

Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Vicerrectorado de Investigación y Postgrado  
Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”  
Subdirección de Investigación y Postgrado

## FORMACIÓN CIUDADANA Y CONVIVENCIA EN LA ESCUELA. ROLES DEL DIRECTIVO DOCENTE

Autor: Oscar Mauricio Troncoso Giron  
[omtg5824277@gmail.com](mailto:omtg5824277@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0008-0659-7385>  
Institución Educativa Presbítero Antonio Baena Salazar  
Sabaneta, Antioquia - Colombia

PP. 64-81

## FORMACIÓN CIUDADANA Y CONVIVENCIA EN LA ESCUELA. ROLES DEL DIRECTIVO DOCENTE

**Autor:** Oscar Mauricio Troncoso Giron

[omtg582427@gmail.com](mailto:omtg582427@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0008-0659-7385>

*Institución Educativa Presbítero Antonio Baena Salazar  
Sabaneta, Antioquia - Colombia*

**Recibido:** Julio 2025

**Aceptado:** Septiembre 2025

### Resumen

En el contexto de la escuela colombiana actual, la formación ciudadana y la sana convivencia se han consolidado como los pilares fundamentales de todo proceso educativo integral. En este escenario, el directivo docente desempeña un rol determinante, pues le corresponde liderar y orientar estratégicamente los horizontes institucionales en su quehacer cotidiano. El presente artículo desarrolla una reflexión crítica sobre el impacto del ejercicio directivo en la construcción de una cultura ciudadana sólida y en la estructuración de marcos de convivencia adaptados a las realidades locales. Este análisis constituye un aporte significativo para la conceptualización de la gestión escolar en Colombia, al posicionar el liderazgo pedagógico como el eje articulador que garantiza la transformación social desde el aula, promoviendo el desarrollo de competencias y valores fundamentales en la comunidad escolar.

**Palabras clave:** Formación ciudadana, convivencia escolar, administradores de la educación.

### CITIZENSHIP EDUCATION AND SCHOOL COEXISTENCE. THE ROLES OF THE TEACHING MANAGER

### Abstract

Within the context of contemporary Colombian schools, citizenship education and healthy coexistence have become established as the fundamental pillars of any comprehensive educational process. In this scenario, the school principal plays a decisive role, as they are responsible for strategically leading and guiding institutional horizons in their daily

activities. This article develops a critical reflection on the impact of school leadership in building a solid civic culture and structuring coexistence frameworks adapted to local realities. This analysis constitutes a significant contribution to the conceptualization of school management in Colombia by positioning pedagogical leadership as the articulating axis that guarantees social transformation from the classroom, promoting the development of competencies and fundamental values within the scholar community.

**Key words:** citizen training, school coexistence, education administrators.

## Introducción

La ciudadanía y convivencia son un eje fundamental para que el logro de los objetivos en la formación y desarrollo integral de los estudiantes se lleve a buen término; por ello, se conciben como acciones a través de las cuales quienes hacen parte del contexto escolar, convivan de manera pacífica y armónica y enmarca todas las relaciones que se puedan generar en este proceso, esto, a decir del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2020b).

Desde una mirada de la convivencia y la ciudadanía como la establecida por el MEN, es determinante concebir que su implicación en el ejercicio del proceso educativo y formativo es de una relevancia fundamental para su éxito y el cumplimiento de los objetivos que puedan trazarse en una institución educativa; de aquí la idea de que su abordaje es fundamental para la dirección institucional o los directivos docentes quienes tienen la responsabilidad principal de trazar los ejes y campos de acción de los procesos, incluidos el de la convivencia escolar y ciudadanía. Como manifiesta Tapullima et al. (2024), los programas de intervención establecidos por la dirección son fundamentales si se enfocan en la convivencia y dan una proyección prometedora de su implementación.

El impacto que puede generar un directivo docente en una institución educativa con relación a la formación ciudadana y la convivencia, es de fundamental importancia, debido a la naturaleza de su rol y la necesidad de cambio que se pueda generar en el constante cambio social y educativo que se vive. Como afirman Cuenca y Pont (2016), “la naturaleza del trabajo de los directores debe concentrarse en la perspectiva de liderazgo pedagógico. Esto no solo contribuye a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, sino que ofrece

un sentido al quehacer del director, que es sobre todo docente" (p. 39); el liderazgo mejora el clima escolar y motiva a los docentes. Lo anterior deja en evidencia que un directivo docente ejerce una influencia importante en el desarrollo de los procesos formativos.

La educación colombiana ha realizado esfuerzos para lograr una formación estructurada en las competencias ciudadanas al punto de orientar el desarrollo de estándares básicos de competencia específicos para la formación de las mismas. Estos estándares establecen que la formación del ciudadano lleva a una transformación social MEN (2003); este proceso ha sido de difícil cumplimiento en su implementación y se considera un desafío que en la actualidad cobra un protagonismo en el día a día de todas las instituciones educativas.

De la misma manera, se ha estructurado una base sólida en cuanto a las orientaciones para la convivencia escolar en las instituciones educativas con la promulgación de la ley 1620 del Congreso de la República de Colombia (2013) y su decreto reglamentario 1965 del mismo año; pero en su implementación se han tenido, como era de esperarse, diferentes desafíos y complicaciones en su ejecución, por las diferentes dinámicas y problemáticas sociales de nuestra sociedad.

Algunos trabajos relacionados con estos ámbitos se pueden identificar en el espacio de tiempo reciente. Acerca del rol del directivo docente, Rodríguez (2023), realizó un estudio denominado *lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental*, desarrollado en Magangué, Bolívar - Colombia con el objetivo de reconocer lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de los directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental.

Con relación a la formación ciudadana, Henao (2021), realiza un proceso investigativo denominado *la formación de la competencia ciudadana desde la experiencia subjetiva de los docentes de ciencias sociales a la luz de su práctica pedagógica*, que se desarrolló en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander y cuyo objetivo fue construir una

aproximación teórica de la formación en competencias ciudadanas en docentes de ciencias sociales.

La investigación desarrollada por Tarazona (2023), consolidada en un constructo teórico sobre la convivencia escolar y desarrollada en Cúcuta Norte de Santander establece como objetivo dar una referencia teórica sobre la convivencia escolar desde la perspectiva de la pedagogía social.

En los reportes precitados, es de vital importancia la incidencia de un directivo docente en el proceso de formación ciudadana y convivencia para una institución educativa y se refleja como un eje de importancia en la estructuración de su desarrollo desde la dirección y la toma de decisiones en un contexto donde cada vez impera más como parte del éxito en la formación de los estudiantes el contar con competencias desde la formación ciudadana y la convivencia.

El propósito inherente al proceso investigativo del rol que puede ejercer un directivo docente en la formación ciudadana y la convivencia, se consolida entonces como una línea de búsqueda para conocer y entender de qué manera la influencia, desde la administración escolar, puede aportar para que la sociedad pueda desarrollar capacidades sólidas de formación en ciudadanía, y al mismo tiempo, contribuir a que las estructuras de convivencia entre los diferentes actores del proceso educativo en una institución se puedan formar de manera que, se conviertan en el impulso de crecimiento de una sociedad más desarrollada en estos componentes.

Es fundamental en la formación de ciudadanos y su interacción con los demás, tener una disposición desde las competencias emocionales; tal y como lo afirma Bisquerra (2007), desde una aplicación efectiva y responsable, para que se tenga una mejor adaptación a los contextos en los que se pueda desenvolver cualquier ser humano.

Es determinante entonces, el rol que tiene un directivo docente en la formación ciudadana y convivencia en una institución educativa y las implicaciones que puede tener

en su proyección y estructuración al establecer la construcción del currículo y en el ámbito de la toma de decisiones y líneas de trabajo formativo de la institución educativa.

### **Antecedentes de la convivencia y la formación ciudadana en Colombia**

En Colombia, la convivencia y la formación ciudadana han sido un ámbito de atención educativa desde siempre; su antecedente más relevante se plantea en la Constitución Política de 1891, donde prevalece la atención a la convivencia y la no repetición de actos violentos contra la sociedad civil. Esta Carta Magna establece en su contenido un gran entramado para garantizar la dinámica social, en el que destacan dos elementos fundamentales: la educación y la convivencia social. Al respecto, la Asamblea Nacional Constituyente (1991) plantea abordajes importantes en estos dos aspectos, tales como los siguientes:

Se deberá formular en el mismo término, una política pública integral que desarrolle la protección de niños, niñas y adolescentes; principalmente fundamentados en las alertas tempranas, educación, prevención, judicialización efectiva, condena y acompañamiento psicológico. Anualmente se presentará un informe al Congreso de la República sobre el avance y cumplimiento de esta política pública. Así mismo, se conformará una Comisión de Seguimiento, orientada a proporcionar apoyo al proceso de supervisión que adelantará el Legislativo (p. 18).

Aquí se denota claramente que, para la dirigencia del momento, un punto de partida fundamental era el de la educación y la garantía de derechos para nuestros niños, niñas y adolescentes. Con relación a la convivencia, esta se reitera en diferentes ocasiones, dando prioridad a la no repetición de actos de violencia; pero es de destacar que, en su artículo 2, la establece de manera soberana como un fin esencial del Estado de la siguiente manera:

**ARTÍCULO 2.** Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en

las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares (p. 1).

Aquí se refleja claramente la relevancia de la educación y la convivencia para la Carta Magna; se construyen, así, las bases primarias para el interés prioritario de establecer un orden a partir de la sana convivencia social que, indudablemente, está dirigido hacia la formación de ciudadanos.

Sin embargo, la formación ciudadana como eje principal de atención se enmarca con la promulgación de la Ley General de Educación colombiana en el año 1994, vinculándola en sus objetivos comunes para todos los niveles educativos, así como en la finalidad de la educación formal y en la estructura de la formación de los educandos. Al respecto, el Congreso de la República (1994) establece literalmente lo siguiente: 'Promueve el perfeccionamiento de la persona humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria' (p. 11).

De esta manera, se resalta la relevancia de la formación ciudadana en un marco de convivencia social y del proceso formal educativo establecido por Colombia. El país, desde su historia violenta, propone por necesidad una estructura social que propende por ciudadanos a los que se les garanticen sus derechos básicos; asimismo, se establece como sociedad desde la base del proceso educativo y la enseñanza de valores, principios y una convivencia en medio de las diferencias y el respeto por el otro.

Ya en el marco educativo, y para el año 2013, se promulga la Ley 1620 y su decreto reglamentario 1965, los cuales establecen el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y formación para el ejercicio de los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la

prevención y mitigación de la violencia escolar. Esta normativa define responsabilidades y una estructura organizativa que debe cumplirse en los niveles nacional y regional, así como en las instituciones educativas de Colombia. Si bien esta norma ha tenido dificultades para su implementación, no se puede negar que corresponde a un acierto ante la necesidad imperante de regular las interacciones entre las poblaciones estudiantiles.

Finalmente, y como orientaciones específicas de la normativa establecida, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) elaboró en el año 2020 las guías pedagógicas para la convivencia escolar y la ruta de gestión para alianzas en el desarrollo de competencias ciudadanas. Estas pretenden, de una manera más práctica y didáctica, dar orientaciones para el abordaje e implementación del Sistema Nacional de Convivencia. Dichas guías han servido de respaldo en las diferentes entidades territoriales y, específicamente, en las instituciones educativas para dar cumplimiento a la normatividad; pero, sobre todo, han permitido afrontar de manera más idónea las diferentes problemáticas relacionadas con la convivencia escolar y dar un enfoque más pertinente a la enseñanza de la ciudadanía y la formación en valores.

Todos estos referentes normativos y antecedentes, relacionados con el establecimiento de la formación ciudadana y los mecanismos de regulación para la convivencia escolar, son muy claros en los roles que corresponden a cada ámbito para su cumplimiento. Se destaca, en las normas más recientes, la definición de las funciones que tienen las instituciones educativas en cabeza de sus directivos docentes, especialmente las relacionadas con el Sistema Nacional de Convivencia.

Al respecto, el Decreto 1965 (2013) establece en su parágrafo 1º que, “Para el caso de los centros educativos, el director será el presidente del Comité Escolar de Convivencia. En ausencia del director, presidirá el docente que lidera procesos o estrategias de convivencia y que hace parte del respectivo comité.” (p. 4). Lo anterior deja claro que corresponde al directivo docente liderar el adecuado funcionamiento del sistema y asumir el compromiso para el cumplimiento de sus obligaciones legales.

## Rol del directivo docente: Clave para la formación ciudadana y convivencia en la escuela

Los directivos docentes son fundamentales en la gestión de la convivencia escolar; el desarrollo de esta misma, de forma adecuada, se refleja en el establecimiento de orientaciones claras que involucren a toda la comunidad educativa. Para Arias (2023), “tener una visión compartida en torno a la propia institución, su misión y visión, sus valores y propósitos, son determinantes para la convivencia” (p. 2372). En este sentido, la sana convivencia se refleja a partir de una gestión eficaz de los directores y sus equipos directivos.

Es evidente que un buen equipo de liderazgo en una institución educativa, se refleja en el tipo de interacciones que tiene entre sus integrantes, tanto equipo docente, como estudiantes, padres de familia y demás comunidad educativa. Esto es producto de la estructura establecida en ámbitos tan relevantes como la formación ciudadana, la cual no debe limitarse solo al salón de clase, y la atención de la convivencia escolar, que debe verse como un proceso de formación y aprendizaje, y no solo de atención o solución de situaciones conflictivas, como se afirma en la guía 49 del MEN (2020b):

Estos procesos de aprendizaje deben tener en cuenta que la convivencia no implica ausencia de conflictos. En todo grupo social se presentan este tipo de situaciones debido a la presencia de diversos puntos de vista y múltiples intereses; diferencias que pueden convertirse en motores de transformación y cambio (p. 25).

Esto permite comprender que el conflicto no es el eje central de la implementación del sistema de convivencia escolar; sino que, por el contrario, es visto como una oportunidad sobre la cual se puede generar también aprendizaje y formación ciudadana para la comunidad educativa.

Por otro lado, Del Pozo (2016) establece que la pedagogía y la educación social son fundamentales en el desarrollo del PEI, y deben estar articuladas con las orientaciones rectoras o de gestión de una institución educativa. Al respecto, afirma que, “La pedagogía

social como ciencia, y la educación social como práctica derivada de la misma, son los fundamentos para la acción socioeducativa especializada y profesionalizada en Colombia, especialmente en el campo escolar" (p. 88). Esto es de vital importancia para el direccionamiento institucional y la definición de líneas de acción en los campos de formación ciudadana y convivencia.

Es necesario reiterar la importancia de la influencia de los directivos docentes como pilar del direccionamiento y la construcción del horizonte institucional. En este sentido, se deben consolidar de manera muy clara los caminos a través de los cuales se debe trazar el rumbo de la formación ciudadana —entendida como eje transversal institucional para todos los campos— y de la convivencia escolar, vista como un proceso de aprendizaje y formación de toda la comunidad educativa.

La escuela debe ser un espacio de interacciones mediadas por valores y principios que promuevan la sana convivencia y la formación ciudadana. Su relevancia es determinante en el establecimiento de relaciones adecuadas y en la atención eficiente de conflictos. Con relación a lo anterior, Lagos et al. (2021) afirman que la escuela debe transformarse en un espacio que favorezca el respeto, la solidaridad y la inclusión, donde lo más importante sea la formación ciudadana y la justicia social.

Aquí es donde cobra gran relevancia el directivo docente, ya que su gestión determina el rumbo hacia el cual una institución educativa establece cómo atender los procesos de convivencia y de formación ciudadana. Su capacidad de liderazgo y el empoderamiento de la comunidad son fundamentales para desarrollar un sentido colaborativo y de éxito; al respecto, la Guía 48 del MEN (2020) lo plantea de forma muy clara:

En esta dimensión de la movilización se suscriben los procesos orientados a la construcción de sentido de comunidad; a la consolidación del trabajo colaborativo de los equipos directivos y de educadores al interior de la institución educativa, y al fortalecimiento de grupos, redes y organizaciones para generar participación e incidencia en el diseño, la ejecución y el

seguimiento a las políticas públicas, así como a los planes y programas que la vuelven operativa (p. 81).

Así, queda claro que el liderazgo de un directivo docente es fundamental para que una comunidad educativa establezca una estructura sólida que garantice la participación de todos sus integrantes; esto permite establecer dinámicas adecuadas en el manejo de situaciones de convivencia escolar y en la determinación de métodos y prioridades para la enseñanza y formación de ciudadanía.

### **Un asunto clave: ¿Por qué la formación ciudadana?**

La formación ciudadana es un ámbito transversal que está implícito en todos nuestros campos de vida. Su construcción no puede delegarse únicamente a la educación formal, sino que involucra a la familia y a la sociedad en general. Igualmente, en el campo educativo, esta no puede limitarse únicamente al aula, como afirma Del Pozo (2016), sino que debe trascender al direccionamiento institucional:

La educación para la ciudadanía no puede circunscribirse al aula, sino que debe formar parte de la visión / misión escolar; y, por tanto, todo su accionamiento debe mirarse desde esta perspectiva sociopedagógica que atiende la diversidad de su estudiantado, media con sus familias y centra su desarrollo desde los contextos socioculturales donde se movilizan sus experiencias (p. 85).

Esta trascendencia se reafirma en la estructura que establece cada institución para su proceso formativo, tanto en la organización del currículo como en las orientaciones de la metodología y el modelo pedagógico.

Es aquí donde cobra importancia la perspectiva del directivo docente y su estilo de liderazgo, mediante el cual se trazan las líneas de abordaje del funcionamiento institucional; esto se consolida desde un eje transversal como la formación ciudadana, la cual debe estar implícita en todos los ámbitos institucionales.

La formación ciudadana debe establecerse de manera activa en la educación formal; no de una manera magistral, sino integradora y transversal. Como afirman Lagos et al. (2021), de lo contrario sería una formación pasiva, cuando lo que se requiere es un proceso activo y participativo que integre los diferentes ámbitos de la vida del estudiante.

Por ser un campo transversal, es posible que no se le haya dado la trascendencia correspondiente a la enseñanza de la ciudadanía. Como se establece en los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas (MEN, 2003): "... la formación ciudadana no ha recibido el énfasis necesario. Quizás por el hecho de tener tantas conexiones con la vida cotidiana, hemos creído que se da de forma espontánea e irreflexiva" (p. 5). Esto deriva en la necesidad imperante de hacerlo visible en el proceso de enseñanza y garantizar su aprehensión por parte de la comunidad educativa; en este propósito, es fundamental el rol del directivo docente y su capacidad de organización para convencer a la comunidad de la importancia de formar estudiantes como ciudadanos funcionales a la sociedad.

Por eso, la base de la formación ciudadana en una escuela debe estar directamente relacionada con la intencionalidad del liderazgo institucional. Esto vincula estrechamente a los directivos docentes, quienes dirigen la construcción del horizonte institucional y lideran al equipo docente; estos últimos serán los encargados de llevar a la práctica el desarrollo y la consolidación de esa cultura de formación ciudadana para los estudiantes y la comunidad educativa en general.

La forma en la cual se enseñe a ser ciudadano es fundamental en una institución educativa, y es la estructura curricular la que marca ese rumbo. Por ello, es vital el liderazgo de los directivos docentes, ya que la definición de la metodología marcará la dinámica del proceso formativo. Al respecto, los Estándares de Competencias Ciudadanas (MEN, 2003) son claros al afirmar que "Es importante vincular a los estudiantes en la construcción, el análisis crítico y la modificación de las normas que rigen sus actividades cotidianas" (p. 11). Esto implica que es indispensable que la comunidad educativa —y principalmente los estudiantes— haga parte activa en la definición de los parámetros que enmarcan la interacción y las dinámicas institucionales.

## Sin convivencia no hay formación

La violencia escolar está alimentada, generalmente, por conflictos mal atendidos o no resueltos; de esta manera, se generan situaciones de difícil manejo que afectan la sana convivencia en las instituciones educativas. Por estas razones, el proceso formativo debe ofrecer mecanismos integrales que permitan brindar una atención adecuada a la violencia escolar, tal y como lo afirman Marrugo et al. (2016):

La educación como principal proceso de formación del hombre, debe brindar mecanismos para que se dé el desarrollo integral del ser humano, por lo que los actores responsables de esta deben dar soluciones a los hechos que la afecten como lo es la violencia escolar. (p. 81).

La violencia escolar, así como los conflictos institucionales relacionados con actos violentos, deben ser abordados desde la enseñanza de la no repetición y el aprendizaje del manejo pacífico de situaciones conflictivas. En este punto, resulta fundamental el mecanismo de atención establecido por la institución a través del Comité Escolar de Convivencia, así como su eficiencia en la identificación y el reporte de los casos. Según lo establece la Guía 49 del MEN (2020b), este proceso es liderado por el presidente del comité, quien es el directivo docente.

Estos esfuerzos, como se referenció anteriormente, deben ser integrales; es decir, no pueden limitarse a acciones aisladas o específicas ante los conflictos presentados. Deben estar previamente estructurados a través del Manual de Convivencia, y su diseño debe reflejar abordajes intencionales de restauración, restablecimiento de derechos y formación constructiva. El objetivo es que quien cometa una falta sea consciente de ella, la enmiende, no la repita y se convierta en un multiplicador de su aprendizaje y experiencia.

Los esfuerzos realizados en la mejora de la convivencia escolar apuntan a la construcción de programas de intervención para la atención de conflictos. Estos pueden ser de gran efectividad, como lo menciona Tapullima et al. (2024):

La sistematización evidencia resultados prometedores respecto a la eficiencia de los programas de intervención, especialmente los de inteligencia emocional, intervención deportiva, de convivencia y los programas psicoeducativos, por cuanto se registraron tamaños de efectos que van de moderado a alto, todos estos se han centrado en mitigar diversos elementos como (acoso, conductas violentas, desmotivación, ciberacoso, cibervictimización, otros) para contribuir en la convivencia escolar. (p. 10).

Aquí podemos reconocer aspectos clave para la construcción de estrategias que atiendan las situaciones de convivencia y que permitan establecer mecanismos adecuados para su resolución, sirviendo como referentes para futuras situaciones en la comunidad educativa. De esta manera, la convivencia deja de concebirse únicamente como la atención de casos aislados para ser entendida como un proceso continuo de aprendizaje y formación para la comunidad educativa en general.

Uno de los aspectos a considerar para reestructurar la cultura de atención inadecuada de los conflictos es la implementación de prácticas restaurativas y de construcción colectiva, evitando reacciones arraigadas que no son apropiadas. Como pudieron establecer Sánchez y Ahumada (2022), lamentablemente las reacciones más comunes suelen ser las punitivas, de venganza o de afrenta, dejando de lado el diálogo y la tolerancia.

Aquí cobra relevancia imperante el rol de los directivos docentes, ya que su incidencia en el abordaje de las situaciones de convivencia es fundamental. Su gestión debe impedir que estas se estructuren desde modelos inadecuados u obsoletos, enfocados únicamente en el castigo o en la cultura del castigo punitivo; por el contrario, se debe enfocar en la proyección de acciones con una clara intencionalidad de formación y restauración. Estas acciones deben convertirse en oportunidades de mejora y herramientas de aprendizaje para toda la comunidad educativa.

## Reflexiones finales

Si pretendemos lograr una escuela que forme desde la ciudadanía y la convivencia constructiva, es de vital importancia considerar el rol que ejercen los directivos docentes en el establecimiento de los métodos, tanto de formación como de atención de aspectos tan relevantes y transversales. Formar ciudadanos y enseñar a convivir de manera adecuada son tareas que deben verse no solo como un ejercicio propio de la escuela, sino de la sociedad misma.

Aquí cobra una relevancia irremplazable la enseñanza de la ciudadanía y el aprendizaje de la autogestión en procesos de convivencia; que enseñe desde la escuela, pero para la vida y que sea visto como un proceso de aprendizaje y crecimiento y no solo de atención de situaciones o enseñanza de contenidos sin sentido.

Esta es la base del éxito para consolidar una estructura de convivencia acorde al contexto de cada institución educativa. Para ello, deben ir de la mano la formación ciudadana y el establecimiento de una cultura de convivencia sana entre todos los miembros de la comunidad. Por un lado, la formación ciudadana desde la línea pedagógica otorga herramientas para el comportamiento individual que apoya al colectivo; por otro lado, el ejercicio de la convivencia refleja el manejo adecuado de los conflictos, desarrollando capacidades individuales que aporten al bienestar comunitario.

Una herramienta fundamental para la construcción de un ambiente adecuado es el marco normativo existente. Tanto la Ley 1620 de 2013 como su decreto reglamentario son elementos esenciales que brindan orientaciones claras para establecer una cultura de convivencia pacífica. Asimismo, definen líneas clave hacia las cuales se debe dirigir la estructuración de los procesos pedagógicos para la formación ciudadana; esta última constituye la base para consolidar una convivencia armónica entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

Por otro lado, el uso de las Guías 48 y 49 permite tener una visión más didáctica y cotidiana de los mecanismos que se deben establecer y de las situaciones que se pueden

presentar. Esto otorga claridad sobre el trasfondo de la intencionalidad al concebir la atención de conflictos, agresiones o casos complejos de convivencia. Para ello, la dirección institucional juega un papel determinante, pues debe proveerse de las herramientas necesarias para establecer —junto a su equipo de trabajo y de acuerdo con el diagnóstico de su contexto— tanto la estructura como los medios para la atención de todas las situaciones. El fin último es lograr una cultura de convivencia que garantice los derechos de todos y una dinámica de integración donde la comunidad se sienta conforme con la gestión y las herramientas disponibles.

Aquí se resumen elementos fundamentales de este proceso, a saber: (a) la diferencia, (b) la diversidad, (c) la escuela, (d) la familia, (e) la expresión de pensamientos, (f) el respeto y (g) la capacidad de ser y sentir. Todos ellos son esenciales para consolidar una institución donde se desarrolle valores y principios que aseguren una convivencia escolar adecuada. De este modo, se garantiza que la formación de ciudadanos funcionales para la sociedad tenga un eco importante en las nuevas generaciones, dejando un legado de valor para nuestro futuro colectivo.

Por tanto, el directivo docente cobra aquí una vital importancia, ya que su labor no se limita a dirigir, organizar y controlar. Su papel adquiere un rol fundamental en el aseguramiento de los procesos de formación, enfocándose en dar vida a la escuela como garante de humanidad. En última instancia, dota de sentido a la labor más valiosa de la institución: la formación de sociedad y la construcción de una escuela preparada para un presente exigente y desafiante.

### Referencias

- Arias, O. (2023). Gestión de la convivencia escolar desde la percepción de directivos y actores responsables de Instituciones Educativas en Valledupar-Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 7 (4), 2359-2377. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7055/10710>
- Asamblea Nacional Constituyente (1991). Constitución política de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Bisquerra, A. (2007). Las competencias emocionales. *Revista Educación XXI*, (10), 61-82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601005>

Congreso de la República de Colombia (1994). Ley 115. Ley general de educación. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Congreso de la República de Colombia (2013). Ley 1620. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=52287](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=52287)

Congreso de la República de Colombia (2013). Decreto 1965. Ley 1620 que crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=54537](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=54537)

Cuenca, R. y Pont, B. (2016). *Liderazgo escolar: Inversión clave para la mejora educativa*. Fundación Santillana. <https://repositorio.iep.org.pe/bitstreams/9f2dafd9-fbb5-41f4-a920-02aaa31b5faa/download>

Del Pozo, F. (2016). Pedagogía social escolar en Colombia: El modelo de la universidad del norte en formación directiva y docente para la ciudadanía Y LA PAZ. *Revista Iberoamericana de educación*, 70, 77-90. <https://rieoei.org/RIE/article/view/88/161>

Henao, A. (2021). *La formación de la competencia ciudadana desde la experiencia subjetiva de los docentes de ciencias sociales a la luz de su práctica pedagógica*. [Tesis Doctoral Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela]. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/222/>

Lagos, P., Marcondes, O., Zambrano, V., Bravo, C., Santos, P. y Diaz, S. (2021). Concepciones sobre Formación Ciudadana de Líderes Escolares de La Araucanía, Chile. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 10(2). <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021v10i2.p309-323>

Marrugo, G., Gutiérrez, J., Concepción, I. y Concepción, M. (2016). Estrategia de Convivencia Escolar Para la Formación de Jóvenes Mediadores de Conflictos. *Escenarios*, 14 (1), 72-84. <http://dx.doi.org/10.15665/esc.v14i1.879>

MEN (2003). *Estándares básicos de competencias*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/men/Publicaciones/Guías/75768:Guia-No-6-Estandares-Basicos-de-Competencias-Ciudadanas>

MEN (2020a). Guía No. 48. *Ruta de gestión para alianzas en el desarrollo de competencias ciudadanas*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. <https://contenidos.mineducacion.gov.co/ntg/men/pdf/Guia%20No.%2048.pdf>

MEN (2020b). Guía No. 49. *Guías pedagógicas para la convivencia escolar*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.  
<http://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/Guia%20No.%2049.pdf>

Rodríguez, D. (2023). *Lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental* [Tesis Doctoral Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela]. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/1032/903>

Sánchez, H. y Ahumada, L. (2022). Prácticas restaurativas: Estrategias para mejorar la convivencia escolar. *Ciencia Latina*. 6(5), 1503-1524. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3169](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3169)

Tapullima, C., Olivas, L., Carranza, R. y Guerra, V. (2024). Programa de intervención para mejorar la convivencia escolar: Una revisión sistemática. *Revista de sicología clínica con niños y adolescentes*. 11(1), 1-13. Doi:10.21134/rpcna.2024.11.1.2

Tarazona, C. (2023). *Construcción teórica sobre la convivencia escolar y su incidencia en la formación desde la perspectiva de la pedagogía social* [Tesis Doctoral Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela]. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/728/653>

### Síntesis Curricular



Oscar Mauricio Troncoso Giron

Administrador de empresas de la Universidad del Tolima, Colombia. Especialista en Pedagogía de la Universidad del Tolima, Colombia. Magíster en educación de la Universidad del Tolima, Colombia. Actualmente rector de la Institución Educativa Presbítero Antonio Baena Salazar de Sabaneta, Antioquia en Colombia; con 20 años de experiencia en el magisterio colombiano como docente y directivo docente en áreas de la básica primaria, matemáticas y dirección de instituciones educativas en diferentes municipios del Tolima y Antioquia.