la investigación reinterpreta este enfoque, en tanto identifica que la distribución del liderazgo, por sí misma, no garantiza su apropiación ni su sostenibilidad en la organización escolar. El estudio con el fin de ampliar su carácter explicativo busca conocer las condiciones bajo las cuales dichas prácticas logran trascender a espacios específicos de interacción más que adoptar el liderazgo distribuido.

El enfoque de comunidades de práctica (Wenger, 2001) permite explicar la emergencia del co-liderazgo en espacios de interacción intensiva, donde los actores construyen significados, desarrollan corresponsabilidad y configuran aprendizajes colectivos. Los resultados evidencian que, aunque estos espacios favorecen la configuración inicial del co-liderazgo, su incidencia en otros niveles de la organización no es automática, lo que revela una limitación en la capacidad explicativa del enfoque para analizar las dinámicas de propagación del co-liderazgo en contexto

Esta tensión entre los marcos teóricos existentes y los resultados empíricos conduce a la necesidad de avanzar hacia una nueva representación del objeto de estudio. Es de aclararse que la investigación no sustituye los enfoques existentes; los articula y reconfigura, integrando elementos del liderazgo distribuido, el aprendizaje situado y las teorías de cambio educativo sistémico (Fullan), para explicar el liderazgo como un proceso dinámico que requiere condiciones para su expansión en el sistema escolar y se configura en la interacción.

Los actores directivos y docentes son participantes de un entramado relacional en el cual el liderazgo se configura en la interacción, las funciones tradicionalmente atribuidas al directivo se integran como parte de las condiciones que median el co-liderazgo en la gestión escolar, particularmente en la generación de espacios de interacción, mediación y dinamización de procesos colectivos.

La investigación propone como aporte la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo, como contribución teórica central del estudio, en la

construcción de un modelo que integra la dimensión relacional, organizacional y procesual del liderazgo, aportando al campo del liderazgo educativo una perspectiva situada desde la configuración y proyección progresiva de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en contextos escolares.

Este aporte surge como resultado del análisis sistemático de las dinámicas observadas, respondiendo a una limitación identificada en los enfoques existentes: la incapacidad para explicar cómo el liderazgo, una vez configurado en espacios específicos, logra proyectarse y consolidarse en la organización escolar. La categoría de propagación situada introduce una nueva relación analítica entre configuración, apropiación y proyección del liderazgo, ampliando su campo de comprensión desde la propagación situada.

La propuesta integra dimensiones conceptuales, metodológicas e instrumentales, configurando una estructura que transita de la comprensión de la propagación situada del co-liderazgo, hacia su proyección en la realidad. Esta transición responde al carácter doctoral del estudio, en tanto transforma el conocimiento del objeto en una propuesta fundamentada, viable y contextualizada para la intervención en la gestión escolar.

La fundamentación de la propuesta se consolida en la articulación entre teoría y evidencia empírica, interpretando las dinámicas relacionales del co-liderazgo, explicando sus condiciones de desarrollo y dinamizando su transformación en el contexto institucional. Su aporte radica en la construcción de un modelo que integra la dimensión relacional, organizacional y procesual del liderazgo, aportando al campo del liderazgo educativo una perspectiva que explica su configuración, su proyección progresiva y su sostenibilidad en contextos escolares reales.

4.2. Descripción del Modelo de Transformación

La propuesta de transformación se concreta en el Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la Gestión Escolar, entendido como una construcción que articula dimensiones conceptuales, metodológicas y de proyección institucional, orientadas a

transformar las dinámicas de interacción, participación, corresponsabilidad y toma de decisiones en el Colegio Charry IED.

Este modelo se configura como respuesta a las necesidades identificadas en el proceso investigativo, en el cual se evidenció que, si bien existen estructuras formales de participación, las prácticas de liderazgo compartido presentan niveles diferenciados de apropiación, tensiones organizacionales y limitaciones en su proyección hacia la cultura institucional, explicar sus condiciones de desarrollo y favorecer su transformación progresiva.

Se fundamenta en la articulación de las categorías analíticas desarrolladas en el Capítulo 3, particularmente aquellas relacionadas con el co-liderazgo como práctica relacional, las condiciones organizacionales, las dinámicas de interacción, las tensiones y los procesos de apropiación y resignificación, como dimensiones interdependientes que configuran el liderazgo escolar y permiten explicar su comportamiento en el contexto institucional.

A partir de referentes teóricos abordados en el Capítulo 2, el modelo retoma elementos del liderazgo distribuido y las comunidades de práctica, reconfigurándolos a partir de la categoría de propagación situada del co-liderazgo, entendida como el proceso mediante el cual las prácticas de liderazgo compartido, configuradas en un núcleo estratégico de interacción, se expanden progresivamente hacia otros niveles de la organización escolar, mediadas por condiciones relacionales, organizacionales y contextuales, siendo este modelo una estructura sistémica de transformación, en la cual el co-liderazgo se construye, se resignifica y se proyecta en función de las dinámicas propias del contexto institucional.

4.2.1. Niveles de Estructuración del Modelo

El modelo de propagación situada del co-liderazgo se organiza en tres niveles interrelacionados, que permiten articular su comprensión con su proyección en la práctica institucional:

Nivel conceptual

Define los fundamentos teóricos del co-liderazgo como una práctica relacional, situada y corresponsable. En este nivel se integran las categorías analíticas del estudio, configurando un marco explicativo que reconoce el liderazgo como una práctica emergente de la interacción entre actores, prácticas y condiciones institucionales. La propagación situada del co-liderazgo se establece como categoría integradora, al explicar que el liderazgo compartido se reconstruye en cada contexto a partir de procesos de apropiación y resignificación.

Nivel metodológico

Define la lógica mediante la cual el modelo se moviliza en la institución. Se fundamenta en la comunidad de práctica como dispositivo metodológico de análisis, reflexión y construcción colectiva, ampliando su alcance hacia otros escenarios institucionales mediante procesos de socialización, validación, contraste y retroalimentación, donde la transformación del liderazgo depende de los mecanismos que posibilitan su apropiación progresiva en la organización.

Nivel de proyección institucional

Este nivel organiza la manera en que el modelo se expresa en la práctica institucional, a través de procesos, dinámicas y estrategias que permiten materializar el co-liderazgo en distintos escenarios de la organización escolar. Este nivel busca configurar condiciones de posibilidad para la expansión del co-liderazgo, permitiendo su integración en los órganos de gobierno escolar, equipos de gestión, áreas académicas y espacios de participación.

4.2.2. Componentes del Modelo de Propagación Situada del Co-Liderazgo

A partir del proceso de análisis e interpretación desarrollado en el Capítulo 3, se identifican los componentes estructurales que configuran el modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar. Estos componentes se derivan de una organización temática de categorías y de la comprensión del co-liderazgo como un sistema dinámico en el que interactúan dimensiones relacionales, organizacionales y procesuales.

Los componentes del modelo constituyen ejes analíticos interdependientes que permiten explicar cómo el co-liderazgo se configura en la interacción, se ve mediado por condiciones institucionales y se proyecta progresivamente en la organización escolar. Su articulación responde a la necesidad de analizar las prácticas colaborativas en la gestión escolar en su complejidad, superando visiones fragmentadas del liderazgo y permitiendo su modelación en términos de configuración, desarrollo y sostenibilidad.

Componente relacional

El componente relacional se configura como el punto de partida del modelo, en tanto el co-liderazgo emerge de las interacciones entre los actores educativos. Este componente integra dimensiones como el diálogo profesional, la comunicación horizontal, la construcción de confianza y la generación de acuerdos colectivos, las cuales posibilitan el tránsito de relaciones jerárquicas hacia dinámicas colaborativas.

El liderazgo se construye en la interacción, no en un actor específico, en la medida en que los sujetos se reconocen como corresponsables de la gestión escolar. La comunidad de práctica se constituye en un núcleo estratégico para la configuración de este componente, al favorecer procesos de reflexión conjunta, intercambio de experiencias y construcción de significados compartidos.

Este componente permite explicar que la base del co-liderazgo no es estructural ni normativa, sino relacional, lo cual implica que su desarrollo depende de la calidad de las interacciones y de las condiciones que favorecen la participación de los actores en la vida institucional.

Componente organizacional

El componente organizacional hace referencia a las condiciones institucionales que posibilitan o limitan la configuración y el desarrollo del co-liderazgo. Incluye aspectos como las estructuras de participación, los espacios formales de toma de decisiones, las dinámicas de gestión escolar y los mecanismos de coordinación institucional.

Evidencia cómo el co-liderazgo está mediado por condiciones organizacionales que facilitan o restringen la participación, la corresponsabilidad y la deliberación colectiva. La transformación de la gobernanza escolar se constituye en un elemento clave para la expansión del liderazgo compartido.

Este componente integra las tensiones identificadas en el análisis, reconociendo que factores como la cultura institucional, la distribución del poder, las exigencias administrativas y las dinámicas de control influyen en la posibilidad de consolidar prácticas de co-liderazgo. El modelo sitúa al co-liderazgo en un contexto real, caracterizado por condiciones que deben ser comprendidas para orientar el fortalecimiento procesos de interacción, participación y corresponsabilidad.

Componente procesual

El componente procesual constituye el eje explicativo del modelo sobre los mecanismos mediante los cuales el co-liderazgo se construye, se resignifica y se proyecta en la organización escolar. Este componente integra procesos como la apropiación, la adaptación, la transferencia de prácticas y la retroalimentación entre los distintos niveles institucionales.

Permite explicar el co-liderazgo como un proceso dinámico, no lineal, que evoluciona en función de las interacciones entre actores y de las condiciones contextuales. La categoría de propagación situada del co-liderazgo se expresa de manera central, al dar cuenta de cómo las prácticas construidas en un núcleo de interacción, como la comunidad de práctica; se proyectan progresivamente hacia otros escenarios institucionales.

La propagación es un proceso de reconstrucción situada, en el cual los actores reinterpretan, adaptan y validan el co-liderazgo en función de sus contextos específicos. Este componente permite, por tanto, explicar la transición desde su configuración inicial hacia su consolidación en la cultura institucional, aportando una comprensión profunda de su desarrollo y sostenibilidad.

Figura 6

Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar



Nota. Representación del modelo de propagación situada del co-liderazgo, organizado a partir de sus niveles, componentes y fases de desarrollo.

Integración de los componentes del modelo

Los componentes relacional, organizacional y procesual no operan de manera aislada; se configuran en un sistema interdependiente en el que el co-liderazgo se construye en la interacción, se ve mediado por condiciones institucionales y se proyecta

mediante procesos de apropiación y resignificación. Esta integración identificar que la propagación situada del co-liderazgo depende de la articulación entre relaciones, condiciones y procesos que posibilitan su desarrollo progresivo en la organización escolar, más allá que de la implementación de acciones específicas.

El modelo explica la configuración y propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, sus dinámicas internas y guía su propagación, constituyéndose en una herramienta conceptual y metodológica que aporta al campo del liderazgo educativo una nueva forma de interpretar y proyectar el co-liderazgo en contextos escolares.

Como se observa en la Figura 6, el modelo articula el núcleo configurador de la comunidad de práctica con las fases de configuración, reconfiguración, apropiación, expansión e institucionalización del co-liderazgo, evidencia la interacción entre los componentes relacional, organizacional y procesual, así como la proyección del modelo hacia la cultura institucional, manteniendo su carácter situado, dinámico y contextualizado.

4.3. Objetivos de la Propuesta

La propuesta de transformación se enfoca en el fortalecimiento de la gestión escolar en el Colegio Charry IED, a partir del desarrollo del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo, el cual se fundamenta en la articulación de las categorías analíticas construidas en la investigación y en las condiciones identificadas en el contexto institucional, se concibe como la proyección del modelo en la realidad escolar, formulado para conocer y dinamizar el co-liderazgo en su configuración y propagación situada.

Dirigiéndose a un núcleo estratégico de actores institucionales con capacidad de incidencia en la gestión escolar, como un espacio de alta densidad relacional y potencial de transformación, desde el cual se busca generar condiciones que posibiliten la configuración, apropiación y expansión progresiva del co-liderazgo hacia otros escenarios de la organización escolar.

4.3.1. Objetivo General de la Propuesta

Implementar el Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar para favorecer prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en el Colegio Charry IED, mediante la generación y dinamización de condiciones relacionales, organizacionales y procesuales que posibiliten su configuración, apropiación y proyección progresiva en la institución.

4.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

1. Promover dinámicas colaborativas de interacción, participación, corresponsabilidad y toma de decisiones mediante la configuración del co-liderazgo como práctica relacional situada en un núcleo configurador de actores institucionales.
2. Fortalecer prácticas participativas y corresponsables en espacios estratégicos de la gestión escolar, tales como equipos de gestión y órganos colegiados, a través de estrategias de interacción y construcción colectiva.
3. Favorecer procesos de apropiación y resignificación del co-liderazgo mediante la transferencia progresiva de prácticas colaborativas hacia otros escenarios organizacionales y pedagógicos de la institución.
4. Establecer condiciones relacionales, organizacionales y procesuales que posibiliten la proyección progresiva y sostenibilidad del co-liderazgo en la gestión escolar del Colegio Charry IED.

4.4. Fases de Desarrollo del Modelo de Propagación Situada del Co-Liderazgo

La proyección del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar se estructura en un conjunto de fases interdependientes que explican su desarrollo como un proceso progresivo, relacional, organizacional y procesual, en diálogo con los niveles de estructuración y los componentes del modelo definidos en el apartado 4.2. Son momentos dinámicos, en los cuales el co-liderazgo se configura, se resignifica y se proyecta en la organización escolar.

Las fases constituyen el cuerpo operacional del modelo, en tanto permiten articular la fundamentación teórica con la estructura conceptual del modelo y los hallazgos empíricos del Capítulo 3, evidenciando la transición desde la comprensión hacia su desarrollo situado en el contexto institucional. Cada fase integra de manera explícita los componentes relacional, organizacional y procesual, garantizando que el modelo opere como un sistema explicativo y transformador.

El modelo se despliega a partir de un núcleo configurador de alta densidad relacional, conformado por actores con capacidad de incidencia en la gestión escolar, desde el cual se generan condiciones para la emergencia del co-liderazgo como práctica situada. A partir de este núcleo, se proyecta mediante procesos de apropiación, resignificación y expansión, de acuerdo con la categoría de propagación situada del co-liderazgo, que explica cómo las prácticas construidas se reconstruyen en función de las condiciones contextuales.

Cada fase incorpora de manera transversal un ciclo reflexivo de diagnóstico, construcción, proyección y ajuste, que ilustra el modelo como un proceso abierto, dinámico y contextualizado, que favorece el fortalecimiento progresivo de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar.

Principio de anclaje organizacional del núcleo. Para favorecer la propagación situada, el núcleo configurador se conforma con actores que participan en distintos espacios de decisión y coordinación institucional. Este anclaje organizacional responde a la capacidad de conectar el núcleo con múltiples escenarios, facilitando la circulación, resignificación y apropiación del co-liderazgo en la institución.

4.4.1. Fase 1: Configuración del Co-Liderazgo Como Práctica Situada

La fase de configuración del co-liderazgo como práctica situada constituye el momento fundacional del modelo, en tanto establece las condiciones relacionales, organizacionales y procesuales que posibilitan su emergencia en la institución y la consolidación de un núcleo estratégico de actores, caracterizado por su capacidad de

interacción, incidencia y construcción colectiva, configurándose como un espacio de alta densidad relacional desde el cual se inicia la lógica de propagación del modelo.

A diferencia de enfoques centrados en la implementación de prácticas de liderazgo, esta fase busca la construcción intersubjetiva del co-liderazgo, en la cual los actores problematizan sus experiencias, resignifican sus formas de interacción y configuran acuerdos que permiten transitar de dinámicas jerárquicas hacia prácticas basadas en la participación y la corresponsabilidad. El co-liderazgo emerge como una práctica situada, construida desde la experiencia de los actores en su contexto institucional, no como un concepto externo.

Desde la lógica del modelo, esta fase articula de manera predominante el componente relacional, al centrarse en la calidad de las interacciones, la construcción de confianza y el diálogo profesional y se vincula simultáneamente con el componente organizacional, al reconocer las condiciones institucionales existentes y con el componente procesual, al establecer los mecanismos iniciales de construcción estableciendo las bases para su apropiación y expansión en fases posteriores.

La propagación situada del co-liderazgo se expresa en esta fase en su forma inicial como núcleo configurador, en el cual las dinámicas construidas contienen el potencial de proyectarse hacia otros escenarios institucionales, no por transferencia directa, sino mediante procesos de apropiación progresiva mediados por las condiciones del contexto. La conformación del núcleo configurador se sustenta en criterios de selección que responden a la lógica del modelo y a la necesidad de generar condiciones favorables para la propagación situada del co-liderazgo. Los actores que integran el núcleo se seleccionan en función de su capacidad de conexión con los distintos escenarios de la gestión escolar, lo cual permite articular el espacio inicial de configuración con otros ámbitos institucionales donde se construyen y resignifican las prácticas de liderazgo.

Se consideran como criterios la participación en espacios clave de la institución, la capacidad de articulación con diversos actores y áreas, el reconocimiento por parte de la comunidad educativa, la experiencia en procesos de toma de decisiones o liderazgo

pedagógico, y la disposición para la reflexión crítica y la construcción colectiva. A estos criterios se suma el carácter voluntario de la participación y la comprensión explícita del propósito del proceso, lo cual garantiza un compromiso consciente con la construcción del co-liderazgo como práctica situada.

De acuerdo con el marco normativo del sistema educativo colombiano, en cuanto a las funciones establecidas para los docentes y directivos docentes, estos participan en distintos niveles de los procesos de gestión escolar y toma de decisiones. Para efectos del modelo, la conformación del núcleo configurador responde a una selección intencional de actores que, por su posición, capacidad de articulación y participación en diversos espacios institucionales, favorecen la conexión entre escenarios y la circulación del co-liderazgo.

Se observa cómo se reconoce la participación amplia como principio institucional, pero se delimita el núcleo como un espacio estratégico de alta densidad relacional que posibilita la propagación situada del co-liderazgo. Estos criterios permiten configurar un núcleo de alta densidad relacional, desde el cual se generan condiciones que favorecen su circulación, apropiación y expansión progresiva en la institución, en consonancia con la lógica de propagación situada del modelo.

Tabla 16

Relación entre hallazgos investigativos y construcción del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo

Elemento del modelo	Desarrollo analítico	Nivel del modelo y componente predominante
Propósito	Configurar el co-liderazgo como práctica relacional situada a partir de un núcleo estratégico de actores.	Nivel conceptual – Componente relacional

Actores involucrados	Directivos, coordinadores y docentes con capacidad de incidencia y alta densidad relacional.	Nivel metodológico – Articulación relacional-organizacional
Criterios de selección del núcleo	Participación en espacios de gestión; disposición a la reflexión y construcción colectiva.	Nivel metodológico – Articulación relacional-organizacional
Procesos estructurantes	Problematización, construcción intersubjetiva, acuerdos de interacción y corresponsabilidad.	Nivel procesual – Componente procesual
Escenarios de configuración	Comunidad de práctica, espacios de reflexión, diálogo profesional.	Nivel metodológico – Componente relacional
Mecanismos de propagación	Diálogo profesional, análisis colectivo, construcción de significados, acuerdos compartidos.	Nivel procesual – Activación de la propagación
Expresión de la propagación	Núcleo configurador con potencial de expansión hacia otros escenarios institucionales.	Nivel de proyección – Componente procesual
Productos analíticos	Comprensión compartida, acuerdos, identificación de tensiones, base para expansión.	Integración de niveles y componentes

Nota. Estructura analítica de la Fase 1 del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

La tabla 16 presenta la estructura analítica de la Fase 1, evidenciando la articulación entre propósito, actores, procesos, escenarios y mecanismos de propagación como elementos constitutivos del modelo. Esta fase se configura a partir de dispositivos

relacionales que permiten la emergencia del co-liderazgo como práctica situada, articulada a los componentes del modelo.

Los escenarios de configuración, como la comunidad de práctica y los espacios de reflexión colectiva, funcionan como contextos de interacción donde se construyen significados compartidos, mientras que los mecanismos de propagación, expresados en dinámicas de diálogo profesional, análisis de prácticas y construcción de acuerdos, operan como formas de activación del modelo para que adquiera potencial de proyección hacia otros escenarios institucionales.

La fase trasciende una comprensión instrumental de la acción para situarse en una lógica explicativa, en la cual la propagación del co-liderazgo se inicia desde la configuración de interacciones significativas, consolidando un núcleo relacional que constituye la base para su desarrollo progresivo en la gestión escolar.

4.4.2. Fase 2: Reconfiguración Organizacional y Dinamización de la Gobernanza Escolar

La fase de reconfiguración organizacional y dinamización de la gobernanza escolar corresponde al momento en el cual el co-liderazgo, previamente configurado como práctica relacional en el núcleo estratégico, comienza a proyectarse hacia los espacios formales de la gestión institucional. La fase se dirige a la reconfiguración de las dinámicas de gobernanza escolar, entendidas como el conjunto de relaciones, prácticas y estructuras que median la participación, la deliberación y la corresponsabilidad en la gestión institucional. En este nivel, el co-liderazgo deja de operar exclusivamente en el núcleo configurador y comienza a interactuar con espacios como equipos de gestión directiva, órganos colegiados, generando tensiones, ajustes y nuevas formas de organización.

Como propósito esta fase busca dinamizar las prácticas que las habitan, permitiendo que el co-liderazgo se exprese como una forma distinta de interacción en la toma de decisiones, la propagación situada se manifiesta en su capacidad para insertarse,

tensionar y resignificar las dinámicas organizacionales existentes, generando condiciones para su apropiación progresiva en la institución.

Esta fase articula de manera predominante el componente organizacional del modelo, al centrarse en las condiciones estructurales de la gestión escolar, pero se sostiene en el componente relacional al requerir interacciones de calidad y en el componente procesual al activar mecanismos de expansión del co-liderazgo, evidenciando la integración sistémica del modelo.

Tabla 17

Estructura analítica de la Fase 2 del modelo de propagación situada del co-liderazgo

Elemento del modelo	Desarrollo analítico	Nivel del modelo y componente predominante
Propósito	Reconfigurar las dinámicas de gobernanza escolar mediante la incorporación progresiva del co-liderazgo en los espacios formales de toma de decisiones.	Nivel de proyección – Componente organizacional
Actores involucrados	Núcleo estratégico ampliado hacia equipos de gestión, órganos colegiados y actores institucionales vinculados a procesos de decisión.	Nivel metodológico – Articulación relacional-organizacional
Procesos estructurantes	Inserción del co-liderazgo en espacios de gestión; deliberación colectiva; ajuste de dinámicas de toma de decisiones; negociación y resignificación de prácticas institucionales.	Nivel procesual – Componente procesual
Escenarios de propagación	Consejo Académico, Consejo Directivo, equipos de gestión	Nivel organizacional –

	directiva, comités institucionales.	Componente organizacional
Mecanismos de propagación	Participación deliberativa ampliada; circulación de prácticas del núcleo configurador; mediación en la toma de decisiones; visibilización de tensiones organizacionales; construcción de acuerdos institucionales.	Nivel procesual – Activación de la propagación
Expresión de la propagación	El co-liderazgo se desplaza del núcleo inicial hacia estructuras institucionales, generando transformaciones progresivas en la gobernanza escolar.	Nivel de proyección – Integración organizacional
Productos analíticos	Transformación de dinámicas de decisión; mayor participación en espacios formales; identificación de tensiones organizacionales; avances en la apropiación institucional del co-liderazgo.	Integración de niveles y componentes

Nota. Estructura analítica de la Fase 2 del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

La Fase 2 del modelo articula los niveles de estructuración y los componentes del co-liderazgo en su tránsito desde la configuración relacional hacia su inserción en la organización escolar, como se aprecia en la Tabla 17. A diferencia de la fase inicial, centrada en la construcción intersubjetiva, esta fase pone en juego las condiciones organizacionales, mostrando cómo el co-liderazgo se proyecta hacia escenarios formales de gestión mediante mecanismos de participación deliberativa, negociación y resignificación de prácticas institucionales.

Los escenarios de propagación identificados operan como estructuras donde el co-liderazgo se tensiona y se reconfigura, mientras que los mecanismos de propagación explican cómo su expansión depende de la capacidad de los actores para incidir en las dinámicas existentes, evidenciando que la propagación situada del co-liderazgo implica un proceso de ajuste progresivo entre las prácticas emergentes y las condiciones organizacionales, consolidando el tránsito hacia su apropiación institucional.

4.4.3. Fase 3: Apropiación, Transferencia y Expansión Situada del Co-Liderazgo

La fase de apropiación, transferencia y expansión situada del co-liderazgo constituye el núcleo explicativo del modelo, donde el co-liderazgo, inicialmente configurado en un núcleo de alta densidad relacional y posteriormente dinamizado en las estructuras organizacionales, se proyecta hacia otros escenarios institucionales mediante procesos de reconstrucción contextualizada.

La propagación del co-liderazgo en esta fase se produce a través de procesos de apropiación progresiva, en los cuales los actores reinterpretan, adaptan y resignifican las dinámicas construidas en el núcleo inicial, en función de las condiciones específicas de los escenarios donde actúan, esta se desplaza desde una lógica localizada hacia una lógica distribuida, manteniendo su carácter situado.

Esta fase se caracteriza en el modelo por la circulación de prácticas, significados y formas de interacción, que permiten que el co-liderazgo trascienda los espacios formales de gestión y se inserte en ámbitos pedagógicos, equipos de trabajo, áreas académicas y dinámicas cotidianas de la institución. Este proceso dista de ser homogéneo o lineal, es fundamental dar claridad de que este se configura a partir de múltiples trayectorias de apropiación, mediadas por factores relacionales, organizacionales y contextuales.

La propagación situada del co-liderazgo se expresa en esta fase como un proceso de expansión diferenciada, en el cual las prácticas se reconstruyen en cada escenario, generando nuevas configuraciones. La expansión implica diversidad de manifestaciones

del co-liderazgo, lo cual constituye una de las principales contribuciones analíticas del modelo.

Esta fase articula de manera predominante el componente procesual, en tanto explica los mecanismos mediante los cuales se desarrolla y se proyecta el co-liderazgo, pero se sustenta en el componente relacional al depender de la interacción entre actores y en el organizacional al estar condicionado por las estructuras institucionales, consolidando la integración sistémica del modelo.

Tabla 18

Estructura analítica de la Fase 3 del modelo de propagación situada de co-liderazgo

Elemento del modelo	Desarrollo analítico	Nivel del modelo y componente predominante
Propósito	Propiciar la apropiación, transferencia y expansión del co-liderazgo hacia diversos escenarios institucionales, garantizando su reconstrucción situada.	Nivel de proyección – Componente procesual
Actores involucrados	Actores del núcleo inicial y nuevos actores institucionales (docentes, equipos pedagógicos, áreas académicas) que interactúan en distintos niveles de la organización.	Nivel metodológico – Expansión relacional-organizacional
Procesos estructurantes	Apropiación progresiva; resignificación de prácticas; adaptación contextual; circulación de experiencias; retroalimentación entre escenarios institucionales.	Nivel procesual – Componente procesual
Escenarios de propagación	Aulas, áreas académicas, proyectos institucionales, equipos pedagógicos, dinámicas de trabajo docente y espacios de interacción cotidiana.	Nivel de proyección – Expansión organizacional

Mecanismos de propagación	Transferencia situada de prácticas; reinterpretación de experiencias; aprendizaje colectivo; replicación adaptativa; interacción entre actores de distintos niveles institucionales.	Nivel procesual – Activación de la propagación
Expresión de la propagación	Expansión diferenciada del co-liderazgo en múltiples escenarios, generando diversas formas de apropiación en la institución.	Nivel de proyección – Consolidación del objeto de estudio
Productos analíticos	Diversificación de prácticas de co-liderazgo; apropiación contextualizada; evidencia de expansión; identificación de trayectorias de propagación.	Integración de niveles y componentes

Nota. Estructura analítica de la Fase 3 del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

La Fase 3 articula los niveles del modelo y sus componentes para explicar la expansión del co-liderazgo situado. La Tabla 18, evidencia como esta fase pone en el centro los procesos de apropiación y transferencia, mostrando que la propagación se da en torno a dinámicas de reconstrucción contextual en los distintos escenarios institucionales.

4.4.4. Fase 4. Expansión Organizacional Situada del Co-Liderazgo

La fase de expansión organizacional del co-liderazgo corresponde al momento en el cual las dinámicas previamente apropiadas por actores y equipos de trabajo comienzan a proyectarse hacia otros escenarios institucionales, ampliando su alcance más allá de los espacios en los que inicialmente fueron configuradas y resignificadas, prepara su circulación en la organización, favoreciendo la vinculación progresiva de nuevos actores y la generación de redes de interacción institucional.

La expansión implica su proyección mediada por las condiciones organizacionales y relacionales de cada escenario, lo que permite que el co-liderazgo se

adapte, se reinterprete y adquiera nuevas formas en la institución, para que su propagación comience a movilizarse entre ellos, generando conexiones entre equipos, instancias de gestión y actores institucionales.

Esta fase representa un tránsito desde la apropiación localizada hacia una dinámica de circulación institucional, en la cual el co-liderazgo se reconoce, se socializa y se pone en diálogo en distintos niveles de la organización escolar, fortaleciendo su visibilidad y su potencial de sostenibilidad.

Tabla 19

Estructura analítica de la Fase 4 del modelo de propagación situada del co-liderazgo

Elemento del modelo	Desarrollo analítico
Propósito	Ampliar la incidencia del co-liderazgo hacia otros escenarios institucionales mediante su circulación, socialización y proyección en la organización escolar.
Actores involucrados	Equipo directivo, coordinadores, docentes, equipos de trabajo institucional y actores vinculados progresivamente a escenarios de participación.
Procesos centrales	Identificación de escenarios de expansión; socialización institucional del co-liderazgo; circulación de prácticas; generación de redes de colaboración entre equipos.
Escenarios de expansión	Consejos institucionales, equipos de gestión, áreas académicas, proyectos institucionales y espacios ampliados de participación.
Mecanismo de propagación	Circulación relacional del co-liderazgo mediante interacción entre actores, transferencia de experiencias y conexión entre escenarios institucionales.

Productos esperados	Vinculación de nuevos actores; ampliación de prácticas colaborativas; mayor presencia del co-liderazgo en la institución; fortalecimiento de redes de interacción.
Componente predominante	Integración relacional, organizacional y procesual.

Nota. Estructura analítica de la Fase 4 del modelo de propagación situada del co-liderazgo

La Tabla 19 permite evidenciar que la Fase 4 se enfoca en la ampliación del alcance del modelo a partir de la circulación del co-liderazgo entre distintos escenarios institucionales, acá el centro es la conexión entre actores y espacios, en el cual el co-liderazgo se proyecta, se socializa y se adapta en nuevos contextos, se incorporan mecanismos de propagación basados en la interacción y la transferencia de experiencias para la expansión del modelo desde su capacidad para movilizarse en la organización escolar.

4.4.5. Fase 5: Sostenibilidad e Institucionalización del Co-Liderazgo

La fase de sostenibilidad e institucionalización del co-liderazgo corresponde al momento en el cual alcanza niveles de integración que permiten su permanencia en la cultura organizacional., previamente configurado en un núcleo estratégico, dinamizado en la gobernanza escolar y expandido hacia distintos escenarios institucionales.

La sostenibilidad se da como la integración progresiva del co-liderazgo en los marcos organizacionales, culturales y operativos de la institución, de manera que pueda mantenerse en el tiempo aun cuando cambien los actores o las condiciones contextuales. Permitiendo el tránsito de una lógica emergente a una lógica de consolidación, en la cual las prácticas de liderazgo compartido se reconocen, se validan y se naturalizan en la gestión escolar.

Aquí la consolidación del co-liderazgo se da desde su capacidad para estabilizarse, legitimarse y reproducirse en las interacciones institucionales, se

institucionaliza cuando se incorporación en estructuras, procesos formales e informales de la institución, tales como los órganos de gobierno escolar, los procesos de planeación, los espacios de evaluación y las prácticas pedagógicas; se dan por la legitimación progresiva de las prácticas construidas, las cuales adquieren sentido y valor para los actores institucionales en la medida en que evidencian su pertinencia para la gestión escolar.

Tabla 20

Estructura analítica de la Fase 5 del modelo de propagación situada del co-liderazgo

Elemento del modelo	Desarrollo analítico	Nivel del modelo y componente predominante
Propósito	Consolidar la sostenibilidad del co-liderazgo mediante su integración en la cultura organizacional y en las dinámicas institucionales de la gestión escolar.	Nivel de proyección – Componente organizacional
Actores involucrados	Comunidad educativa en su conjunto, con participación de actores del núcleo inicial y actores que han apropiado el co-liderazgo en distintos escenarios institucionales.	Nivel organizacional – Integración sistémica
Procesos estructurantes	Institucionalización de prácticas; legitimación del co-liderazgo; integración en procesos de planeación, evaluación y gestión; retroalimentación continua del modelo.	Nivel procesual – Sostenibilidad del co-liderazgo
Escenarios de institucionalización	Órganos de gobierno escolar, procesos de planeación institucional (PEI, POA), prácticas pedagógicas, evaluación institucional, cultura organizacional.	Nivel de proyección – Integración organizacional

Mecanismos de sostenibilidad	Incorporación en normativas internas; apropiación cultural; continuidad de espacios de interacción; sistematización de experiencias; evaluación y ajuste permanente.	Nivel procesual – Consolidación de la propagación
Expresión de la propagación	El co-liderazgo se integra como práctica institucionalizada, con capacidad de mantenerse y adaptarse en la dinámica escolar.	Nivel de proyección – Consolidación del co-liderazgo
Productos analíticos	Cultura organizacional para el co-liderazgo; permanencia de prácticas colaborativas; integración en la gestión institucional; sostenibilidad del modelo en el tiempo.	Integración de niveles y componentes

Nota. Estructura analítica de la Fase 4 del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

En esta fase, la propagación situada del co-liderazgo se expresa como un proceso de consolidación y sostenibilidad, en el cual las dinámicas desarrolladas logran mantenerse, adaptarse y proyectarse en el tiempo, configurando una cultura organizacional basada en la participación, la corresponsabilidad y la toma de decisiones compartida. Articula de manera predominante el componente organizacional del modelo, al integrarse en las estructuras institucionales, y el componente procesual, al garantizar su continuidad, manteniendo su base en el componente relacional, cerrando el ciclo del modelo, evidenciando su carácter sistémico y su capacidad para explicar la transformación progresiva de prácticas colaborativas en la gestión escolar.

La Fase 5 modula los niveles de estructuración del modelo y sus componentes para garantizar la sostenibilidad del co-liderazgo de manera institucional (Ver Tabla 20), llevando a la consolidación de la propagación del co-liderazgo en la gestión escolar a su integración en los procesos, estructuras y dinámicas de la organización escolar.

Los escenarios de institucionalización identificados evidencian cómo el co-liderazgo se incorpora tanto en ámbitos formales como informales de la gestión, mientras que los mecanismos de sostenibilidad se enfocan en que su permanencia no depende de la repetición de prácticas, sino de su capacidad para adaptarse, resignificarse y mantenerse en el tiempo. De esta manera, la fase cierra el modelo, mostrando que la propagación situada del co-liderazgo explica tanto su expansión, como su consolidación como práctica institucional.

4.5. Recursos Necesarios Para la Aplicación de la Propuesta

La implementación del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar requiere la articulación de un conjunto de recursos como condiciones de posibilidad para su desarrollo progresivo en la institución. A partir de los objetivos de la propuesta, estos recursos favorecen la configuración, apropiación, expansión y sostenibilidad del co-liderazgo, garantizando su viabilidad en el contexto organizacional del Colegio Charry IED.

La propuesta se sustenta en la resignificación de capacidades institucionales existentes, las cuales son activadas desde la lógica del modelo para posibilitar la circulación del co-liderazgo en los distintos niveles de la gestión escolar. Por tanto, los recursos son como componentes articuladores del modelo, permitiendo conectar sus dimensiones relacional, organizacional y procesual.

La definición de los recursos se establece a partir de la relación entre los objetivos específicos de la propuesta, las fases del modelo y las condiciones institucionales identificadas en el diagnóstico, lo que permite garantizar su pertinencia, coherencia y sostenibilidad. De esta manera, la implementación del modelo busca la integración de su estructura en las dinámicas propias de la gestión escolar, favoreciendo su apropiación progresiva y evitando la sobrecarga organizacional.

La Tabla 21 evidencia que los recursos necesarios operan como un sistema articulado que responde a los objetivos de la propuesta y a la lógica del modelo; los recursos humanos y relacionales permiten la configuración del co-liderazgo como

práctica situada, mientras que los recursos organizacionales y normativos favorecen su expansión e integración en la gestión institucional. Por su parte, los recursos técnicos y de seguimiento garantizan la continuidad, ajuste y validación del proceso, constituyendo todos de manera articulada, condiciones que posibilitan el desarrollo progresivo y la sostenibilidad en la institución de la propuesta de transformación.

Tabla 21

Sistema de recursos para la implementación del modelo de propagación situada del co-liderazgo

Tipo de recurso	Desarrollo analítico	Relación con los objetivos de la propuesta	Nivel del modelo / Componente
Recurso humano	Actores con capacidad de incidencia, articulación y participación en distintos niveles de la gestión escolar, que configuran el núcleo y los procesos de propagación.	Obj. 1 y 2: Configuración del núcleo y reconfiguración de dinámicas de participación	Nivel metodológico – Componente relacional
Recurso organizacional	Espacios institucionales formales e informales (consejos, comités, equipos de gestión) que operan como escenarios de configuración, expansión e institucionalización del modelo.	Obj. 2 y 4: Transformación de la gobernanza y sostenibilidad del modelo	Nivel organizacional – Componente organizacional
Recurso relacional	Condiciones de interacción (confianza, comunicación, diálogo profesional, corresponsabilidad) que posibilitan la construcción del co-	Obj. 1 y 3: Configuración y apropiación del co-liderazgo	Nivel conceptual – Componente relacional

	liderazgo como práctica situada.		
Recurso temporal	Tiempos institucionales destinados al diálogo reflexivo y a la toma de decisiones participativa, integrados en la dinámica escolar.	Obj. 1, 2 y 3: Desarrollo progresivo de las fases del modelo	Nivel procesual – Componente procesual
Recurso técnico-metodológico	Estrategias de análisis de prácticas, diálogo profesional, sistematización y reflexión colectiva que permiten operacionalizar el modelo.	Obj. 1, 2 y 3: Configuración, apropiación y expansión del co-liderazgo	Nivel metodológico – Componente procesual
Recurso normativo-institucional	Instrumentos de gestión (PEI, PMI, autoevaluación institucional) que permiten la integración y legitimación del modelo en la institución.	Obj. 4: Sostenibilidad e institucionalización del co-liderazgo	Nivel de proyección – Componente organizacional
Recurso de seguimiento y evaluación	Mecanismos de registro, indicadores y retroalimentación que permiten valorar la evolución del modelo y ajustar su implementación.	Obj. 4: Validación y sostenibilidad del modelo	Nivel procesual – Integración sistémica

Nota. Sistema de recursos articulado al modelo de propagación situada del co-liderazgo.

4.6. Resultados de la Propuesta de Transformación

La implementación del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar proyecta un sistema de resultados que trasciende la lógica de productos aislados para configurarse como procesos de transformación progresiva en la institución:

los objetivos de la propuesta marcan el camino hacia estos resultados entendidos como manifestaciones situadas del co-liderazgo, en su tránsito desde la configuración inicial hasta su institucionalización.

Estos resultados se articulan con las fases del modelo, sus componentes estructurales relacional, organizacional y procesual y las categorías analíticas emergentes del Capítulo 3, lo cual permite garantizar la coherencia entre la teoría y la metodología y su sustento empírico, convirtiéndose en trayectorias de desarrollo y evidenciando la forma en que el co-liderazgo se construye, se resignifica, se expande y se consolida en la gestión escolar.

La validación progresiva del modelo se ve en sus resultados, en tanto permiten reconocer su incidencia en las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones, así como su integración en la cultura organizacional y se configuran como expresión operativa de la categoría de propagación situada del co-liderazgo, evidenciando su carácter dinámico, contextualizado y sostenible.

4.6.1. Resultados o Productos a Obtener

Los resultados de la propuesta se estructuran en correspondencia con los niveles de propagación del modelo, configurándose como un proceso progresivo que integra tanto productos tangibles como transformaciones intangibles en la gestión escolar, siendo manifestaciones del tránsito del co-liderazgo desde su configuración inicial hasta su consolidación en la cultura organizacional de la institución.

En la fase de configuración, los resultados buscan la construcción de una comprensión compartida del co-liderazgo como práctica relacional, lo cual implica la generación de espacios de reflexión colectiva en los que los actores reconocen, problematizan y resignifican sus formas de interacción. Acá se da la identificación de tensiones institucionales asociadas a la participación, la toma de decisiones y la distribución de responsabilidades, así como la formulación de acuerdos base para la acción colectiva. Dichos resultados se materializan en registros de sistematización, tales como actas, matrices de análisis y bitácoras de trabajo.

Pasando a la reconfiguración organizacional, los resultados se expresan en la incorporación progresiva del co-liderazgo en los espacios de decisión institucional. Evidenciándose en la ampliación de la participación de diversos actores en instancias como consejos, comités y equipos de gestión, así como en la transformación de las dinámicas de toma de decisiones, que tienden a desplazarse de formas centralizadas hacia prácticas más deliberativas y corresponsables. En este nivel, el co-liderazgo comienza a incidir en la estructura organizacional, generando evidencias de corresponsabilidad en la gestión escolar.

Posteriormente, en la fase de apropiación situada, los resultados reflejan la capacidad del modelo para ser adaptado a distintos escenarios institucionales, en función de sus condiciones específicas. Aquí el co-liderazgo deja de ser una construcción localizada para convertirse en una práctica que se resignifica en equipos de trabajo, áreas académicas y dinámicas pedagógicas, evidenciándose en la transferencia de prácticas entre actores y en la coherencia progresiva entre las decisiones institucionales y su implementación en la cotidianidad escolar.

En la fase de expansión organizacional, los resultados buscan la ampliación del alcance del co-liderazgo, evidenciada en la vinculación progresiva de nuevos actores y en la circulación de prácticas entre distintos escenarios institucionales, favoreciendo la consolidación de redes de interacción y colaboración que trascienden el núcleo inicial, permitiendo que se proyecte en la organización de manera amplia, sin perder su carácter situado.

Ya en la fase de institucionalización y sostenibilidad, los resultados se expresan en la integración del co-liderazgo en los instrumentos de gestión institucional, tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y otros espacios formales de organización escolar, mostrando la consolidación de prácticas colaborativas en la cultura organizacional, la permanencia de dinámicas de participación y corresponsabilidad, y la generación de conocimiento institucional que puede ser sistematizado, transferido y adaptado a otros contextos educativos.

Desde los resultados se evidencia la implementación del modelo y su capacidad para transformar progresivamente la gestión escolar, consolidando el co-liderazgo como una práctica situada, dinámica y sostenible en la institución, como se sintetiza en la Tabla 22.

Tabla 22

Síntesis de resultados por niveles de propagación del modelo

Fase del modelo	Naturaleza del resultado	Evidencia principal	Sentido en el modelo
Configuración	Construcción de sentido compartido	Actas, bitácoras, matrices	Base relacional del co-liderazgo
Reconfiguración	Transformación de la gobernanza	Registros de participación, decisiones	Incidencia organizacional
Apropiación	Adaptación contextual del modelo	Evidencias de práctica, coordinación	Interiorización del co-liderazgo
Expansión	Circulación institucional del co-liderazgo	Redes de trabajo, participación ampliada	Proyección del modelo
Institucionalización	Consolidación en la cultura organizacional	Documentos institucionales, prácticas sostenidas	Sostenibilidad del modelo

Nota. Síntesis analítica de los resultados en función de las fases del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

4.6.2. Indicadores, Criterios de Evaluación e Instrumentación

Los indicadores definidos para el modelo son referentes interpretativos de la evolución del co-liderazgo de manera situada no como instrumentos de verificación

operativa ni como listas de control del cumplimiento de actividades; su función es analizar cómo se configuran, se transforman y se proyectan las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar.

Tabla 23

Sistema de indicadores y criterios de evaluación del modelo

Fase del modelo	Componente	Indicador	Criterio de evaluación	Instrumento / evidencia
Fase 1. Configuración	Relacional	Participación en espacios iniciales	Diversidad y calidad de intervenciones	Actas, registros, matrices
	Procesual	Identificación de tensiones	Nivel de problematización institucional	Bitácoras, diarios
	Organizacional	Generación de acuerdos	Claridad y apropiación de acuerdos	Actas institucionales
Fase 2. Reconfiguración	Organizacional	Toma de decisiones compartida	Inclusión de actores en decisiones	Actas de consejos
	Relacional	Interacción en espacios de decisión	Calidad del diálogo profesional	Observación participante
	Procesual	Seguimiento de acuerdos	Cumplimiento y trazabilidad	Informes, matrices
Fase 3. Apropiación	Relacional	Articulación entre actores	Nivel de colaboración en equipos	Registros de trabajo

	Procesual	Transferencia de prácticas	Adaptación del modelo a contextos	Bitácoras, entrevistas
	Organizacional	Coherencia institucional	Relación entre acuerdos y práctica	Documentos institucionales
Fase 4. Expansión	Relacional	Vinculación de nuevos actores	Ampliación de la participación	Registros de asistencia
	Organizacional	Presencia del modelo en escenarios	Integración en distintos espacios	Informes institucionales
	Procesual	Retroalimentación del modelo	Uso de la experiencia para ajustes	Informes, reuniones
Fase 5. Institucionalización	Organizacional	Incorporación en instrumentos	Inclusión en PEI, PMI	Documentos oficiales
	Procesual	Evaluación continua	Existencia de seguimiento sistemático	Indicadores, matrices
	Relacional	Consolidación cultural	Apropiación institucional del modelo	Evidencias de práctica

Nota. Sistema de indicadores articulado a las fases y componentes del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

La finalidad de los indicadores es captar procesos de cambio progresivo en los componentes relacional, organizacional y procesual del modelo, integrando evidencias cualitativas que permiten interpretar la propagación del co-liderazgo en distintos niveles

de la institución. Analizan las dinámicas relacionales del co-liderazgo, evitando reducirlo a una lógica de cumplimiento de acciones

La estructura de indicadores, criterios e instrumentos presentada en la Tabla 23 muestra el modelo como un sistema de evaluación por procesos, analizando como un proceso dinámico que se configura, se resignifica y se expande en la gestión escolar, integrando dimensiones relacionales, organizacionales y procesuales en cada fase de su desarrollo. Esta perspectiva permite valorar la implementación del modelo, además de explicar su evolución y proyectar su sostenibilidad en la institución, consolidando su aporte como propuesta en el campo del liderazgo educativo.

4.7. Valoración/ Evaluación / Validación de la Propuesta de Transformación

La valoración de la propuesta de transformación analiza la pertinencia, coherencia, viabilidad y aplicabilidad del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar, en correspondencia con el problema de investigación, los hallazgos obtenidos y las necesidades identificadas en el contexto institucional del Colegio Charry IED. Este proceso se sustentó en la articulación entre los fundamentos teóricos, las evidencias empíricas construidas durante la investigación y el juicio de expertos como mecanismo de valoración externa, permitiendo examinar la consistencia conceptual, metodológica y operativa de la propuesta.

La propuesta formulada responde a criterios de pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización analítica, novedad y originalidad, en tanto se fundamenta en las dinámicas identificadas durante el proceso investigativo y se articula coherentemente con los referentes teóricos y metodológicos del estudio. A continuación, se presentan los criterios y elementos considerados para la valoración de la propuesta y el análisis de sus posibilidades de aplicación en el contexto educativo.

4.7.1. Valoración de la aplicabilidad y viabilidad del modelo

La valoración de la aplicabilidad y viabilidad del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar se orientó a analizar su correspondencia con las necesidades institucionales identificadas durante el proceso investigativo, así como sus

posibilidades reales de desarrollo en escenarios concretos de gestión escolar. Este análisis se sustentó en la relación entre los hallazgos empíricos obtenidos en el Colegio Charry IED, los fundamentos teóricos de la investigación y la estructura conceptual, metodológica y operativa del modelo propuesto, permitiendo examinar su capacidad para las prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en el contexto institucional.

La viabilidad del modelo se sustenta en que sus componentes, estrategias y fases de desarrollo se articulan con dinámicas, estructuras y espacios ya existentes en la institución, tales como equipos de gestión, órganos colegiados, procesos de autoevaluación institucional, comunidad de práctica y escenarios de trabajo colaborativo. Esta articulación favorece que la propuesta sea una posibilidad de fortalecimiento de prácticas institucionales construidas desde las condiciones reales de la gestión escolar. El carácter situado del modelo permite reconocer que las dinámicas de co-liderazgo emergen en función de las condiciones relacionales, organizacionales y procesuales que median la interacción entre los actores educativos.

La aplicabilidad de la propuesta también se relaciona con la posibilidad de que sus componentes puedan ser utilizados por directivos docentes y docentes en distintos escenarios de participación institucional, favoreciendo procesos de corresponsabilidad y construcción colectiva en la toma de decisiones. La definición de componentes conceptuales, fases de desarrollo, estrategias de implementación, recursos e indicadores de seguimiento permite que el modelo posea una estructura organizada y flexible, susceptible de ser adaptada a contextos educativos con características semejantes, sin desconocer las particularidades institucionales que condicionan la configuración del co-liderazgo en cada organización escolar.

Con el propósito de sistematizar el proceso de valoración de la propuesta, se presentan a continuación los criterios considerados para analizar su pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización analítica, novedad y sostenibilidad, así como las evidencias y mecanismos utilizados para sustentar su coherencia y posibilidades de proyección en el contexto educativo.

Tabla 24*Criterios de validación y valoración de la propuesta*

Criterio	Sentido dentro del modelo	Evidencia de cumplimiento	Mecanismo de valoración
Pertinencia	Responde a necesidades reales del Colegio Charry IED relacionadas con prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones.	Relación entre diagnóstico, categorías emergentes y formulación del modelo.	Juicio de expertos y análisis de coherencia entre problema, objetivos y propuesta.
Validez	Cumple su función explicativa y orientadora al permitir comprender la configuración y proyección progresiva del co-liderazgo en la gestión escolar.	Articulación entre fundamentos teóricos, hallazgos empíricos, componentes y fases del modelo.	Triangulación teórica y valoración especializada.
Factibilidad	Puede desarrollarse en el contexto institucional mediante estructuras y dinámicas existentes.	Articulación con consejos, equipos de gestión, comunidad de práctica, PEI y procesos institucionales.	Valoración de viabilidad operativa mediante juicio de expertos.
Aplicabilidad	Puede ser utilizado por directivos docentes y docentes en escenarios reales de gestión escolar.	Definición de componentes, estrategias, fases, recursos e indicadores del modelo.	Juicio de expertos y análisis de aplicabilidad.

Generalización analítica	Posee posibilidades de proyección en contextos educativos con características semejantes.	Estructura flexible y contextual del modelo de propagación situada del co-liderazgo.	Valoración de transferibilidad analítica.
Novedad y originalidad	Introduce la categoría de propagación situada del co-liderazgo como aporte derivado de la investigación.	Construcción de una perspectiva relacional y progresiva del co-liderazgo en la gestión escolar.	Evaluación conceptual del aporte investigativo.
Sostenibilidad	Favorece la continuidad de prácticas colaborativas en la gestión escolar.	Integración progresiva del modelo en dinámicas y espacios institucionales.	Valoración de posibilidades de continuidad y apropiación institucional.

Nota. Criterios de valoración aplicados en el proceso de validación del modelo de propagación situada del co-liderazgo mediante juicio de expertos.

La Tabla 24 evidencia que la valoración y validación de la propuesta se estructuró a partir de criterios directamente relacionados con las exigencias académicas y metodológicas de una propuesta doctoral de transformación. Cada criterio permitió analizar dimensiones específicas del modelo, tales como su pertinencia frente al problema investigado, su coherencia teórica y metodológica, su viabilidad operativa, su aplicabilidad en escenarios reales de gestión escolar y su aporte conceptual al campo del liderazgo educativo. El proceso de valoración realizado mediante juicio de expertos fortaleció la consistencia interna de la propuesta y permitió reconocer sus posibilidades de proyección en contextos educativos semejantes, manteniendo el carácter situado y contextual de la investigación.

A partir de la valoración realizada, se identificó que el modelo posee posibilidades reales de desarrollo en el contexto institucional del Colegio Charry IED, debido a que sus estrategias y componentes se articulan con dinámicas organizacionales

existentes y con prácticas de interacción ya configuradas en la comunidad de práctica. La propuesta busca fortalecer prácticas colaborativas que emergen de las relaciones construidas entre los actores educativos y de las condiciones organizacionales que favorecen la participación y la toma de decisiones compartidas.

4.7.2. Aporte original y alcance de la propuesta

El principal aporte de la propuesta radica en la construcción del Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar, elaborado a partir de las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones identificadas en el contexto institucional del Colegio Charry IED. La propuesta aporta una comprensión relacional y situada del co-liderazgo, reconociendo su configuración desde procesos de interacción profesional, corresponsabilidad y construcción colectiva desarrollados en escenarios concretos de gestión escolar.

La investigación introduce la categoría de propagación situada del co-liderazgo como una contribución derivada del análisis teórico y empírico realizado durante el proceso investigativo, donde se evidencia cómo las prácticas colaborativas construidas en un núcleo estratégico de actores pueden proyectarse progresivamente hacia otros escenarios institucionales, en función de las condiciones relacionales, organizacionales y procesuales que median la participación y la toma de decisiones en la institución educativa.

La originalidad de la propuesta también se expresa en la estructuración de un modelo integrado por componentes relacionales, organizacionales y procesuales, articulados mediante fases y niveles de proyección progresiva que ilustran como co-liderazgo se configura, se apropia y se proyecta en la gestión escolar. Esta estructura posibilita interpretar el liderazgo compartido como un proceso dinámico que emerge en un núcleo configurador de interacción profesional y se desarrolla progresivamente en distintos escenarios institucionales de acuerdo con las condiciones contextuales que median su apropiación y sostenibilidad.

La propuesta incorpora una lógica metodológica y operativa que articula estrategias de interacción, espacios de participación, procesos de corresponsabilidad y mecanismos de construcción colectiva en la toma de decisiones, permitiendo guiar la implementación del modelo en escenarios reales de gestión escolar. La integración de componentes, fases y niveles de proyección otorga coherencia interna a la propuesta y fortalece su potencial de aplicabilidad en contextos educativos con características semejantes, sin desconocer el carácter situado de las dinámicas institucionales.

Su aporte de una perspectiva metodológica que integra la comunidad de práctica como escenario de construcción colectiva, reflexión profesional y configuración del co-liderazgo, donde el liderazgo se ve como un proceso situado que se desarrolla en la interacción cotidiana entre los actores educativos, favoreciendo la articulación entre teoría, práctica y contexto institucional, fortaleciendo la coherencia entre el proceso investigativo y la propuesta de transformación formulada.

El modelo constituye un aporte al campo del liderazgo educativo al ofrecer una propuesta contextualizada que fortalece prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar. Su originalidad se sustenta en la construcción de una perspectiva situada del co-liderazgo, elaborada desde las dinámicas reales de una institución educativa oficial, reconociendo el carácter relacional, progresivo y contextual de los procesos de liderazgo compartido.

4.7.3. Síntesis valorativa y transformación del estado inicial del problema

La valoración integral de la propuesta permitió reconocer que el Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la gestión escolar presenta coherencia entre el problema investigado, los fundamentos teóricos, el enfoque metodológico y las dinámicas institucionales identificadas en el Colegio Charry IED. La articulación entre los hallazgos empíricos, los componentes del modelo y el juicio de expertos evidenció que la propuesta posee pertinencia, viabilidad y aplicabilidad para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en escenarios reales de gestión escolar.

El proceso investigativo permitió transitar de una comprensión inicial del liderazgo centrada principalmente en dinámicas de participación fragmentadas y procesos de toma de decisiones con niveles limitados de corresponsabilidad, hacia una perspectiva relacional del co-liderazgo sustentada en la interacción profesional, la construcción colectiva y la participación compartida entre los actores educativos, posibilitando el reconocimiento de condiciones relacionales, organizacionales y procesuales que favorecen la configuración progresiva de prácticas colaborativas en la institución.

La construcción del modelo permitió integrar componentes, fases y niveles de proyección progresiva para la comprensión y el desarrollo del co-liderazgo como práctica situada en la gestión escolar. Esta estructura fortalece la posibilidad de articular espacios institucionales, dinámicas organizacionales y escenarios de interacción profesional en función de procesos de participación y toma de decisiones contruidos colectivamente, reconociendo el carácter contextual y no lineal de las transformaciones institucionales.

La propuesta también evidenció posibilidades de proyección en contextos educativos con características semejantes, debido a su estructura flexible y a la articulación entre sus componentes conceptuales, metodológicos y operativos. No obstante, su aplicación requiere reconocer las particularidades organizacionales y culturales de cada institución educativa, así como las condiciones que favorecen la apropiación progresiva de prácticas colaborativas en la gestión escolar.

El modelo es coherente con las necesidades identificadas en el contexto investigado y con los objetivos planteados en la investigación, aportando al entendimiento del liderazgo educativo situado, relacional y progresivo y estructurando una propuesta para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en instituciones educativas oficiales.

CONCLUSIONES

La investigación permitió diseñar un Modelo de Propagación Situada del Co-liderazgo en la Gestión Escolar, sustentado en el análisis de las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones configuradas en una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED de Bogotá, Colombia, durante la gestión institucional 2025. Desde un enfoque cualitativo de carácter descriptivo–propositivo, el estudio articuló la comprensión teórica del liderazgo escolar con el análisis empírico del contexto institucional, permitiendo construir una propuesta para el fortalecimiento de prácticas colaborativas en la gestión escolar.

Las conclusiones se derivan del proceso de análisis, interpretación y construcción desarrollado en torno al co-liderazgo en la gestión escolar del Colegio Charry IED, en correspondencia con el problema de investigación, la hipótesis planteada y los objetivos propuestos, donde se comprende el liderazgo escolar como práctica relacional situada que se configura en las formas de interacción, participación y toma de decisiones entre los actores educativos.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a caracterizar el co-liderazgo como práctica relacional situada en la gestión escolar, se concluye que el co-liderazgo se configura a partir de procesos colaborativos contruidos entre los actores institucionales en escenarios de trabajo colectivo. Los hallazgos evidenciaron que, en el contexto del Colegio Charry IED, las prácticas de liderazgo continúan coexistiendo con formas tradicionales de centralización; sin embargo, también emergen procesos de corresponsabilidad, diálogo profesional y construcción colectiva donde el co-liderazgo se muestra como una práctica relacional, contextual y en permanente construcción. El estudio permitió cumplir el objetivo al ofrecer una comprensión situada del liderazgo escolar sustentada en la experiencia y prácticas institucionales analizadas.

Respecto al segundo objetivo específico, dirigido a analizar los fundamentos teóricos del co-liderazgo, la gestión escolar y la propagación situada del co-liderazgo en el marco de una comunidad de práctica, se concluye que los enfoques del liderazgo

distribuido, el liderazgo transformacional, las comunidades de práctica y la gestión escolar participativa constituyen referentes fundamentales en la interpretación del liderazgo desde lo relacional y lo colectivo. El análisis teórico permitió identificar que, aunque existen importantes aportes sobre liderazgo compartido y participación institucional, persisten vacíos relacionados con la comprensión de las formas mediante las cuales estas prácticas logran proyectarse progresivamente hacia otros escenarios organizacionales. A partir de esta articulación teórica y empírica, la investigación avanzó hacia la construcción de la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo, comprendida como un proceso contextual mediante el cual las prácticas colaborativas se configuran, se resignifican y se proyectan progresivamente en la organización escolar de acuerdo con sus condiciones relacionales, organizacionales y procesuales.

En cuanto al tercer objetivo específico, que busca elaborar el modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, se concluye que la investigación logró estructurar una propuesta integrada en sus componentes conceptual, metodológico y operativo, para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en el Colegio Charry IED. El modelo construido articula categorías analíticas, componentes estructurales, fases de desarrollo, estrategias de implementación e indicadores de seguimiento, donde el co-liderazgo se da de manera dinámica, situada y progresiva. La propuesta reconoce la comunidad de práctica como un núcleo estratégico de interacción profesional desde el cual se generan condiciones que favorecen la apropiación y proyección de prácticas colaborativas en distintos escenarios institucionales. Este resultado constituye el principal aporte de la investigación al campo del liderazgo educativo, al ofrecer una comprensión contextualizada del co-liderazgo y una propuesta encaminada a fortalecer procesos participativos en la gestión escolar.

En relación con el cuarto objetivo específico, enfocado en validar la pertinencia, coherencia, viabilidad y aplicabilidad del modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, se concluye que la propuesta presenta coherencia entre el problema investigado, los fundamentos teóricos, el enfoque metodológico y las

interacciones identificadas en el contexto institucional. La validación realizada mediante juicio de expertos permitió reconocer la pertinencia del modelo frente a las necesidades del Colegio Charry IED, así como su viabilidad para los procesos de fortalecimiento de prácticas colaborativas en la gestión escolar. Se identificó que la propuesta posee posibilidades de aplicación en contextos educativos con características semejantes, en tanto su estructura reconoce las particularidades organizacionales y contextuales de cada institución y evita asumir el co-liderazgo como un proceso lineal o transferible de manera homogénea.

El estudio permitió responder al problema planteado al explicar cómo el co-liderazgo se configura y se proyecta en la gestión escolar a partir de interacciones construidas en un núcleo estratégico de actores que interactúan en una comunidad de práctica. Los resultados evidencian que el liderazgo compartido emerge en procesos relacionales construidos en la interacción cotidiana, mediados por condiciones organizacionales, culturales y contextuales que favorecen o limitan su desarrollo y no solamente en estructuras formales de participación.

En relación con la hipótesis planteada, los resultados de la investigación permiten concluir que el co-liderazgo en la gestión escolar puede comprenderse y promoverse como una práctica relacional que emerge de las formas de interacción, participación y toma de decisiones construidas entre los actores educativos en escenarios de trabajo colectivo como la comunidad de práctica, evidenciando que, cuando estas relaciones se fortalecen mediante procesos de diálogo profesional, corresponsabilidad y construcción colectiva, se generan condiciones favorables para el desarrollo progresivo de prácticas colaborativas en la organización escolar. La investigación permitió corroborar que el co-liderazgo no depende exclusivamente de estructuras formales de dirección, sino de las condiciones organizacionales y relacionales que posibilitan la participación situada de los actores en la gestión institucional, validando así el supuesto orientador que sustentó el estudio.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación garantiza su rigor mediante la triangulación de técnicas, fuentes e instrumentos, así como mediante procesos de validación y valoración de la propuesta, garantizando coherencia entre los

fundamentos epistemológicos, el diseño metodológico y los hallazgos obtenidos. El enfoque cualitativo analiza el desarrollo del co-liderazgo en contexto, desde la experiencia de los actores y desde la gestión escolar, reconociendo el carácter situado y contextual del co-liderazgo.

La investigación aporta al campo del liderazgo educativo mediante la construcción de la categoría analítica de propagación situada del co-liderazgo, la cual amplía la comprensión del liderazgo compartido al incorporar una perspectiva dinámica, relacional y contextual sobre los procesos mediante los cuales las prácticas colaborativas pueden configurarse y proyectarse progresivamente en la organización escolar, ofreciendo una propuesta coherente con las necesidades del contexto institucional investigado y contribuyendo a fortalecer las discusiones contemporáneas sobre liderazgo, participación y gestión escolar en contextos educativos.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación se derivan del proceso investigativo, de los hallazgos empíricos obtenidos y de las decisiones teóricas y metodológicas adoptadas durante el desarrollo del estudio, son proyecciones analíticas para fortalecer la validez, aplicabilidad y continuidad del conocimiento generado, así como a ampliar su alcance en el campo del liderazgo educativo y en contextos institucionales semejantes.

1. Desde el punto de vista metodológico

Se recomienda que futuras investigaciones sobre co-liderazgo en la gestión escolar incorporen diseños metodológicos de carácter longitudinal y comparativo, que permitan analizar la evolución del proceso de propagación situada del co-liderazgo en el tiempo y su comportamiento en distintos contextos institucionales, donde la propagación del co-liderazgo vaya más allá de escenarios específicos, identificando procesos de consolidación, adaptación y sostenibilidad en la cultura organizacional.

Se sugiere la integración de enfoques metodológicos complementarios, tales como los diseños mixtos y la investigación-acción, que articulen la comprensión interpretativa del objeto de estudio con procesos de intervención y evaluación en contextos reales. Esta perspectiva fortalece el análisis del co-liderazgo como práctica situada, al tiempo que permite valorar su incidencia en dimensiones institucionales como la participación, la toma de decisiones compartida y el clima organizacional.

De igual manera, se propone fortalecer el uso de estrategias de análisis multifuente y multinivel, incorporando diversos actores, escenarios y dispositivos institucionales, con el fin de enriquecer la comprensión de la proyección progresiva del co-liderazgo desde una perspectiva sistémica. Este tipo de aproximación resulta coherente con la complejidad del liderazgo escolar, en tanto permite analizar las interacciones entre dimensiones relacionales, organizacionales y procesuales que configuran el co-liderazgo en contextos educativos.

Es pertinente continuar desarrollando la comunidad de práctica como dispositivo metodológico y analítico, susceptible de ser aplicado y adaptado en investigaciones sobre gestión escolar, innovación educativa y desarrollo organizacional, consolidando su valor como estrategia de intervención y como herramienta para la producción de conocimiento situado.

2. Desde el punto de vista académico

Se recomienda a las instituciones educativas, programas de formación docente y comunidades académicas fortalecer el abordaje del liderazgo escolar desde perspectivas relacionales, situadas y dinámicas, superando enfoques centrados exclusivamente en funciones administrativas o estructuras formales e incorporando el co-liderazgo como eje de análisis en procesos de formación inicial y continua, reconociéndolo como una práctica fundamental para el fortalecimiento de prácticas colaborativas en la gestión escolar.

La categoría de propagación situada del co-liderazgo, derivada de esta investigación, se proyecta como una oportunidad para el desarrollo de nuevas líneas de investigación que permitan su contraste, ampliación y validación en distintos niveles educativos y contextos organizacionales. Se invita a la comunidad académica a profundizar en su análisis, particularmente en relación con procesos de cambio institucional, cultura organizacional y aprendizaje colectivo.

Es importante promover la articulación entre la academia y los sistemas educativos, generando espacios de investigación aplicada en los que las propuestas teóricas puedan dialogar con las realidades institucionales. En el contexto colombiano, esta articulación podría fortalecerse mediante el trabajo conjunto con entidades como las Secretarías de Educación y el Ministerio de Educación Nacional, favoreciendo la construcción de conocimiento pertinente para el mejoramiento de la gestión escolar.

Existe la necesidad de continuar investigando el co-liderazgo como un factor clave en el mejoramiento del clima organizacional, la participación institucional y el

bienestar de las comunidades educativas, reconociendo su potencial para incidir en la calidad educativa desde una perspectiva integral.

3. Desde el punto de vista práctico

Se recomienda consolidar el modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar mediante su articulación sostenida con los instrumentos y dinámicas institucionales, de tal manera que su desarrollo trascienda escenarios específicos y se proyecte como práctica estructural dentro de la cultura organizacional y fortalezca su continuidad a través de mecanismos de seguimiento, reflexión colectiva y ajuste permanente.

Surge la necesidad de profundizar en la generación de condiciones organizacionales que favorezcan el co-liderazgo, particularmente a través del fortalecimiento de escenarios reales de participación, la consolidación de dinámicas de trabajo colaborativo y la promoción de interacciones basadas en la confianza y la corresponsabilidad que promueven la sostenibilidad del modelo y su incidencia en el clima organizacional y en el bienestar de la comunidad educativa.

Es imperante ampliar progresivamente el alcance del modelo hacia la comunidad educativa, promoviendo la vinculación de las familias en procesos de diálogo, participación y corresponsabilidad para fortalecer las relaciones escuela–entorno y a consolidar el co-liderazgo como una práctica que trasciende los límites institucionales, incidiendo en la construcción de ambientes educativos más participativos y cohesionados.

En un nivel de mayor proyección, se sugiere generar procesos de articulación con otras instituciones educativas, para el intercambio de experiencias, la adaptación contextual del modelo y su validación en escenarios diversos lo cual favorece la construcción de redes de colaboración y permite fortalecer la transferibilidad del modelo, de acuerdo con su carácter situado.

Gestionar la proyección del modelo en escenarios distritales y nacionales de fortalecimiento del liderazgo educativo, promoviendo su articulación con programas

institucionales y políticas públicas que contribuyan a la mejora de la gestión escolar. Este posicionamiento permitiría ampliar su alcance, favorecer su implementación en otros contextos y explorar posibilidades de financiación y acompañamiento técnico para su desarrollo.

Se plantea la pertinencia de establecer vínculos con instituciones de educación superior y centros de investigación, con el fin de desarrollar procesos de investigación aplicada, validación interinstitucional y producción académica derivada del modelo. Esta articulación contribuye a consolidar su rigor, ampliar su campo de aplicación y posicionarlo como un referente en el estudio del liderazgo educativo desde una perspectiva situada.

Las recomendaciones planteadas constituyen proyecciones para fortalecer la continuidad investigativa, la aplicabilidad de la propuesta y el desarrollo de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones en la gestión escolar. Los aportes del estudio se proyectan como una posibilidad para continuar profundizando en la comprensión del co-liderazgo como práctica relacional y situada, así como en el desarrollo de propuestas contextualizadas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión escolar en contextos educativos semejantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Valdeleón, W., Aravena Castillo, F., & Ángel Pardo, N. C. (2022). Elementos para un diálogo académico orientado a la construcción de una agenda nacional de investigación en liderazgo directivo escolar. Ministerio de Educación Nacional – Universidad de La Salle, Colombia.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bohm, D. (1997). Sobre el diálogo. Barcelona: Editorial Kairós.
- Bolívar, A. (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. En III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos (pp. 459–471). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- 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.redalyc.org/pdf/1710/171015625002.pdf>
- Bonilla Castro, E., & Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Grupo Editorial Norma.
- Burns, J. M. (1990). Liderazgo. Paidós. (Título original: Leadership, 1978)
- Bush, T. (2008). Leadership and management development in education. SAGE Publications.
- Collet, J., & Tort, A. (Coords.). (2016). La gobernanza escolar democrática: Más allá de los modelos neoliberal y neoconservador. Ediciones Morata.
- Cotán, A. (2020). El método etnográfico como construcción de conocimiento: Un análisis descriptivo sobre su uso y conceptualización en ciencias sociales. *Márgenes, Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 1(1), 83–103.
<https://doi.org/10.24310/mgnmar.v1i1.7241>

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Diseño de investigaciones mixtas: métodos cualitativos, cuantitativos y mixtos* (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Cuesta, O, Moreno, E. (2021) El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia* 17(1) e1010.
- Cueva, P., Jara, C., Arias, M., Flores, F., & Balmaceda, R. (2023a). *Metodología de la investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos*. Editorial Universitaria.
- Davalillo Bolívar, L. C. (2024a). *Enfoques y diseños de la investigación cualitativa: Guía de aprendizaje IV unidad*. Universidad de Investigación e Innovación de México.
- Davalillo Bolívar, J. (2024b). *Técnicas cualitativas de investigación social: fundamentos y aplicaciones*. Editorial Académica.
- Davalillo Bolívar, R. (2024c). *Metodologías cualitativas participativas*. Editorial académica.
- Decreto 1075 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Educación) Ministerio de Educación Nacional. (2015). Decreto 1075 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76492>
- Decreto 1860 de 1994 (organización de la prestación del servicio educativo) Ministerio de Educación Nacional. (1994). Decreto 1860 de 1994. Por el cual se reglamenta la organización de la prestación del servicio educativo formal en los niveles de preescolar, básica y media. https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-104262_archivo_pdf.pdf
- De la O-Casillas, J. A. (2018). *La Gestión Escolar*.
<https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>

- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis* (Trad. A. Blanco). Díaz de Santos.
- Díaz Meza, C. J., Acosta Valdeleón, W., Torche, P., Castillo Peña, J. E., & Maureira Cabrera, Ó. J. (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Colombia*. UNESCO.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27–36.
- Fals Borda, O. (1985). *Conocimiento y poder popular: Lecciones con campesinos de Nicaragua, Colombia y México*. Siglo XXI Editores.
- Fullan, M. (2002a). *Las fuerzas del cambio: Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Editorial Amorrortu.
- Fullan, M. (2002b). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16–20.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2021). *Los impulsores correctos para el éxito de todo el sistema*. Centre for Strategic Education.
- García-Colina, F. J., Juárez-Hernández, S. C. y Salgado-García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2).
- García Velasco, M. A., Pantoja Ospina, M. A., & Duque Salazar, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. *Lúmina*, (12), 74–97
- González, A., & Pérez, M. (2020). El diseño mixto secuencial exploratorio en investigaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Investigación Educativa*, 15(3), 45–63.
- Gronn, P (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 423-451.
- Gutiérrez, F. (1988). *Educación como praxis política*. México: Siglo Veintiuno Editores.

- Gutiérrez, F., y Prieto, D. (1999). *La Mediación Pedagógica. Apuntes para una educación a distancia alternativa*. Argentina: Ediciones Ciccus.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw Hill.
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11–24.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545–554.
- Heenan, D. A., & Bennis, W. G. (1999). *Co-leaders: The power of great partnerships*. John Wiley & Sons.
- Hernández Palma, H., Barrios Parejo, I., & Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179–195.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Ley General de Educación. Congreso de Colombia. (1994). Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación. Diario Oficial No. 41.214.
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Lineamientos del MEN sobre el manual de funciones y competencias (actualización 2022)
Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Manual de funciones, requisitos y*

competencias para directivos docentes. Bogotá D.C.
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Normatividad/>

Luna, J. (2023). Liderazgo Transformacional en Escuelas y Colegios de Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* Septiembre- Octubre, 2023, Volumen 7, Número 5. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8255

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2022). Resolución 003842 de 2022: Por la cual se adopta el nuevo manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos de docentes y directivos docentes del sistema Especial de carrera Docente y se brindan otras disposiciones.

Ministerio de Educación Nacional [MEN] & Fundación Empresarios por la Educación [FExE]. (2022). *El liderazgo directivo: una apuesta por la calidad de la educación en Colombia: Nota técnica*. Ministerio de Educación Nacional

Montoya-Camelo, A. (2021). La gestión escolar y su relación con el liderazgo para el aprendizaje desde la percepción del director. *Perspectivas*, 6(2), 92–98.

Morales Vallejo, P. (2011). *Medición de actitudes en psicología y educación: construcción de escalas y problemas metodológicos*. Universidad Pontificia Comillas.

Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y diseños de investigación cuantitativa*. Mérida: [Editorial no especificada]. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE.

- Peñuela, L. (2023). Liderazgo del directivo rector: experiencias y subjetividades en su resignificación desde el liderazgo ético. [Tesis doctoral, Universidad De la Salle, Colombia]. <https://hdl.handle.net/20.500.14625/32728>
- Orientaciones MEN 2022 sobre liderazgo directivo (Nota técnica RLT) Ministerio de Educación Nacional & Fundación Empresarios por la Educación. (2022). Nota técnica: Rectores Líderes Transformadores (RLT): Una estrategia para el fortalecimiento del liderazgo educativo en Colombia. <https://www.empresariosporlaeducacion.org>
- Ortega González, I. M. (2024). Liderazgo del directivo docente en la calidad educativa de educación inicial (Tesis doctoral). Tecnológico de Antioquia.
- Queupil, J. P., & Montecinos, C. (2020). El liderazgo distribuido para la mejora educativa: análisis de redes sociales en departamentos de escuelas secundarias chilenas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 18(2), 97–114.
- Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. En Revista Universidad y Empresa. Universidad del Rosario, 17: 11-32.
- Riveras León, J. C. (2021). La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. TDX. <http://hdl.handle.net/10803/672024>
- Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. Educación y Educadores, 15(2), 273–290. <https://doi.org/10.5294/edu.2012.15.2.6>
- Rodriguez, C. (2018). Liderazgo directivo en contextos de alta necesidad. Gestión escolar desde el enfoque de justicia social. Revista Electrónica en Educación y Pedagogía, 2(3), 77-92. doi: <http://dx.doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog18.09020306>
- Roth, A. (2002). La gestión educativa: una mirada desde América Latina. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

- Santafé Andrade, J. A. (2022). Programa de formación para directivos docentes y docentes en liderazgo distribuido para la justicia social [Tesis doctoral, Universidad del Norte; Barranquilla, Colombia].
- Santizo Rodall, C. (2011). Gobernanza y participación social en la escuela pública. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 16(50), 751–773.
- Secretaría de Educación Distrital (2024). Lineamientos para la elaboración, seguimiento y cierre del Plan Operativo Anual: Nivel central, local e institucional [Comunicación interna]. Bogotá D.C.
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Buenos Aires: Granica
- Senge, P. M. (2000). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. Doubleday.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
- Stake, Robert E. (2010). *Investigación Cualitativa: El estudio de cómo funcionan las cosas*. New York: The Guilford Press
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Tinoco Cuenca, N., Cajas Palacios, M., & Santos Jiménez, O. (2018). Diseño de investigación cualitativa. En C. L. Escudero Sánchez & L. A. Cortez Suárez (Coords.), *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica* (pp. 42–56). Editorial UTMACH.
- Universidad Internacional Iberoamericana de México. (s.f.). *Líneas de investigación: Doctorado en Educación e Innovación*. UIIX. <https://uiix.edu.mx>

Universidad de La Salle. (2016). Revista REDpensar, 5(1).

https://issuu.com/universidaddelasallecr/docs/redpensar_5-1

Wenger, E. (2001). Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad (G. Sánchez Barberán, Trad.). Ediciones Paidós. (Obra original publicada en 1998)

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Harvard Business School Press.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.

Zambrano, F. (2023). Prácticas de liderazgo de los equipos directivos de las escuelas normales superiores para el mejoramiento institucional. [Tesis doctoral, Universidad de la Salle, Colombia]. <https://hdl.handle.net/20.500.14625/37863>

ANEXOS

El presente apartado reúne los anexos que sustentan el desarrollo metodológico y analítico de la investigación, constituyéndose en soporte del proceso mediante el cual se configuró y se proyectó la propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar. En ellos se incluyen los instrumentos, matrices de análisis y evidencias empíricas que permiten dar cuenta de la construcción de categorías, la triangulación de la información y la coherencia del estudio.

Estos elementos complementarios fortalecen la validez, trazabilidad y consistencia de la investigación, al evidenciar los procedimientos que hicieron posible la comprensión de la configuración situada del liderazgo compartido y la formulación del modelo propuesto.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
Secretaría de Educación

ACTA DE REUNIÓN

Página 2 de 4

Reunión No.	05	Fecha	29 DE MAYO DE 2025	Inicio	11:00 A.M.	Fin	1:00 P.M.	Lugar	RECTORIA COLEGIO CHARRY IED
Proyecto	CONSEJO DIRECTIVO COLEGIO CHARRY IED								CONSEJO DIRECTIVO ORDINARIO – MAYO 2025
Asistentes	Sirly Merino Jiménez (Rectora), Andrés David Nieto (Representante de estudiantes), Yurany Quiroga Vivas (Rep. Docentes), Luz Amparo Rodríguez (Rep. Docentes), Anthony Steve Cano (Rep. Padres de familia), Sandra Janet Ávila (Representante Padres de familia)								Asistentes Externos Genny Cárdenas (AAFF)
Fecha de Elaboración	29 05 2025	Elaborado por	Genny Cárdenas – Auxiliar Financiero						Próxima Reunión

5. **ARTICULACIÓN CON SENA:** La rectora informa que en Consejo académico se presentó la propuesta de articulación con SENA para el año 2026, manteniendo los grupos de artes de Fortalecimiento a la Educación Media, es decir esta propuesta modificaría el trabajo en Ingeniería cambiando este por la Ficha EMPRENDIMIENTO Y FOMENTO EMPRESARIAL revisada en el consejo académico. Se pregunta uno a uno a los asistentes si aprueba el trabajo de articulación en con SENA y de forma unánime se da dicha aprobación con las siguientes observaciones:

Luz Amparo Rodríguez (Rep. Docentes): de acuerdo con la articulación con SENA.
Anthony Steve Cano (Rep. Padres de familia), de acuerdo con la articulación con SENA, manifiesta que todo aquello que aporte al proyecto de vida de los estudiantes contará con el apoyo de las madres y padres de familia.
Sandra Janet Ávila (Representante Padres de familia): acuerdo con la articulación con SENA
Andrés David Nieto (Representante de estudiantes): De acuerdo con la articulación con SENA, solicita que se le dé a los estudiantes la posibilidad de elegir en cual programa desea estar, pues muchas veces, aunque tengan buenos resultados académicos para un programa específico, también tener en cuenta que se sienten más atraídos por el otro programa. La rectora informa que junto con los coordinadores revisará el proceso de escogencia de la modalidad o ficha de SENA.
Yurany Quiroga Vivas (Rep. Docentes): se retiró de la reunión, sin embargo, esto no afecta el quorum de esta.

6. **SOCIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN**

La rectora de la Institución Educativa Colegio Charry IED socializa ante el Consejo Directivo la estrategia investigativa denominada "Líneas de acción que favorecen el rol del directivo rector como facilitador del co-liderazgo en la gestión escolar, a partir de una comunidad de práctica", en el marco del proceso de investigación doctoral que se desarrollará durante la gestión escolar 2025.

En su intervención, la rectora expone que la investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, con carácter descriptivo-propositivo, y tiene como propósito fortalecer los procesos de gestión escolar mediante la consolidación de una comunidad de práctica integrada por directivos y docentes de la institución. Se aclara que dicha comunidad de práctica se concibe como un espacio de reflexión, diálogo y construcción colectiva, orientado a favorecer el co-liderazgo, la corresponsabilidad y la toma de decisiones compartida, sin interferir con el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la institución.

Se informa que la comunidad de práctica se desarrollará a través de diez (10) sesiones de trabajo, programadas durante la gestión escolar



ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

ACTA DE REUNIÓN

Página 3 de 4

Reunión No.	05	Fecha	29 DE MAYO DE 2025	Inicio	11:00 A.M.	Fin	1 00 P.M.	Lugar	RECTORÍA COLEGIO CHARRY IED
Proyecto	CONSEJO DIRECTIVO COLEGIO CHARRY IED								
Asistentes	Sirly Merino Jiménez (Rectora), Andrés David Nieto (Representante de estudiantes), Yurany Quiroga Vivas (Rep. Docentes), Luz Amparo Rodríguez (Rep. Docentes), Anthony Steve Cano (Rep. Padres de familia), Sandra Janet Avila (Representante Padres de familia)								
Fecha de Elaboración	29.05.2025		Elaborado por		Genny Cárdenas – Auxiliar Financiero		Próxima Reunión		

2025, las cuales se articularán a los espacios institucionales existentes y se registrarán por principios de participación voluntaria, confidencialidad, respeto por la diversidad de opiniones y uso ético de la información recolectada, exclusivamente con fines académicos e investigativos.

En este contexto, la rectora solicita formalmente al Consejo Directivo la autorización institucional para la implementación de la comunidad de práctica como dispositivo central de la investigación, así como para el desarrollo de las diez (10) sesiones previstas, aclarando que los resultados del proceso contribuirán al fortalecimiento de la gestión escolar y a la formulación de líneas de acción contextualizadas para la institución.

La docente Yurany Quiroga, en calidad de representante de los docentes ante el Consejo Directivo, toma la palabra y manifiesta su interés frente a la implementación de la investigación presentada. Señala que la propuesta de conformar una comunidad de práctica resulta pertinente para fortalecer los espacios de diálogo y reflexión colectiva en la institución; sin embargo, consulta cómo se garantizará que la participación de los docentes se desarrolle en tiempos institucionales definidos y sin generar sobrecarga en las responsabilidades académicas habituales.

Frente a la intervención realizada, la rectora agradece el planteamiento de la representante de los docentes y precisa que la comunidad de práctica ha sido concebida como un espacio de participación organizada, articulado a la dinámica institucional y a los tiempos disponibles durante la gestión escolar 2025. Señala que, en coordinación con el equipo de coordinadores, se realizará la planeación de las sesiones de manera que estas no interfieran con las labores académicas, priorizando espacios institucionales existentes.

La rectora enfatiza que la participación de los docentes es de carácter voluntario y que el propósito central de la investigación es precisamente fortalecer la gestión escolar a partir de la reflexión colectiva, el reconocimiento de las experiencias docentes y la construcción conjunta de líneas de acción que beneficien a la institución.

Una vez realizada la socialización y resueltas las inquietudes de los miembros del Consejo Directivo, este órgano aprueba y autoriza por unanimidad la implementación de la comunidad de práctica y el desarrollo de las diez (10) sesiones propuestas, reconociendo su pertinencia para el fortalecimiento del liderazgo directivo, el trabajo colaborativo y la mejora continua de los procesos institucionales del Colegio Charry IED.

SIG-IF-005

V 1



GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR
Secretaría de Educación

ACTA DE REUNIÓN

Página 4 de 4

Reunión No.	05	Fecha	29 DE MAYO DE 2025	Inicio	11:00 A.M.	Fin	1 00 P.M.	Lugar	RECTOR/A COLEGIO CHARRY IED
Proyecto	CONSEJO DIRECTIVO COLEGIO CHARRY IED								CONSEJO DIRECTIVO ORDINARIO – MAYO 2025
Asistentes	Sirly Merino Jiménez (Rectora), Andrés David Nieto (Representante de estudiantes), Yurany Quiroga Vivas (Rep. Docentes), Luz Amparo Rodríguez (Rep. Docentes), Anthony Steve Cano (Rep. Padres de familia), Sandra Janet Avila (Representante Padres de familia)								Asistentes Externos Genny Cárdenas (AAFF)
Fecha de Elaboración	29.05.2025	Elaborado por	Genny Cárdenas – Auxiliar Financiera						

VARIOS

En este punto de la sesión, uno de los miembros del Consejo Directivo consulta si, durante la Semana de Desarrollo Institucional del mes de julio, se contará con espacios específicos para que los docentes puedan realizar el cargue y actualización de indicadores en el Sistema de Apoyo Escolar, teniendo en cuenta las responsabilidades académicas y administrativas propias del periodo.

Frente a esta inquietud, la rectora informa que se dispondrá de tiempos institucionales organizados, los cuales serán articulados de manera conjunta con el equipo de coordinadores, con el fin de garantizar que los docentes cuenten con condiciones adecuadas para realizar dicho proceso sin afectar el desarrollo de las demás actividades programadas. Así mismo, señala que esta organización será socializada oportunamente a la comunidad docente a través de los canales institucionales correspondientes.

Siendo la 1:00 p.m. se da por terminada la reunión, en constancia firman:

EN CONSTANCIA FIRMAN


SIRLY MERINO JIMENEZ
Rectora


ANDRES DAVID NIETO
Representante de estudiantes


ANTHONY STEVE CANO
Representante de padres de familia


YURANY QUIROGA VIVAS
Representante Docentes


SANDRA JANET AVILA
Representante de madres de familia


LUZ AMPARO RODRIGUEZ
Representante Docentes

Anexo 2

Plan Institucional de Mejoramiento Acordado 2023-2025 Colegio Charry IED – PIMA

111001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)		Informe PIMA	
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN		PLAN INSTITUCIONAL DE MEJORAMIENTO ACORDADO – PIMA	
		BOGOTÁ Secretaría de Educación	
COLEGIO CHARRY (IED)		AÑO INICIO PLAN DE MEJORA	
COLEGIO		2023	
DANE12		Engativá	
111001108901		LOCALIDAD	
COLEGIO CHARRY (IED)		2023	
Objetivo estratégico		Tipo de meta	
OCOL 1 - Direccionamiento estratégico: Consolidar una ruta estratégica y operativa que cuente con mecanismos e instrumentos para divulgar, planear, implementar y evaluar los procesos de gestión escolar y la ejecución de los planes de mejoramiento institucionales.		Docentes	
OCOL 2 - Participación y entorno escolar Promover la creación y el fortalecimiento de espacios de participación que potencien el liderazgo y el trabajo colaborativo, y que aporten a la creación de alianzas estratégicas para el bienestar de la comunidad.		Adas	
OCOL 2 - Participación y entorno escolar Promover la creación y el fortalecimiento de espacios de participación que potencien el liderazgo y el trabajo colaborativo, y que aporten a la creación de alianzas estratégicas para el bienestar de la comunidad.		Adas	
OCOL 2 - Participación y entorno escolar Promover la creación y el fortalecimiento de espacios de participación que potencien el liderazgo y el trabajo colaborativo, y que aporten a la creación de alianzas estratégicas para el bienestar de la comunidad.		Talleres	
OCOL 4 - Prácticas pedagógicas Desarrollar prácticas pedagógicas sustentadas en el enfoque y la propuesta curricular de la institución educativa, que promuevan la innovación, la reflexión y el fortalecimiento de redes de aprendizaje, mediante la implementación de procesos formativos dentro en el Proyecto Educativo Institucional		Manuales	
OCOL 4 - Prácticas pedagógicas Desarrollar prácticas pedagógicas sustentadas en el enfoque y la propuesta curricular de la institución educativa, que promuevan la innovación, la reflexión y el fortalecimiento de redes de aprendizaje, mediante la implementación de procesos formativos dentro en el Proyecto Educativo Institucional		Adas	
TOTAL META		Cantidad	
Unidades de medida		2023	
2024		2025	
CRONOGRAMA		2023	
2024		2025	
111001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)		Pagina 1/2	

Informe PIMA										
111001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)										
OCOL 4 - Prácticas pedagógicas Desarrollar prácticas pedagógicas sustentadas en el enfoque y la propuesta curricular de la institución educativa, que promueven la innovación, la retención y el fortalecimiento de redes de aprendizaje, con el fin de cumplir con los objetivos formativos definidos en el Proyecto Educativo Institucional	12. Prácticas de aula	Implementación de acciones de acompañamiento pedagógico a las prácticas de aula de los docentes.	Dirigir y retroalimentar las acciones desde el consejo académico y realizar el seguimiento a las prácticas pedagógicas del docente en las reuniones de área con el fin de mejorar los resultados pedagógicos	Constante	Actas		12.00	4.00	4.00	4.00
OCOL 7- Gestión de recursos y servicios Gestionar de manera adecuada y oportuna el uso y mantenimiento de los recursos físicos, financieros y tecnológicos de la institución, a través de protocolos y canales mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a la comunidad educativa	21. Recursos tecnológicos	Implementar la capacitación de equipos de trabajo en el uso de los recursos tecnológicos y su adecuado uso.	Capacitar a los docentes en el manejo de los diferentes recursos tecnológicos de la institución y motivar a los estudiantes en las prácticas de aula	Constante	Actas		6.00	2.00	2.00	2.00

111001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)

Página 2/2

Anexo 3

Matriz de Autoevaluación Institucional 2024 Colegio Charry IED

11001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)

Informe Consolidación Matriz Autoevaluación



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
CONSOLIDACIÓN EQUIPOS 2025



COLEGIO CHARRY (IED)

COLEGIO

DANE12
11001108901

LOCALIDAD
Engativá

FECHA VALORACIÓN
2026-01-22

1. GESTIÓN DIRECTIVA					
Aspecto analizado	Criterio de calidad	Por Instrumento (previas)	Valores	Situación Actual	Observaciones
1. Caracterización del contexto y la comunidad escolar	El colegio realiza una caracterización de aspectos relevantes a nivel social, socioeconómico y físico de las familias y un reconocimiento del contexto y el sector productivo, de la misma manera, realiza un diagnóstico de la población por atender. Lo anterior en virtud de analizar las necesidades y ofrecer una formación pertinente con el contexto.	Encuesta de Percepción: 68 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 58.33	Valoración final 2.41 (60.27) Escala: APROPIACIÓN Subescala: Inicial	El colegio ha venido realizando la caracterización de la comunidad escolar y el sector productivo, dando a conocer los resultados de la misma.	Actualizar la caracterización y dar a conocer los resultados para que estos sean insumo para la planeación del trabajo de los docentes.
2. Misión y visión	En el colegio, la misión y visión están claramente formuladas; son coherentes y pertinentes con su naturaleza y con las necesidades educativas; son conocidas por todos y se revisan periódicamente; específicamente, la visión evidencia el posicionamiento previsto de la institución en relación con su apuesta formativa.	Encuesta de Percepción: 66 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 94.00	Valoración final 3.54 (88.40) Escala: MEJORAMIENTO CONTINUO Subescala: Media	En el colegio, la misión y visión están claramente formuladas, son coherentes y pertinentes con su naturaleza y con las necesidades.	Divulgación a toda la comunidad educativa y generar estrategias de empoderamiento por parte de la misma.
3. Principios, valores y perfiles institucionales	Los principios del colegio orientan la cultura institucional y responden a los cambios y retos del contexto educativo en el que se encuentra inmersa la institución, están en correspondencia con los valores institucionales y se plasman en los portafolios esperados por actor educativo; son evidentes en las dinámicas escolares y se revisan periódicamente.	Encuesta de Percepción: 73 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 92.00	Valoración final 3.53 (88.20) Escala: MEJORAMIENTO CONTINUO Subescala: Media	Se actualizaron recientemente los principios, perfiles y valores institucionales, además, se divulgaron a través del manual de convivencia.	Generar estrategias que permitan visibilizar los principios, perfiles y valores institucionales en las prácticas pedagógicas.
4. Planeación estratégica y operativa	El colegio cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico y la autoevaluación institucional, cuenta con planes operativos, de mejoramiento y de gestión del riesgo, a los que se les hace seguimiento permanente.	Encuesta de Percepción: 67 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 58.33	Valoración final 2.40 (60.07) Escala: APROPIACIÓN Subescala: Inicial	El colegio implementa el PEI, el POA, el plan de mejoramiento y la gestión del riesgo, de manera articulada y pertinente con las necesidades identificadas.	Seguimiento y evaluación periódica para garantizar el cumplimiento de lo planeado.
5. Gestión de la información y del conocimiento	El colegio integra diversas fuentes de información, y cuenta con indicadores que le permitan hacer seguimiento al avance de los procesos de gestión, como insumo para la toma de decisiones y el seguimiento conjunto por la comunidad educativa.	Encuesta de Percepción: 62 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 47.00	Valoración final 2.00 (50.00) Escala: PERTINENCIA Subescala: Alta	Se han implementado nuevos canales para optimizar la comunicación en la institución.	Mejorar la vinculación de la comunidad educativa con los canales que se están implementando.
6. Gobierno escolar y participación	El colegio favorece la participación y la toma de decisiones, convocando de manera genuina a los actores de la comunidad educativa, para la proyección institucional y el correspondiente seguimiento dentro de sus competencias.	Encuesta de Percepción: 64 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 52.33	Valoración final 2.12 (54.67) Escala: PERTINENCIA Subescala: Superior	El colegio cuenta con unos órganos del gobierno escolar y de participación, con pleno conocimiento de sus funciones, comprometidos con el horizonte institucional.	Hacer seguimiento al cumplimiento de las funciones específicamente de los cargos desempeñados por los estudiantes.

11001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)

Página 1/4

111001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)

Informe Consolidación Matriz Autoevaluación

Aspecto analizado	Criterio de calidad	Encuesta de Percepción: 64	Valoración Final: 2.65 (66.40)	Se evidencia un liderazgo constante en los diversos escenarios pedagógicos de nuestro contexto institucional.	Continuar incentivando el liderazgo de pares tanto en los docentes como en el fin de fortalecer los procesos pedagógicos en la institución.
7. Liderazgo y trabajo colaborativo	El colegio valora el liderazgo que se ejerce desde las diferentes instancias de la comunidad educativa con el fin de fortalecer el trabajo en equipo y desarrollar una capacidad de autogestión y empoderamiento de los actores hacia el logro de los objetivos institucionales; así mismo desarrolla la comunicación asertiva que legitima las acciones institucionales, divulga las buenas prácticas y genera retroalimentación permanente.	Matriz de Correspondencia: Sin datos	Subescala: Media		
8. Clima escolar	El colegio posee un clima escolar armónico basado en relaciones de fuerza colaborativa que favorece la convivencia. Adicionalmente, construye acuerdos y normas para la convivencia, la resolución de conflictos y el respeto por el otro, el entorno y lo público; los cuales cuentan con procedimientos claros para identificar y afrontar situaciones que amenacen la convivencia, evaluando el efecto de las mejoras en el proceso.	Encuesta de Percepción: 73	Valoración Final: 2.53 (63.13)	El colegio ha generado lineamientos y estrategias para fortalecer el clima escolar, pertinentes con el horizonte institucional y con las necesidades de las comunidades, así mismo, el Manual de Convivencia y los procedimientos para la resolución de conflictos.	Promover continuamente la apropiación de la vida de atención institucional, fortaleciendo la convivencia y el fortalecimiento de las habilidades socioemocionales, para la resolución de los conflictos con todos los miembros de la comunidad educativa.
9. Alianzas y relaciones interinstitucionales y comunitarias	El colegio establece alianzas o relaciones de colaboración con grupos de interés externos (autoridades o entidades educativas, sector productivo, organizaciones comunitarias o ambientales, entre otros) para facilitar el logro de los objetivos institucionales, generar proyectos conjuntos de carácter social, cultural, académico y ambiental.	Encuesta de Percepción: 64	Valoración Final: 1.06 (76.59)	El colegio cuenta con vínculos externos que favorecen los procesos pedagógicos en la institución. Igualmente se está trabajando la implementación de nuevos alianzas (SENA).	Hay que fortalecer las alianzas ya existentes e implementar efectivamente los nuevos vínculos, con el fin de favorecer el desarrollo de diferentes procesos pedagógicos en la institución.
10. Gestión ambiental	El colegio implementa estrategias y prácticas que aseguren el respeto por el medio ambiente, con base en la valoración de sus recursos y la aplicación de medidas de prevención, al desarrollar sus actividades. Así mismo desarrolla proyectos pedagógicos con los estudiantes orientados a la creación de conciencia ambiental y a la puesta en marcha de prácticas ambientales.	Encuesta de Percepción: 51	Valoración Final: 2.40 (59.93)	El colegio se compromete con la gestión ambiental a través de orientaciones o procedimientos específicos.	Continuar con el fortalecimiento del proyecto ambiental y establecer actividades concretas para cada año.
2. GESTIÓN PEDAGÓGICA					
Aspecto analizado	Criterio de calidad	Valoraciones		Observaciones	
		Por instrumento (previas)	Actual	Situación Actual	Desafíos
11. Diseño Curricular	El colegio organiza su propuesta y estructura curricular, y sobre ella, los planes de estudio y los proyectos pedagógicos transversales, teniendo en cuenta las necesidades de formación de los estudiantes y sus familias, los referentes de calidad (lineamientos curriculares, estándares básicos de competencias, derechos básicos de aprendizaje, matrices de referencia). Así mismo, define su enfoque pedagógico, los propósitos de formación y las estrategias didácticas.	Encuesta de Percepción: 70	Valoración Final: 3.57 (89.20)	Hay una constante en cuanto a la organización curricular, lo cual se refleja en las adecuaciones realizadas al plan de estudios y proyectos transversales, teniendo en cuenta las directrices dadas tanto por el ministerio como secretaría de educación.	El diseño curricular debe fortalecerse para que se vea reflejado en la puesta en marcha de las prácticas externas.
12. Prácticas de aula	El colegio documenta la caracterización de sus ambientes de aprendizaje (prácticas de aula), y el uso de recursos didácticos para el aprendizaje, verificando continuamente que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias en el marco del PEI.	Encuesta de Percepción: 68	Valoración Final: 1.69 (42.13)	El colegio cuenta con ambientes de aprendizaje adecuados y las prácticas de aula se actualizan de acuerdo al enfoque pedagógico de la institución.	Proveer y optimizar los recursos, así como adecuar los ambientes de aprendizaje y las prácticas de aula, en concordancia con el enfoque pedagógico institucional.
13. Inclusión Educativa	El colegio es abierto a la diversidad de sus estudiantes, desarrollando políticas, prácticas y cultura inclusiva para el ingreso, la permanencia, la participación y el avance en la formación integral de todos los estudiantes, en condiciones de equidad, evaluando y mejorando de manera periódica.	Encuesta de Percepción: 69	Valoración Final: 2.65 (66.33)	El colegio implementa planes de acción de educación inclusiva, que favorecen la participación de los estudiantes e involucra a la comunidad educativa en la flexibilización.	Continuar con el fortalecimiento e implementación de los PIAR, garantizando su implementación efectiva en el aula, el seguimiento permanente y la corresponsabilidad de los docentes, directivos y familias para favorecer el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes.

111001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)

111001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)		Informe Consolidación Matriz Autoevaluación			
14. Evaluación de aprendizajes	El colegio desarrolla procesos de evaluación continua de los aprendizajes, partiendo de las necesidades de formación de los estudiantes, con el propósito de mejorar y cualificar las prácticas de aula. Esos procesos se ajustan y mejoran de manera permanente, atendiendo lo establecido en el Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes SIEE.	Encuesta de Percepción: 72 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 54.33	Valoración final: 2.31 (67.87) Escala: APROPIACIÓN Subescala: Inicial	El colegio tiene un sistema de evaluación fundamentado en la normatividad vigente, el cual ha sido implementado por todos los docentes en las diferentes áreas.	Implementar mejores métodos de recolección de evidencias para tener un sistema de evaluación más coherente y que coadyuve a la mejora de los resultados de los estudiantes en pruebas internas y externas.
15. Uso pedagógico de resultados	El colegio utiliza los resultados de las pruebas externas e internas para hacer seguimiento académico a su propuesta pedagógica, en las diferentes áreas, con base en sus fortalezas y oportunidades de mejora.	Encuesta de Percepción: 75 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 42.00	Valoración final: 1.94 (48.60) Escala: PERTINENCIA Subescala: Alta	La institución hace conocer los resultados de las diversas pruebas externas realizadas, junto con un análisis del por qué de los resultados.	Es necesario adecuar estrategias que utilicen de manera eficiente el análisis de las pruebas tanto internas como externas para implementarlas oportunamente.
16. Desarrollo socioemocional	El colegio, en el marco de una educación integral, promueve el desarrollo de habilidades socioemocionales, como la autoestima, las relaciones interpersonales respetuosas y la toma de decisiones responsable, creando condiciones y diseñando estrategias para su promoción, las cuales son evaluadas de manera permanente para su mejora continua.	Encuesta de Percepción: 66 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 69.00	Valoración final: 2.74 (68.40) Escala: APROPIACIÓN Subescala: Media	La institución promueve el desarrollo socioemocional de los estudiantes, mediante la implementación de talleres y actividades que favorecen la convivencia y el respeto, dando por el ministerio de educación, respetando protocolos.	Integrar el enfoque socioemocional a las actividades académicas, utilizando las áreas académicas y otros espacios institucionales existentes.
17. Alianza familia - escuela	El colegio promueve el rol activo de las familias en las dinámicas escolares, mediante la puesta en marcha de estrategias de comunicación, formación y orientación, para apoyar el aprendizaje y el desarrollo integral de los niños, niñas y jóvenes, haciendo seguimiento y evaluación para su mejora continua.	Encuesta de Percepción: 63 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 54.33	Valoración final: 2.24 (56.07) Escala: PERTINENCIA Subescala: Superior	El colegio realiza un constante esfuerzo por brindar espacios adecuados para la participación de la comunidad educativa en los procesos que conllevan un desarrollo integral de los estudiantes.	Se necesitan estrategias para que haya una mayor participación y compromiso de la familia en la formación integral de los estudiantes.
3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
Aspecto analizado	Criterio de calidad	Valoraciones		Observaciones	
		Por Instrumento (previas)		Situación Actual	Desafíos
18. Gestión por resultados	El colegio realiza la evaluación periódica del desempeño del personal de la institución teniendo en cuenta el cumplimiento de metas individuales e institucionales; promoviendo acciones de mejora y buscando la promoción y desarrollo profesional, considerando la promoción y desarrollo profesional del Magisterio Institucional y del Plan Operativo Anual (POA).	Encuesta de Percepción: 80 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 79.33	Valoración final: 1.8 (79.47) Escala: APROPIACIÓN Subescala: Superior	La institución evalúa permanentemente los procesos desarrollados por los docentes, en pro del bienestar de los miembros de la comunidad educativa.	Continuar mejorando la evaluación y los estímulos a los docentes.
19. Bienestar y Formación	El colegio reconoce su talento humano, teniendo en cuenta el nivel de formación, experiencia, competencias, expectativas y necesidades de los docentes, garantizando que los procesos de formación, actualización de bienestar sean pertinentes con respecto a las necesidades institucionales.	Encuesta de Percepción: 75 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 75.33	Valoración final: 3.01 (75.27) Escala: APROPIACIÓN Subescala: Superior	El colegio favorece la participación de miembros de la institución en las actividades de formación y actividades de bienestar.	Continuar desarrollando actividades que promuevan el bienestar y formación docente.
20. Bienestar estudiantil	El colegio gestiona servicios que contribuyen al bienestar físico, psicológico, social y emocional del estudiante (como transporte, alimentación, psicología, orientación, enfermería, nutrición, salud preventiva, prevención de accidentes, seguro escolar), considerando sus expectativas y necesidades, mejorando desde el seguimiento y la evaluación permanente.	Encuesta de Percepción: 52 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 81.67	Valoración final: 3.03 (75.73) Escala: APROPIACIÓN Subescala: Superior	El colegio valora y evalúa los servicios de bienestar de los estudiantes, identificando oportunidades de mejora y orientando de forma continua la manera de acceder, usar y gestionar cada servicio.	Continuar con el seguimiento a estos programas y velar por la continuidad y efectividad de los mismos.
21. Recursos tecnológicos	El colegio incorpora el uso de recursos tecnológicos en correspondencia con las funciones académicas y administrativas, los cuales son suficientes y adecuados, estando disponibles con oportunidad para estudiantes, docentes y administrativos. Además, les hace mantenimiento y actualización permanente para mejorar el rendimiento y las capacidades de la institución.	Encuesta de Percepción: 52 Matriz de Correspondencia: Sin datos Matriz Integral de Auto.: 10.67	Valoración final: 0.76 (18.93) Escala: EXISTENCIA Subescala: Media	En el colegio se encuentran algunos dispositivos tecnológicos, sin embargo su acceso y mantenimiento es limitado, lo cual hace que no se puedan usar de manera eficiente.	Gestionar nuevos recursos para todos los niveles de formación.
111001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)		Pagina 3/4			

111001108901 - COLEGIO CHARRY (IED)

Informe Consolidación Matriz Autoevaluación

22. Recursos físicos y financieros	El colegio garantiza condiciones adecuadas y pertinentes en su estructura y operación para la prestación de servicios educativos, considerando la calidad que ofrece. Planes, asigna y hace seguimiento a la ejecución de sus recursos financieros, teniendo en cuenta las necesidades identificadas y priorizadas por el consejo directivo.	Encuesta de Percepción: 66	Valoración final: 2,94 (73,47) Escala: APROPIACIÓN Subescala: Alta	El colegio cuenta con estrategias y/o reportes periódicos de seguimiento sobre la ejecución de las acciones planificadas, así como el cumplimiento de las acciones conducentes a mejorar de manera continua el estado de su infraestructura y planta física.	Seguir fortaleciendo este proceso teniendo en cuenta las necesidades de la institución.
		Matriz de Correspondencia: Sin datos			
		Matriz Integral de Auto.: 75,33			

Anexo 4

Formato de consentimiento informado para los participantes de la investigación



Consentimiento Informado para Participación en la Investigación

Título de la investigación:

Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones. Propuesta desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, durante la gestión institucional 2025.

Investigadora principal: Sirly Merino Jiménez

Institución: Universidad de Investigación e Innovación de México

1. Propósito de la investigación: El objetivo de este estudio es diseñar un modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, a partir del análisis desarrollado en una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED. Su participación permitirá comprender experiencias, percepciones y dinámicas de interacción relacionadas con el liderazgo escolar, contribuyendo a la construcción de una propuesta para el fortalecimiento de la gestión institucional.

2. Procedimiento

La participación consistirá en:

- Entrevistas semiestructuradas y/o grupos de discusión con una duración aproximada de 40 a 60 minutos.
- Observación participante en algunos espacios institucionales.
- Registro de información mediante notas de campo y, con su autorización, grabaciones de audio para garantizar la fidelidad del análisis.

3. Riesgos y beneficios

Riesgos: No se prevén riesgos físicos, psicológicos o sociales asociados a su participación.

Beneficios: Su participación contribuirá a la comprensión del co-liderazgo en la institución y al fortalecimiento de prácticas de participación y corresponsabilidad en la gestión escolar.

4. Confidencialidad

Toda la información suministrada será tratada con estricta confidencialidad. Los datos recolectados se emplearán únicamente con fines académicos e investigativos. En ningún caso se revelará su identidad, ya que los resultados se presentarán de forma grupal y con seudónimos si fuese necesario.

5. Participación voluntaria

Su participación es completamente voluntaria. Puede retirarse en cualquier momento de la investigación sin que ello implique sanciones o consecuencias negativas.

6. Autorización de uso de imagen y registro audiovisual

Autorizo de manera libre y voluntaria el uso de mi imagen, voz o registro audiovisual que pueda ser obtenido durante el desarrollo de la investigación, exclusivamente con fines académicos e investigativos. Entiendo que estos registros serán tratados con confidencialidad y no serán utilizados para fines comerciales ni divulgados públicamente, salvo autorización expresa adicional.

___ Sí autorizo

___ No autorizo

6. Consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior, que se me han explicado los objetivos, procedimientos y posibles beneficios de la investigación. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Autorizo mi participación en esta investigación.

Nombre del participante: _____

Cargo: _____

Firma: _____ Fecha: ____ / ____ / 2025

Firma de la investigadora: _____

Anexo 5

Guion de entrevista semiestructurada dirigida a la comunidad de práctica



Guion de Entrevista Semiestructurada dirigida a la comunidad de práctica

Investigación: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones. Propuesta desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, durante la gestión institucional 2025.

Apreciado miembro de la comunidad de práctica:

Reciba un cordial saludo y nuestro agradecimiento por su disposición para participar en esta entrevista. La presente entrevista hace parte de la investigación doctoral titulada Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar, desarrollada en el Colegio Charry IED.

Esta entrevista tiene un carácter académico e investigativo; por tanto, la información que usted comparta será tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo relevante es su experiencia, percepción y punto de vista. La entrevista tendrá una duración aproximada de 40 a 60 minutos y será grabada en audio, previo consentimiento informado, para garantizar fidelidad en el análisis, complementándose con notas de campo.

Objetivo del instrumento: Recoger información cualitativa sobre las percepciones, experiencias y significados que los miembros de la comunidad de práctica atribuyen al co-liderazgo en la gestión escolar, así como a sus procesos de configuración, apropiación y proyección en el Colegio Charry IED, como insumo para la construcción del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

Estructura de la entrevista:

Duración estimada: 60 – 120 minutos

Modalidad: Presencial o virtual (dependiendo de la disponibilidad del entrevistado).

Registro: Grabación de audio y notas de campo (previo consentimiento informado).

1. Percepción sobre el liderazgo escolar

1.1. ¿Cómo describiría el rol actual del directivo rector en la gestión escolar de la institución?

1.2. ¿Qué aspectos considera que han sido más significativos de su liderazgo en el fortalecimiento de la institución?

2. Experiencias de co-liderazgo

2.1. ¿En qué espacios o procesos escolares ha percibido prácticas de toma de decisiones compartida?

2.2. ¿Qué ejemplos de prácticas de liderazgo distribuido o colaborativo ha identificado en la institución?

3. Dinámicas de configuración del co-liderazgo

3.1. Desde su experiencia, ¿de qué manera el directivo rector favorece la participación de coordinadores y docentes en las decisiones escolares?

3.2. ¿Qué acciones o estrategias se promueven en la institución para fortalecer el trabajo colaborativo y la construcción colectiva?

4. Comunidad de práctica

4.1. ¿Qué aprendizajes o experiencias ha generado su participación en la comunidad de práctica?

4.2. ¿Cómo considera que este espacio ha contribuido a la construcción de confianza, el diálogo profesional y la reflexión sobre la gestión escolar?

5. Procesos de apropiación y proyección

5.1. ¿Ha identificado que las dinámicas trabajadas en la comunidad de práctica se han trasladado a otros espacios institucionales? ¿Cómo?

5.2. ¿De qué manera considera que el co-liderazgo se ha ido proyectando o fortaleciendo en la institución?

6. Desafíos y oportunidades

6.1. Desde su experiencia y rol en la institución educativa, ¿qué línea(s) de acción propondría para fortalecer el co-liderazgo en la gestión escolar y por qué?

Cierre

¿Desea agregar algún comentario adicional que considere relevante sobre el co-liderazgo, la gestión escolar o la experiencia de la comunidad de práctica en la institución?

Anexo 6

Guion de observación participante



Guion de Observación Participante

Investigación: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones. Propuesta desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, durante la gestión institucional 2025.

Escenario de observación: Reuniones de la comunidad de práctica (CoP) y espacios institucionales vinculados a la gestión escolar.

Fecha: _____

Duración: _____

Observador/a: _____

Propósito del instrumento

Este guion tiene como propósito recoger evidencia empírica cualitativa sobre la construcción colectiva del co-liderazgo en la gestión escolar en el marco de la comunidad de práctica. La información obtenida permitirá comprender las dinámicas de interacción, las prácticas de liderazgo compartido y el rol del directivo rector como facilitador, aportando insumos para la comprensión de los procesos de configuración, apropiación y proyección del co-liderazgo en la gestión escolar, en coherencia con el modelo de propagación situada.

1. Introducción del instrumento

La observación participante se emplea para registrar de manera sistemática las interacciones, actitudes, prácticas y dinámicas que emergen en la comunidad de práctica durante el proceso de reflexión y construcción colectiva. Este guion orienta el registro de la información a partir de categorías previamente definidas, favoreciendo la coherencia entre los datos observados, los objetivos de la investigación y el análisis cualitativo posterior.

2. Categorías de observación y descriptores

Dimensión	Aspectos que observar	Indicadores observables	Notas de campo / Registro
Participación	Formas y calidad de la participación de los miembros de la CoP.	- Manifestaciones de participación o pasiva. - Inclusión de diversas voces en la discusión. - Disposición al diálogo y a la escucha.	
Co-liderazgo como práctica relacional	Prácticas colaborativas en la toma de decisiones	- Delegación y asunción compartida de responsabilidades. - Alternancia de roles en la conducción de la discusión. - Construcción de acuerdos y consensos.	
Interacciones y comunicación	Estilo y calidad de la comunicación entre los participantes.	- Uso de lenguaje respetuoso y asertivo. - Escucha activa entre los participantes. - Manejo de desacuerdos o tensiones.	

Rol del directivo rector	Actuación de la rectora como facilitadora del co-liderazgo	- Promoción de la participación colectiva. - Estímulo al trabajo colaborativo. - Articulación y síntesis de propuestas del grupo.
Procesos de apropiación y resignificación	Procesos no previstos que surgen en la CoP	- Aparición de resistencias o tensiones. - Aportes innovadores o creativos. - Momentos de cohesión, dispersión o reorientación del trabajo. - Evidencias de transferencia de prácticas hacia otros escenarios institucionales.

3. Instrucciones para el registro

- Registrar descripciones detalladas y contextualizadas de lo observado (qué ocurre, quién interviene, cómo se desarrollan las interacciones).
- Complementar los registros con interpretaciones analíticas iniciales, claramente diferenciadas de la descripción.
- Incorporar ejemplos concretos que ilustren las categorías (frases significativas, gestos, acciones recurrentes).
- Señalar el momento aproximado de la sesión en que ocurren los hechos relevantes.
- Utilizar bitácoras de campo o plantillas digitales compatibles con software de análisis cualitativo (por ejemplo, ATLAS.ti).

Anexo 7

Guion e instrumento para grupo de discusión



Guion e Instrumento para Grupo de Discusión

Investigación: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones. Propuesta desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, durante la gestión institucional 2025.

Fecha: _____

Duración: _____

Moderador/a: _____

Participantes: Rectora, coordinadores y docentes de la comunidad de práctica.

Número de participantes: _____

Aplicación: Instrumento utilizado de manera transversal durante las sesiones de la comunidad de práctica (9 sesiones).

1. Propósito del instrumento

Este grupo de discusión tiene como propósito propiciar un diálogo reflexivo y participativo entre los actores educativos para analizar colectivamente sus experiencias y perspectivas sobre el co-liderazgo en la gestión escolar. Los aportes obtenidos permitirán reconocer elementos clave y comprender los procesos de configuración, apropiación y proyección del co-liderazgo en la gestión escolar, en coherencia con el modelo de propagación situada.

2. Introducción para los participantes

“Apreciados(as) miembros de la comunidad de práctica, este espacio se orienta a dialogar de manera colectiva sobre sus experiencias, percepciones y propuestas en torno al co-liderazgo en la gestión escolar. El propósito analizar colectivamente las dinámicas de construcción, apropiación y proyección del co-liderazgo en la gestión escolar. Sus aportes serán fundamentales para el avance de esta investigación. La información será tratada con total confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos.”

3. Guion temático (preguntas orientadoras)

Experiencias iniciales

¿Qué experiencias de liderazgo compartido han vivido en el Colegio Charry IED?

¿Qué papel ha jugado el directivo rector en dichas experiencias?

Percepciones sobre co-liderazgo

¿Cómo comprenden el concepto de co-liderazgo en el contexto escolar?

¿Qué oportunidades y retos identifican para su implementación en la gestión escolar?

Prácticas actuales de gestión escolar

¿Qué mecanismos de participación en la toma de decisiones existen actualmente en la institución?

¿Cómo se distribuyen y asumen las responsabilidades entre rector, coordinadores y docentes?

Procesos de proyección del co-liderazgo

¿Qué procesos o dinámicas consideran que favorecen la proyección del co-liderazgo en otros espacios de la institución? ¿De qué manera puede el rector facilitar la construcción colectiva de decisiones y estrategias?

Cierre y visión compartida

Pensando en el futuro del Colegio Charry IED, ¿cómo visualizan una gestión escolar sustentada en el co-liderazgo?

4. Registro del grupo de discusión (Bitácora de la sesión)

El desarrollo del grupo de discusión se documenta mediante una bitácora de registro por sesión, la cual permite consignar de manera sistemática las dinámicas, interacciones, acuerdos, tensiones y significados que emergen durante el diálogo colectivo. En esta bitácora se registran tanto descripciones del desarrollo de la sesión como interpretaciones analíticas iniciales, articuladas con las categorías analíticas del estudio. La bitácora constituye el instrumento de registro empírico del grupo de discusión y se diligencia para cada sesión correspondiente de la comunidad de práctica.

Identificación de la sesión

Sesión N.º: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Duración: _____

Participantes: _____

Rol del observador/a: ☐ Participante ☐ Observador/a participante

1. Objetivo de la sesión: (Propósito del encuentro según el cronograma y la comunidad de práctica)

2. Desarrollo de la sesión (Descripción narrativa de las actividades realizadas, dinámica del grupo y momentos relevantes)

3. Registros de observación por categorías (Basadas en el guion de observación participante)

Categoría	Descripción de lo observado
Participación	
Co-liderazgo como práctica relacional	
Interacciones y comunicación	
Rol del directivo rector	
Procesos de apropiación y resignificación	

4. Evidencias de proyección o transferencia del co-liderazgo hacia otros escenarios institucionales.

5. Hechos significativos (Frasas textuales, gestos, decisiones, acuerdos o tensiones relevantes)

6. Interpretaciones iniciales del observador/a (Reflexiones analíticas preliminares, sin conclusiones definitivas)

6. Acuerdos y decisiones colectivas (Si aplica)

7. Observaciones finales (Aspectos a profundizar, cambios en la dinámica, recomendaciones para próximas sesiones)

Firma y validación

Observador/a – Investigador/a: _____

Fecha de registro: _____

Anexo 8

Matriz de análisis documental



Matriz de análisis documental

Investigación: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar para el fortalecimiento de prácticas colaborativas de interacción, participación y toma de decisiones. Propuesta desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, durante la gestión institucional 2025.

Propósito del instrumento. Organizar y sistematizar el análisis de documentos institucionales y normativos con el fin de contextualizar los hallazgos empíricos, identificar referentes relacionados con el co-liderazgo en la gestión escolar y contrastarlos con las categorías analíticas del estudio,

Identificación del documento

Nombre del documento: _____

Tipo de documento: ☐ Acta ☐ Plan institucional ☐ Documento normativo ☐
Lineamiento ☐ Otro

Fecha: _____

Instancia / dependencia: _____

Periodo al que corresponde: _____

Registro de análisis documental

Categoría analítica	Aspectos del documento a analizar	Evidencias relevantes	Interpretación inicial

Co-liderazgo como práctica relacional	Referencias a liderazgo compartido, trabajo colaborativo, corresponsabilidad
Rol del directivo rector	Funciones, responsabilidades y formas de liderazgo atribuidas al rector
Participación en la toma de decisiones	Mecanismos de participación, instancias colegiadas, consensos
Cultura institucional colaborativa	Prácticas, valores o normas que favorecen el trabajo colectivo
Procesos de apropiación y resignificación	Evidencias de adaptación, reinterpretación o incorporación de prácticas de co-liderazgo en la institución
Procesos de proyección del co-liderazgo	Evidencias de expansión del co-liderazgo hacia otros espacios o niveles institucionales

Observaciones generales (Comentarios adicionales, coherencias, tensiones o vacíos identificados en el documento)

Relación con el estudio

(Conexión del documento con los objetivos de la investigación, el modelo de propagación situada y los hallazgos del trabajo de campo)

Registro y validación

Investigadora: _____

Fecha de análisis: _____

Anexo**9****Formato validación por juicio de expertos de la Entrevista semiestructurada**

**FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS (UIIX)
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

1. DATOS GENERALES

- **Título de la tesis:**
Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.
- **Nombre del tesista:** Sirly Meriño Jiménez
- **Nombre del experto:** Iván Herrera Castillo
- **Grado académico:** Maestría
- **Área de especialidad:** Diversidad y convivencia
- **Experiencia profesional (años):** 16
- **Institución donde actualmente está vinculado laboralmente:** Col. República de China I.E.D. Bogotá
- **Cargo actual:** Docente de Aula

2. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

El presente proceso de validación tiene como propósito evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los instrumentos de recolección de información (guías de entrevista semiestructurada, observación participante y grupo de discusión), en relación con los objetivos de la investigación, las categorías analíticas definidas y el enfoque metodológico adoptado.

A través del juicio de expertos, se busca garantizar la validez de contenido de los instrumentos, verificando su capacidad para recoger información significativa sobre el fenómeno del co-liderazgo en la gestión escolar, así como identificar posibles ajustes que mejoren su precisión, comprensión y aplicabilidad en el contexto institucional del estudio. Este proceso contribuye a fortalecer el rigor metodológico de la investigación, minimizando sesgos en la formulación de los instrumentos y asegurando la coherencia entre el diseño investigativo, las preguntas planteadas y los datos que se espera obtener, considerando su aplicación en los diferentes momentos del trabajo de campo y con distintos actores institucionales.



3. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Escala de valoración:

Valor	Significado
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Evaluación de los ítems

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
Objetivo del instrumento	4	4	4	
1	4	4	4	
1.1.	4	4	4	
1.2.	4	4	4	
2	4	4	4	
2.1.	4	4	4	
2.2.	4	4	4	
3.	4	4	4	
3.1.	4	4	4	
3.2.	4	4	4	
4.	4	4	4	
4.1.	4	4	4	
4.2.	4	4	4	
5.	4	4	4	
5.1.	4	4	4	
5.2.	4	4	4	
6.	4	4	4	
6.1.	4	4	4	Escribir después de este ítem un cierre de la entrevista donde el entrevistado pueda agregar un cierre o comentario sobre el liderazgo, puede ser un experiencia más espontáneo.

4. VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

Por favor, emita una valoración global del instrumento considerando su estructura, redacción, coherencia con los objetivos de investigación y pertinencia en el contexto educativo:

El instrumento presenta una estructura clara, coherente y pertinente en relación con los objetivos de la investigación y el enfoque cualitativo adoptado. Las categorías abordadas permiten recoger información relevante sobre las percepciones, experiencias y dinámicas asociadas al co-liderazgo en la gestión escolar, evidenciando una adecuada articulación entre el problema de investigación, los objetivos y las preguntas planteadas, lo que respalda su validez de contenido.

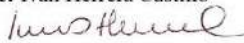
Se sugiere fortalecer el instrumento mediante la incorporación de preguntas de profundización, así como la inclusión de dimensiones críticas como tensiones, conflictos y relaciones de poder; podría enriquecerse con ajustes según el rol de los participantes, con el fin de ampliar la comprensión del fenómeno y aumentar la densidad interpretativa de los datos.

5. DICTAMEN DEL EXPERTO

Marque con una (X) la opción correspondiente:

- ☒ **Aplicable**
- ☐ **Aplicable con modificaciones**
- ☐ **No aplicable**

6. FIRMA DEL EXPERTO

- **Nombre:** Iván Herrera Castillo
- **Firma:** 
- **Fecha:** 27 de junio de 2025



FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS (UIIX) ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. DATOS GENERALES

- **Título de la tesis:** Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.
- **Nombre del tesista:** Sirly Meriño Jiménez
- **Nombre del experto:** Adriana Patricia Huertas Buestos
- **Grado académico:** DOCTORA EN EDUCACIÓN
- **Área de especialidad:** Procesos cognitivos y metacognitivos en el aprendizaje
- **Experiencia profesional (años):** 20
- **Institución donde actualmente está vinculado laboralmente:** Corporación Universitaria Minuto de Dios
- **Cargo actual:** Docente

2. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

El presente proceso de validación tiene como propósito evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los instrumentos de recolección de información (guías de entrevista semiestructurada, observación participante y grupo de discusión), en relación con los objetivos de la investigación, las categorías analíticas definidas y el enfoque metodológico adoptado.

A través del juicio de expertos, se busca garantizar la validez de contenido de los instrumentos, verificando su capacidad para recoger información significativa sobre el fenómeno del co-liderazgo en la gestión escolar, así como identificar posibles ajustes que mejoren su precisión, comprensión y aplicabilidad en el contexto institucional del estudio. Este proceso contribuye a fortalecer el rigor metodológico de la investigación, minimizando sesgos en la formulación de los instrumentos y asegurando la coherencia entre el diseño investigativo, las preguntas planteadas y los datos que se espera obtener, considerando su aplicación en los diferentes momentos del trabajo de campo y con distintos actores institucionales.

3. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Escala de valoración:

Valor	Significado
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Evaluación de los ítems

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
Objetivo del instrumento	4	4	4	
1	4	4	4	
1.1.	4	4	4	
1.2.	4	4	4	
2	4	4	4	
2.1.	4	4	4	
2.2.	4	4	4	
3.	4	4	4	
3.1.	4	4	4	
3.2.	4	4	4	
4.	4	4	4	
4.1.	4	4	4	
4.2.	4	4	4	
5.	4	4	4	
5.1.	3	4	4	Agregar Cómo se han trasladado las dinámicas de co-liderazgo, pues si no se hace quedaría una respuesta corta.
5.2.	4	4	4	
6.	4	4	4	
6.1.	4	4	4	Agregar una pregunta abierta al final de opinión sobre el co-liderazgo, no guiada.

4. VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

El guion de entrevista semiestructurada presenta una adecuada coherencia con el enfoque cualitativo de la investigación, en tanto permite recoger percepciones, experiencias y significados asociados al co-liderazgo en la gestión escolar. Su estructura temática favorece la exploración progresiva de las categorías analíticas, particularmente en relación con las dinámicas de interacción, participación y toma de decisiones, evidenciando correspondencia con los objetivos del estudio y con la construcción del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

Como observación de mejora, se sugiere incorporar al cierre una pregunta abierta orientada a recoger la percepción global del participante sobre el co-liderazgo en la institución, con el fin de ampliar la comprensión del fenómeno desde una perspectiva integradora.

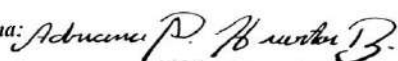
5. DICTAMEN DEL EXPERTO

Marque con una (X) la opción correspondiente:

- ☒ **Aplicable**
- ☐ **Aplicable con modificaciones**
- ☐ **No aplicable**

6. FIRMA DEL EXPERTO

- **Nombre:** ADRIANA PATRICIA HUERTAS BUSTOS

• **Firma:** 

- **Fecha:** 20 de junio de 2025



FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS (UIIX) ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. DATOS GENERALES

- **Título de la tesis:**
Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.
- **Nombre del tesista:** Sirly Meriño Jiménez
- **Nombre del experto:** CAROLINA HERRERA CASTILLO
- **Grado académico:** MAGISTER
- **Área de especialidad:** GESTIÓN EDUCATIVA
- **Experiencia profesional (años):** 19
- **Institución donde actualmente está vinculado laboralmente:** IET BICENTENARIO
- **Cargo actual:** COORDINADORA DE CONVIVENCIA

2. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

El presente proceso de validación tiene como propósito evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los instrumentos de recolección de información (guías de entrevista semiestructurada, observación participante y grupo de discusión), en relación con los objetivos de la investigación, las categorías analíticas definidas y el enfoque metodológico adoptado.

A través del juicio de expertos, se busca garantizar la validez de contenido de los instrumentos, verificando su capacidad para recoger información significativa sobre el fenómeno del co-liderazgo en la gestión escolar, así como identificar posibles ajustes que mejoren su precisión, comprensión y aplicabilidad en el contexto institucional del estudio. Este proceso contribuye a fortalecer el rigor metodológico de la investigación, minimizando sesgos en la formulación de los instrumentos y asegurando la coherencia entre el diseño investigativo, las preguntas planteadas y los datos que se espera obtener, considerando su aplicación en los diferentes momentos del trabajo de campo y con distintos actores institucionales.

3. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Escala de valoración:

Valor	Significado
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Evaluación de los ítems

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
Objetivo del instrumento	4	4	4	Las preguntas están formuladas de manera abierta, lo que invita a la descripción narrativa y no a respuestas monosilábicas.
1	4	4	4	
1.1.	4	4	4	
1.2.	4	4	4	
2	4	4	4	
2.1.	4	4	4	
2.2.	4	4	4	
3.	4	4	4	Cambiar por Dinámicas de configuración del co-liderazgo
3.1.	4	4	4	
3.2.	4	4	4	
4.	4	4	4	
4.1.	4	4	4	
4.2.	4	4	4	
5.	4	4	4	
5.1.	4	4	4	
5.2.	4	4	4	
6.	4	4	4	
6.1.	4	4	4	

4. VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

Por favor, emita una valoración global del instrumento considerando su estructura, redacción, coherencia con los objetivos de investigación y pertinencia en el contexto educativo:

Su diseño demuestra una comprensión profunda de los objetivos del estudio y una traducción efectiva de los conceptos teóricos (co-liderazgo, facilitación, propagación) en preguntas capaces de captar la complejidad del fenómeno en el contexto situado del Colegio Charry IED. El guion garantiza que los datos recolectados serán un insumo válido y significativo para el análisis y la posterior construcción del modelo.

5. DICTAMEN DEL EXPERTO

Marque con una (X) la opción correspondiente:

- ☒ **Aplicable**
- ☐ **Aplicable con modificaciones**
- ☐ **No aplicable**

6. FIRMA DEL EXPERTO

- **Nombre:** CAROLINA HERRERA CASTILLO
- **Firma:** *Carolina Herrera C.*
- **Fecha:** 25 de junio de 2025

Anexo 10

Formato validación juicio de expertos. Observación participante



FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS (UIIX) OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

1. DATOS GENERALES

- **Título de la tesis:**
Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.
- **Nombre del tesista:** Sirly Meriño Jiménez
- **Nombre del experto:** Adriana Patricia Huertas Buestos
- **Grado académico:** DOCTORA EN EDUCACIÓN
- **Área de especialidad:** Procesos cognitivos y metacognitivos en el aprendizaje
- **Experiencia profesional (años):** 20
- **Institución donde actualmente está vinculado laboralmente:** Corporación Universitaria Minuto de Dios
- **Cargo actual:** Docente

2. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

El presente proceso de validación tiene como propósito evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los instrumentos de recolección de información (guías de entrevista semiestructurada, observación participante y grupo de discusión), en relación con los objetivos de la investigación, las categorías analíticas definidas y el enfoque metodológico adoptado.

A través del juicio de expertos, se busca garantizar la validez de contenido de los instrumentos, verificando su capacidad para recoger información significativa sobre el fenómeno del co-liderazgo en la gestión escolar, así como identificar posibles ajustes que mejoren su precisión, comprensión y aplicabilidad en el contexto institucional del estudio. Este proceso contribuye a fortalecer el rigor metodológico de la investigación, minimizando sesgos en la formulación de los instrumentos y asegurando la coherencia entre el diseño investigativo, las preguntas planteadas y los datos que se espera obtener, considerando su aplicación en los diferentes momentos del trabajo de campo y con distintos actores institucionales.

3. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Escala de valoración:

Valor	Significado
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

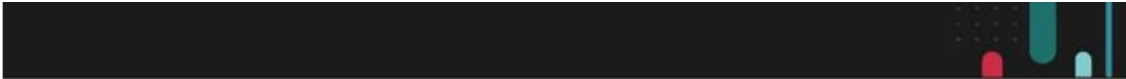
Evaluación de los ítems

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
Propósito del instrumento	4	4	4	
1. Introducción del instrumento	4	4	4	
2. Categorías de observación y descriptores	4	4	4	
3. Instrucciones para el registro	4	4	4	Registrar situaciones emergentes mediante

4. VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

Por favor, emita una valoración global del instrumento considerando su estructura, redacción, coherencia con los objetivos de investigación y pertinencia en el contexto educativo:

El instrumento de observación participante presenta una adecuada coherencia con el enfoque cualitativo de la investigación, evidenciando pertinencia en la definición de categorías y descriptores que permiten captar las dinámicas de interacción, participación y construcción del co-liderazgo en contexto. Su estructura facilita el registro sistemático de información y la articulación con los objetivos del estudio, favoreciendo la comprensión del co-liderazgo como una práctica relacional situada.



Como recomendación, se sugiere fortalecer el registro de situaciones emergentes mediante la incorporación de ejemplos concretos que permitan profundizar en la interpretación de las dinámicas observadas.

5. DICTAMEN DEL EXPERTO

Marque con una (X) la opción correspondiente:

- ☒ **X** **Aplicable**
- ☐ **Aplicable con modificaciones**
- ☐ **No aplicable**

6. FIRMA DEL EXPERTO

- **Nombre:** ADRIANA PATRICIA HUERTAS BUSTOS

- **Firma:** 

- **Fecha:** 20 de junio de 2025



FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS (UIIX) OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

1. DATOS GENERALES

- **Título de la tesis:**
Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.
- **Nombre del tesista:** Sirly Meriño Jiménez
- **Nombre del experto:** CAROLINA HERRERA CASTILLO
- **Grado académico:** MAGISTER
- **Área de especialidad:** GESTIÓN EDUCATIVA
- **Experiencia profesional (años):** 19 AÑOS
- **Institución donde actualmente está vinculado laboralmente:** IET BICENTENARIO
- **Cargo actual:** COORDINADORA CONVIVENCIA

2. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

El presente proceso de validación tiene como propósito evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los instrumentos de recolección de información (guías de entrevista semiestructurada, observación participante y grupo de discusión), en relación con los objetivos de la investigación, las categorías analíticas definidas y el enfoque metodológico adoptado.

A través del juicio de expertos, se busca garantizar la validez de contenido de los instrumentos, verificando su capacidad para recoger información significativa sobre el fenómeno del co-liderazgo en la gestión escolar, así como identificar posibles ajustes que mejoren su precisión, comprensión y aplicabilidad en el contexto institucional del estudio. Este proceso contribuye a fortalecer el rigor metodológico de la investigación, minimizando sesgos en la formulación de los instrumentos y asegurando la coherencia entre el diseño investigativo, las preguntas planteadas y los datos que se espera obtener, considerando su aplicación en los diferentes momentos del trabajo de campo y con distintos actores institucionales.

3. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Escala de valoración:

Valor	Significado
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

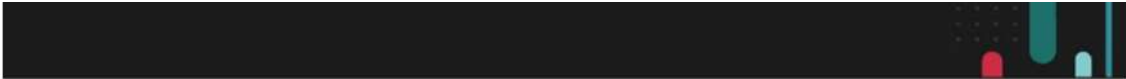
Evaluación de los ítems

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
Propósito del instrumento	4	4	4	
1. Introducción del instrumento	4	4	4	
2. Categorías de observación y descriptores	4	4	4	
3. Instrucciones para el registro	4	4	4	

4. VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

Por favor, emita una valoración global del instrumento considerando su estructura, redacción, coherencia con los objetivos de investigación y pertinencia en el contexto educativo:

El Guion de Observación Participante se configura como un instrumento metodológicamente riguroso, conceptualmente alineado con los propósitos de la investigación y contextualmente pertinente. Su estructura categorial permite una recolección sistemática y captar lo imprevisto durante la investigación; su redacción combina precisión técnica con claridad operativa; su articulación con los objetivos específicos es directa y fundamentada; y su adecuación al contexto escolar donde se aplica lo convierte en una herramienta sensible a las particularidades del entorno. Se trata de un



componente indispensable dentro del sistema de recolección de datos, cuya aplicación promete generar evidencia empírica sustantiva para la construcción del modelo de propagación situada del co-liderazgo.

5. DICTAMEN DEL EXPERTO

Marque con una (X) la opción correspondiente:

- ☒ **X** **Aplicable**
- ☐ **Aplicable con modificaciones**
- ☐ **No aplicable**

6. FIRMA DEL EXPERTO

- **Nombre:** CAROLINA HERRERA CASTILLO
- **Firma:** *Carolina Herrera C*
- **Fecha:** 25 de junio de 2025



FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS (UIIX) OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

1. DATOS GENERALES

- **Título de la tesis:**
Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.
- **Nombre del tesista:** Sirly Meriño Jiménez
- **Nombre del experto:** Iván Herrera Castillo
- **Grado académico:** Maestría
- **Área de especialidad:** Diversidad y convivencia
- **Experiencia profesional (años):** 16
- **Institución donde actualmente está vinculado laboralmente:** Col. República de China I.E.D. Bogotá
- **Cargo actual:** Docente de aula

2. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

El presente proceso de validación tiene como propósito evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los instrumentos de recolección de información (guías de entrevista semiestructurada, observación participante y grupo de discusión), en relación con los objetivos de la investigación, las categorías analíticas definidas y el enfoque metodológico adoptado.

A través del juicio de expertos, se busca garantizar la validez de contenido de los instrumentos, verificando su capacidad para recoger información significativa sobre el fenómeno del co-liderazgo en la gestión escolar, así como identificar posibles ajustes que mejoren su precisión, comprensión y aplicabilidad en el contexto institucional del estudio. Este proceso contribuye a fortalecer el rigor metodológico de la investigación, minimizando sesgos en la formulación de los instrumentos y asegurando la coherencia entre el diseño investigativo, las preguntas planteadas y los datos que se espera obtener, considerando su aplicación en los diferentes momentos del trabajo de campo y con distintos actores institucionales.

3. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Escala de valoración:

Valor	Significado
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

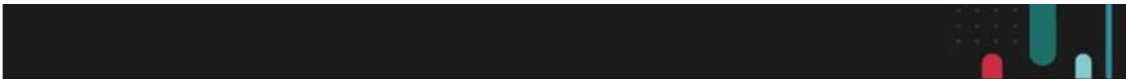
Evaluación de los ítems

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
Propósito del instrumento	4	4	4	
1. Introducción del instrumento	4	4	4	
2. Categorías de observación y descriptores	4	4	4	Se sugiere profundizar en las relaciones de poder, incorporando de manera más explícita aspectos como jerarquías, control y toma efectiva de decisiones.
3. Instrucciones para el registro	4	4	4	

4. VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

Por favor, emita una valoración global del instrumento considerando su estructura, redacción, coherencia con los objetivos de investigación y pertinencia en el contexto educativo:

El instrumento de observación participante presenta una estructura clara, coherente y altamente pertinente en relación con los objetivos de la investigación y el enfoque cualitativo, permitiendo registrar de manera sistemática las



interacciones y dinámicas del co-liderazgo mediante categorías con indicadores observables y orientaciones que fortalecen su validez y potencial analítico.

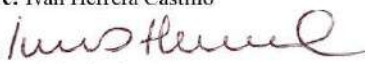
Podría enriquecerse con la incorporación más explícita de dimensiones como las relaciones de poder y la toma de decisiones, así como con una mayor precisión del rol del observador y orientaciones para el análisis, como la codificación y el seguimiento temporal, con el fin de profundizar la comprensión del fenómeno.

5. DICTAMEN DEL EXPERTO

Marque con una (X) la opción correspondiente:

- ☒ **Aplicable**
- ☐ **Aplicable con modificaciones**
- ☐ **No aplicable**

6. FIRMA DEL EXPERTO

- **Nombre:** Iván Herrera Castillo
- **Firma:** 
- **Fecha:** 24 de junio de 2025

Anexo 11

Formato validación por expertos grupo de discusión



FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS (UIIX) GRUPO DE DISCUSIÓN

1. DATOS GENERALES

- **Título de la tesis:**
Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.
- **Nombre del tesista:** Sirly Meriño Jiménez
- **Nombre del experto:** CAROLINA HERRERA CASTILLO
- **Grado académico:** MAGISTER
- **Área de especialidad:** GESTIÓN EDUCATIVA
- **Experiencia profesional (años):** 19 AÑOS
- **Institución donde actualmente está vinculado laboralmente:** IET BICENTENARIO
- **Cargo actual:** COORDINADORA CONVIVENCIA

2. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

El presente proceso de validación tiene como propósito evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los instrumentos de recolección de información (guías de entrevista semiestructurada, observación participante y grupo de discusión), en relación con los objetivos de la investigación, las categorías analíticas definidas y el enfoque metodológico adoptado.

A través del juicio de expertos, se busca garantizar la validez de contenido de los instrumentos, verificando su capacidad para recoger información significativa sobre el fenómeno del co-liderazgo en la gestión escolar, así como identificar posibles ajustes que mejoren su precisión, comprensión y aplicabilidad en el contexto institucional del estudio. Este proceso contribuye a fortalecer el rigor metodológico de la investigación, minimizando sesgos en la formulación de los instrumentos y asegurando la coherencia entre el diseño investigativo, las preguntas planteadas y los datos que se espera obtener, considerando su aplicación en los diferentes momentos del trabajo de campo y con distintos actores institucionales.



3. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Escala de valoración:

Valor	Significado
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Evaluación de los ítems

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
1. Propósito del instrumento	4	4	4	
2. Introducción para los participantes	4	4	4	
3. Guion temático	4	4	4	
Experiencias iniciales	4	4	4	
Percepciones sobre co-liderazgo	4	4	4	
Prácticas actuales de gestión escolar	4	4	4	
Propuestas y proyecciones del co-liderazgo	4	4	4	
Cierre y visión compartida	4	4	4	
4. Registro del grupo de discusión	4	4	4	

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
(Bitácora de la sesión).				
Identificación de la sesión	4	4	4	
1. Objetivo de la sesión	4	4	4	
2. Desarrollo de la sesión	4	4	4	
3. Registros de observación por categorías	4	4	4	
4. Hechos significativos	4	4	4	
5. Interpretaciones iniciales del observador/a	4	4	4	
6. Acuerdos y decisiones colectivas	4	4	4	
7. Observaciones finales.	4	4	4	

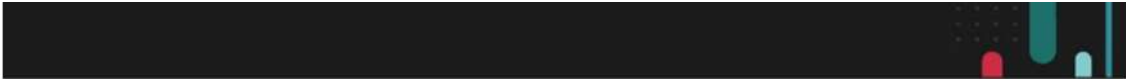
4. VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

Por favor, emita una valoración global del instrumento considerando su estructura, redacción, coherencia con los objetivos de investigación y pertinencia en el contexto educativo:

El guion es una herramienta de intervención y producción de conocimiento. Está diseñado para que los participantes demuestren en su interacción las dinámicas de co-liderazgo y no solo hablen de ellas, proveyendo así evidencia empírica directa para la configuración del modelo final.

5. DICTAMEN DEL EXPERTO

Marque con una (X) la opción correspondiente:

- 
- ☒ **Aplicable**
 - ☐ **Aplicable con modificaciones**
 - ☐ **No aplicable**

6. FIRMA DEL EXPERTO

- **Nombre:** CAROLINA HERRERA CASTILLO
- **Firma:** *Carolina Herrera C*
- **Fecha:** 25 de junio de 2025



FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS (UIIX) GRUPO DE DISCUSIÓN

1. DATOS GENERALES

- **Título de la tesis:**
Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.
- **Nombre del tesista:** Sirly Meriño Jiménez
- **Nombre del experto:** Iván Herrera Castillo
- **Grado académico:** Maestría
- **Área de especialidad:** Diversidad y convivencia escolar
- **Experiencia profesional (años):** 16
- **Institución donde actualmente está vinculado laboralmente:** Col. República de China I.E.D. Bogotá
- **Cargo actual:** Docente de aula

2. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

El presente proceso de validación tiene como propósito evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los instrumentos de recolección de información (guías de entrevista semiestructurada, observación participante y grupo de discusión), en relación con los objetivos de la investigación, las categorías analíticas definidas y el enfoque metodológico adoptado.

A través del juicio de expertos, se busca garantizar la validez de contenido de los instrumentos, verificando su capacidad para recoger información significativa sobre el fenómeno del co-liderazgo en la gestión escolar, así como identificar posibles ajustes que mejoren su precisión, comprensión y aplicabilidad en el contexto institucional del estudio. Este proceso contribuye a fortalecer el rigor metodológico de la investigación, minimizando sesgos en la formulación de los instrumentos y asegurando la coherencia entre el diseño investigativo, las preguntas planteadas y los datos que se espera obtener, considerando su aplicación en los diferentes momentos del trabajo de campo y con distintos actores institucionales.

3. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Escala de valoración:

Valor	Significado
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Evaluación de los ítems

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
1. Propósito del instrumento	4	4	4	
2. Introducción para los participantes	4	4	4	
3. Guión temático	4	4	4	El instrumento podría fortalecerse al incorporar de manera más explícita dimensiones como el conflicto, la negociación y las jerarquías, propias del co-liderazgo. Se sugiere incluir aspectos relacionados con las relaciones de poder y la resistencia al cambio para enriquecer el análisis.
Experiencias iniciales	4	4	4	
Percepciones sobre co-liderazgo	4	4	4	
Prácticas actuales de gestión escolar	4	4	4	
Propuestas y proyecciones	4	4	4	

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
del co-liderazgo				
Cierre y visión compartida	4	4	4	
4. Registro del grupo de discusión (Bitácora de la sesión).	4	4	4	La bitácora presenta una estructura sólida y pertinente para el registro del proceso. Podría fortalecerse mediante una conexión más explícita con las categorías teóricas y la sugerencia de una codificación inicial para el análisis.
Identificación de la sesión	4	4	4	
1. Objetivo de la sesión	4	4	4	
2. Desarrollo de la sesión	4	4	4	
3. Registros de observación por categorías	4	4	4	
4. Hechos significativos	4	4	4	
5. Interpretaciones iniciales del observador/a	4	4	4	
6. Acuerdos y decisiones colectivas	4	4	4	
7. Observaciones finales.	4	4	4	

4. VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

Por favor, emita una valoración global del instrumento considerando su estructura, redacción, coherencia con los objetivos de investigación y pertinencia en el contexto educativo:

El instrumento presenta una estructura sólida, coherente y pertinente en relación con los objetivos de la investigación y el enfoque cualitativo, destacándose por su articulación con la comunidad de práctica y su desarrollo procesual, lo que permite recoger información rica y contextualizada sobre el co-liderazgo.

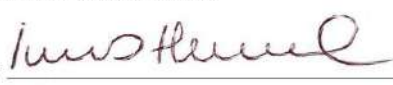
Integra adecuadamente el diálogo colectivo, la observación y la interpretación mediante su guión y bitácora, fortaleciendo su validez de contenido; podría enriquecerse con la incorporación de dimensiones críticas como tensiones, conflictos y relaciones de poder, así como con orientaciones más claras sobre el rol del moderador y estrategias que favorezcan la participación equitativa, lo cual ampliaría la profundidad y densidad analítica de los resultados.

5. DICTAMEN DEL EXPERTO

Marque con una (X) la opción correspondiente:

- ☒ **Aplicable**
- ☐ **Aplicable con modificaciones**
- ☐ **No aplicable**

6. FIRMA DEL EXPERTO

- **Nombre:** Iván Herrera Castillo
- **Firma:** 
- **Fecha:** 23 de junio de 2025



FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS (UIIX) GRUPO DE DISCUSIÓN

1. DATOS GENERALES

- **Título de la tesis:** Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.
- **Nombre del tesista:** Sirly Meriño Jiménez
- **Nombre del experto:** Adriana Patricia Huertas Buestos
- **Grado académico:** DOCTORA EN EDUCACIÓN
- **Área de especialidad:** Procesos cognitivos y metacognitivos en el aprendizaje
- **Experiencia profesional (años):** 20
- **Institución donde actualmente está vinculado laboralmente:** Corporación Universitaria Minuto de Dios
- **Cargo actual:** Docente

2. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

El presente proceso de validación tiene como propósito evaluar la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los instrumentos de recolección de información (guías de entrevista semiestructurada, observación participante y grupo de discusión), en relación con los objetivos de la investigación, las categorías analíticas definidas y el enfoque metodológico adoptado.

A través del juicio de expertos, se busca garantizar la validez de contenido de los instrumentos, verificando su capacidad para recoger información significativa sobre el fenómeno del co-liderazgo en la gestión escolar, así como identificar posibles ajustes que mejoren su precisión, comprensión y aplicabilidad en el contexto institucional del estudio. Este proceso contribuye a fortalecer el rigor metodológico de la investigación, minimizando sesgos en la formulación de los instrumentos y asegurando la coherencia entre el diseño investigativo, las preguntas planteadas y los datos que se espera obtener, considerando su aplicación en los diferentes momentos del trabajo de campo y con distintos actores institucionales.

3. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Escala de valoración:

Valor	Significado
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Evaluación de los ítems

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
1. Propósito del instrumento	4	4	4	
2. Introducción para los participantes	4	4	4	Sugerencia de propiciar la participación equitativa de todos los integrantes del grupo en la aplicación.
3. Guion temático	4	4	4	
Experiencias iniciales	4	4	4	
Percepciones sobre co-liderazgo	4	4	4	
Prácticas actuales de gestión escolar	4	4	4	
Propuestas y proyecciones del co-liderazgo	4	4	4	
Cierre y visión compartida	4	4	4	
4. Registro del grupo de discusión	4	4	4	

Ítem / Pregunta	Claridad (1-4)	Coherencia (1-4)	Pertinencia (1-4)	Observaciones / Recomendaciones
(Bitácora de la sesión).				
Identificación de la sesión	4	4	4	
1. Objetivo de la sesión	4	4	4	
2. Desarrollo de la sesión	4	4	4	
3. Registros de observación por categorías	4	4	4	
4. Hechos significativos	4	4	4	
5. Interpretaciones iniciales del observador/a	4	4	4	
6. Acuerdos y decisiones colectivas	4	4	4	
7. Observaciones finales.	4	4	4	

4. VALORACIÓN GENERAL DEL INSTRUMENTO

Por favor, emita una valoración global del instrumento considerando su estructura, redacción, coherencia con los objetivos de investigación y pertinencia en el contexto educativo:

El instrumento de grupo de discusión evidencia coherencia con el enfoque cualitativo de la investigación, promueve la interacción entre los participantes y la construcción colectiva de significados en torno al co-liderazgo en la gestión escolar. La organización de las preguntas favorece el diálogo, la reflexión compartida y la profundización en las experiencias de los actores, permitiendo recoger información relevante para la comprensión de las dinámicas de configuración, apropiación y proyección del co-liderazgo en contexto.

Como recomendación, se sugiere propiciar la participación equitativa de todos los integrantes del grupo, con el fin de garantizar la diversidad de perspectivas y enriquecer el análisis de la información obtenida.

5. DICTAMEN DEL EXPERTO

Marque con una (X) la opción correspondiente:

- ☒ **Aplicable**
- ☐ **Aplicable con modificaciones**
- ☐ **No aplicable**

6. FIRMA DEL EXPERTO

- **Nombre:** Adriana Patricia Huertas Bustos

•

- **Firma:** *Adriana P. Huertas B.*

•

- **Fecha:** 21 de junio de 2025

Anexo 12

Formato validación por juicio de expertos del Modelo de propagación situada del co-liderazgo para la gestión escolar



FORMATO DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA PEDAGÓGICA POR JUICIO DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES

Título de la investigación: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.

Investigador(a): Sirly Meriño Jiménez

Nombre del experto: Adriana Patricia Huertas Bustos

Formación académica: Doctora en Educación

Área de experiencia: Procesos cognitivos y metacognitivos en el aprendizaje

Institución: Corporación Universitaria Minuto de Dios

Años de experiencia: 20 años

2. PROPÓSITO DE LA VALIDACIÓN

El propósito del instrumento de validación es valorar, mediante juicio de expertos, la pertinencia, coherencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización analítica, sostenibilidad y grado de novedad del modelo de propagación situada del co-liderazgo, con el fin de determinar su consistencia teórica, su solidez metodológica y su viabilidad operativa para orientar procesos de transformación en la gestión escolar en contextos educativos reales.

3. INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará una serie de criterios para evaluar la propuesta.

Marque con una (X) la opción que considere adecuada y registre sus observaciones.

Escala de valoración:

Valor	Criterio
1	Deficiente
2	Bajo
3	Aceptable
4	Alto
5	Excelente

4. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Ítem	Criterio por evaluar	1	2	3	4	5	Observaciones
1	Claridad en la formulación del modelo					X	
2	Coherencia entre problema, objetivos y propuesta					X	
3	Pertinencia del modelo frente al contexto institucional					X	
4	Claridad y consistencia de los componentes (relacional, organizacional, procesual)					X	
5	Coherencia entre los componentes y las fases del modelo					X	
6	Claridad en la estructuración de las fases del modelo				X		
7	Coherencia entre fases, procesos y dispositivos de implementación				X		
8	Pertinencia de los indicadores y criterios de evaluación				X		
9	Viabilidad de implementación en el contexto institucional				X		
10	Nivel de aplicabilidad del modelo en contextos educativos reales				X		
11	Potencial de generalización analítica a contextos educativos semejantes				X		
12	Nivel de novedad y aporte del modelo al campo del liderazgo educativo					X	
13	Capacidad del modelo para orientar procesos de transformación progresiva en la gestión escolar				X		
14	capacidad explicativa del modelo frente al fenómeno del co-liderazgo					X	
15	Sostenibilidad del modelo en la gestión escolar				X		

5. VALORACIÓN CUALITATIVA. Desde su experiencia, describa las principales fortalezas del modelo, los aspectos susceptibles de mejora y las recomendaciones para su implementación.

6. DICTAMEN FINAL. De acuerdo con su valoración, **Co-liderar en comunidad: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia;** es:

De acuerdo con la valoración realizada, la propuesta presenta un nivel alto en la mayoría de los criterios evaluados, destacándose por su claridad conceptual, coherencia entre problema, objetivos y propuesta, así como por la consistencia de sus componentes y fases. Se reconoce su pertinencia frente al contexto institucional, su viabilidad de implementación y su aplicabilidad en escenarios reales de gestión escolar. El modelo evidencia un aporte significativo al campo del liderazgo educativo, al incorporar una perspectiva relacional y situada con capacidad explicativa y potencial

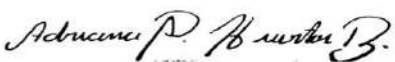


de generalización analítica. Se concluye que la propuesta es pertinente y viable, en tanto orienta de manera consistente procesos de transformación progresiva y sostenible en la gestión escolar.

- ☐ No pertinente
☐ Pertinente con ajustes
☒ Pertinente y viable
☐ Altamente pertinente, viable y aplicable

7. FIRMA DEL EXPERTO

Nombre: Adriana Patricia Huertas Bustos

Firma: 

Fecha: Abril 27 de 2026



FORMATO DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA PEDAGÓGICA POR JUICIO DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES

Título de la investigación: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.

Investigador(a): Sirly Meriño Jiménez

Nombre del experto: Iván Darío Herrera Castillo
 Formación académica: Maestría
 Área de experiencia: Diversidad y convivencia escolar
 Institución: Col. República de China I.E.D. Bogotá
 Años de experiencia: 16 años

2. PROPÓSITO DE LA VALIDACIÓN

El propósito del instrumento de validación es valorar, mediante juicio de expertos, la pertinencia, coherencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización analítica, sostenibilidad y grado de novedad del modelo de propagación situada del co-liderazgo, con el fin de determinar su consistencia teórica, su solidez metodológica y su viabilidad operativa para orientar procesos de transformación en la gestión escolar en contextos educativos reales.

3. INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará una serie de criterios para evaluar la propuesta.

Marque con una (X) la opción que considere adecuada y registre sus observaciones.

Escala de valoración:

Valor	Criterio
1	Deficiente
2	Bajo
3	Aceptable
4	Alto
5	Excelente

4. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Ítem	Criterio por evaluar	1	2	3	4	5	Observaciones
1	Claridad en la formulación del modelo					X	
2	Coherencia entre problema, objetivos y propuesta					X	
3	Pertinencia del modelo frente al contexto institucional					X	
4	Claridad y consistencia de los componentes (relacional, organizacional, procesual)				X		
5	Coherencia entre los componentes y las fases del modelo					X	
6	Claridad en la estructuración de las fases del modelo				X		
7	Coherencia entre fases, procesos y dispositivos de implementación					X	
8	Pertinencia de los indicadores y criterios de evaluación				X		
9	Viabilidad de implementación en el contexto institucional				X		
10	Nivel de aplicabilidad del modelo en contextos educativos reales				X		
11	Potencial de generalización analítica a contextos educativos semejantes					X	
12	Nivel de novedad y aporte del modelo al campo del liderazgo educativo					X	
13	Capacidad del modelo para orientar procesos de transformación progresiva en la gestión escolar					X	
14	capacidad explicativa del modelo frente al fenómeno del co-liderazgo					X	
15	Sostenibilidad del modelo en la gestión escolar				X		

5. VALORACIÓN CUALITATIVA. Desde su experiencia, describa las principales fortalezas del modelo, los aspectos susceptibles de mejora y las recomendaciones para su implementación.

6. DICTAMEN FINAL. De acuerdo con su valoración, Co-liderar en comunidad: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia; es:

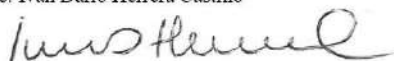
La propuesta evidencia una adecuada estructuración conceptual y metodológica, destacándose por su coherencia interna, su correspondencia con el problema de investigación y su pertinencia en el contexto institucional en el que se inscribe. La propuesta presenta condiciones favorables para su implementación y desarrollo en escenarios reales, así como un aporte relevante al campo del liderazgo educativo desde una perspectiva situada y relacional. Aunque algunos aspectos asociados a su aplicación y sostenibilidad requieren consolidarse en la práctica institucional, el modelo demuestra consistencia y viabilidad para orientar procesos de mejora en la gestión escolar.

En consecuencia, se concluye que la propuesta es pertinente y viable

- ☐ No pertinente
- ☐ Pertinente con ajustes
- ☒ Pertinente y viable
- ☐ Altamente pertinente, viable y aplicable

7. FIRMA DEL EXPERTO

Nombre: Iván Dario Herrera Castillo

Firma: 

Fecha: abril 26 de 2026



FORMATO DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA PEDAGÓGICA POR JUICIO DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES

Título de la investigación: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar: construcción y validación teórico-empírica desde una comunidad de práctica en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia, 2025.

Investigador(a): Sirly Meriño Jiménez

Nombre del experto: Carolina Herrera Castillo

Formación académica: Magister

Área de experiencia: Gestión educativa

Institución: IET Bicentenario

Años de experiencia: 19 años

2. PROPÓSITO DE LA VALIDACIÓN

El propósito del instrumento de validación es valorar, mediante juicio de expertos, la pertinencia, coherencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización analítica, sostenibilidad y grado de novedad del modelo de propagación situada del co-liderazgo, con el fin de determinar su consistencia teórica, su solidez metodológica y su viabilidad operativa para orientar procesos de transformación en la gestión escolar en contextos educativos reales.

3. INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará una serie de criterios para evaluar la propuesta.

Marque con una (X) la opción que considere adecuada y registre sus observaciones.

Escala de valoración:

Valor	Criterio
1	Deficiente
2	Bajo
3	Aceptable
4	Alto
5	Excelente

4. MATRIZ DE VALIDACIÓN

Ítem	Criterio por evaluar	1	2	3	4	5	Observaciones
1	Claridad en la formulación del modelo					X	
2	Coherencia entre problema, objetivos y propuesta					X	
3	Pertinencia del modelo frente al contexto institucional					X	
4	Claridad y consistencia de los componentes (relacional, organizacional, procesual)					X	
5	Coherencia entre los componentes y las fases del modelo					X	
6	Claridad en la estructuración de las fases del modelo					X	
7	Coherencia entre fases, procesos y dispositivos de implementación					X	
8	Pertinencia de los indicadores y criterios de evaluación					X	
9	Viabilidad de implementación en el contexto institucional					X	
10	Nivel de aplicabilidad del modelo en contextos educativos reales					X	
11	Potencial de generalización analítica a contextos educativos semejantes					X	
12	Nivel de novedad y aporte del modelo al campo del liderazgo educativo					X	
13	Capacidad del modelo para orientar procesos de transformación progresiva en la gestión escolar					X	
14	capacidad explicativa del modelo frente al fenómeno del co-liderazgo					X	
15	Sostenibilidad del modelo en la gestión escolar					X	

5. VALORACIÓN CUALITATIVA. Desde su experiencia, describa las principales fortalezas del modelo, los aspectos susceptibles de mejora y las recomendaciones para su implementación.

6. DICTAMEN FINAL. De acuerdo con su valoración, **Co-liderar en comunidad: Modelo de propagación situada del co-liderazgo en la gestión escolar en el Colegio Charry IED, Bogotá D.C., Colombia;** es:

El modelo alcanza un nivel excelente en la totalidad de los criterios evaluados, evidenciando alta claridad conceptual, coherencia entre sus componentes teóricos, metodológicos y operativos, así como una sólida articulación entre el problema de investigación, los objetivos y la propuesta formulada. El modelo se reconoce como altamente pertinente frente al contexto institucional, con plena viabilidad de implementación y aplicabilidad en escenarios reales de gestión escolar.

Asimismo, presenta un significativo nivel de novedad y aporte al campo del liderazgo educativo, al integrar una perspectiva relacional, situada y dinámica con capacidad explicativa y potencial de

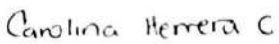


generalización analítica. En este sentido, se concluye que la propuesta es altamente pertinente, viable y aplicable, en tanto orienta de manera consistente procesos de transformación progresiva y sostenible en la gestión escolar.

- ☐ No pertinente
☐ Pertinente con ajustes
☐ Pertinente y viable
☒ Altamente pertinente, viable y aplicable

7. FIRMA DEL EXPERTO

Nombre: Carolina Herrera Castillo

Firma: 

Fecha: Abril 26 de 2026

Anexo 13

Caracterización de participantes y trazabilidad de la muestra en ATLAS.ti

Código participante/documento	Rol institucional	Participación en técnicas	Cantidad de citas asociadas
ENT-R1-CharryIED- 2025	Rectora	Entrevista	18
ENT-C1-CharryIED- 2025	Coordinador(a)	Entrevista	23
ENT-C2-CharryIED- 2025	Coordinador(a)	Entrevista	23
ENT-C3-CharryIED- 2025	Coordinador(a)	Entrevista	23
ENT-C4-CharryIED- 2025	Coordinador(a)	Entrevista	19
ENT-D1-CharryIED- 2025	Docente	Entrevista	24
ENT-D2-CharryIED- 2025	Docente	Entrevista	22
ENT-D3-CharryIED- 2025	Docente	Entrevista	23
ENT-D4-CharryIED- 2025	Docente	Entrevista	19
ENT-D5-CharryIED- 2025	Docente	Entrevista	24
ENT-D6-CharryIED- 2025	Docente	Entrevista	11
ENT-D7-CharryIED- 2025	Docente	Entrevista	13
ENT-O8-CharryIED- 2026	Docente	Entrevista	12

ENT-D9-CharryIED-2025	Docente	Entrevista	14
ENT-D10-CharryIED-2025	Docente	Entrevista	17
ENT-D11-CharryIED-2025	Docente	Entrevista	13
GD-S1-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Grupo de discusión	6
GD-S2-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Grupo de discusión	18
GD-S3-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Grupo de discusión	8
GD-S4-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Grupo de discusión	12
GD-S5-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Grupo de discusión	7
GD-S6-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Grupo de discusión	8
GD-S7-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Grupo de discusión	7
GD-S8-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Grupo de discusión	8
GD-S9-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Grupo de discusión	8
GD-S10-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Grupo de discusión	8
OP-S1-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Observación participante	11
OP-S2-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Observación participante	9
OP-S3-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Observación participante	11

OP-S4-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Observación participante	11
OP-S5-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Observación participante	11
OP-S6-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Observación participante	11
OP-S7-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Observación participante	12
OP-S8-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Observación participante	11
OP-S9-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Observación participante	12
OP-S10-CharryIED-2025	Comunidad de práctica	Observación participante	11

Nota. Elaboración propia a partir de la sistematización de documentos y citas codificadas en ATLAS.ti.

Anexo 14

Matriz de categorización y codificación de la información (ATLAS.ti)

Categoría analítica	Códigos asociados (ATLAS.ti)	Definición operativa	Fuente(s) de información	Ejemplo de evidencia	Relación con objetivo(s)
Co-liderazgo	Co-liderazgo; corresponsabilidad; liderazgo compartido	Práctica relacional de conducción compartida basada en la interacción y la corresponsabilidad entre actores	Entrevistas, grupo de discusión, observación participante	“Las decisiones se construyen entre varios actores...”	Obj. 1, 2, 3
Interacciones y comunicación	Interacción; comunicación; diálogo profesional	Procesos de intercambio que posibilitan la construcción de acuerdos y significados compartidos	Observación participante, grupo de discusión	“Se promueve el diálogo y la escucha entre docentes...”	Obj. 1, 2
Participación en la toma de decisiones	Participación; toma de decisiones; deliberación	Nivel y formas en que los actores intervienen en decisiones institucionales	Entrevistas, grupo de discusión	“Los docentes participan activamente en las decisiones...”	Obj. 1, 2
Comunidad de práctica	Comunidad de práctica;	Espacio de interacción donde se construyen	Observación participante, grupo	“En la comunidad se reflexiona	Obj. 2, 3

	aprendizaje colectivo	saberes compartidos y prácticas colaborativas	de discusión	sobre la práctica...	
Rol del directivo rector	Liderazgo directivo; facilitación; mediación	Función del rector como articulador y facilitador del co-liderazgo	Entrevistas, observación participante	“La rectora orienta, pero permite la participación...”	Obj. 1, 2
Condiciones institucionales	Cultura institucional; organización; estructura	Factores organizacionales que inciden en el desarrollo del co-liderazgo	Análisis documental, entrevistas	“Las dinámicas institucionales favorecen la participación...”	Obj. 2
Procesos de apropiación	Apropiación; resignificación; implementación	Formas en que las prácticas de co-liderazgo son asumidas y transformadas por los actores	Grupo de discusión, observación	“Las estrategias se adaptan a cada contexto...”	Obj. 3
Tensiones y límites	Resistencia; limitaciones; tensiones	Factores que dificultan o condicionan el desarrollo del co-liderazgo	Entrevistas, observación	“El tiempo y la carga administrativa limitan...”	Obj. 2, 3

Nota. Matriz elaborada a partir del proceso de codificación y análisis cualitativo desarrollado en el software ATLAS.ti, en coherencia con las categorías emergentes del estudio.

Anexo 15*Fotografías pedagógicas*