CC BY NC SA

HOLOAPRENDIENCIA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA: DIAGNÓSTICO Y RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE SOLEDAD, COLOMBIA

Lorena Martínez López[1]
lorenamartinezlopez@yahoo.es
Institución Educativa INEM "Miguel Antonio Caro"
Colombia

Recibido: 10/12/2024 **Aprobado**: 23/03/2025

RESUMEN

El objetivo fue analizar la influencia de la holoaprendiencia en la gestión directiva escolar y su contribución a la resignificación institucional y a la reconstrucción del tejido humano social en la Institución Educativa INEM "Miguel Antonio Caro" (Soledad, Atlántico, Colombia) desde el 2023 hasta el 2025. Para tal fin, se realizó un estudio de caso intrínseco con enfoque cualitativo interpretativo, sustentado en un diagnóstico institucional y un componente propositivo. Participaron cinco informantes clave (dos docentes de primaria, un docente de secundaria, una coordinadora académica y una tutora PTA). La información se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas, dos grupos focales y el análisis documental. El análisis incluyó codificación abierta y axial, triangulación y devolución parcial. Emergieron categorías asociadas a tensiones burocráticas, resignificación del liderazgo, fortalecimiento de la confianza y humanización administrativa (ética del cuidado, reconocimiento y bienestar). Asimismo, se identificaron hitos institucionales verificables del período, entre ellos el fortalecimiento de la comunicación institucional (2023), el sostenimiento de la categoría B en Saber 11 (2024–2025) y el aumento de la cobertura SIMAT (1.630→2.720) en 2025.
Palabras clave: gestión directiva; ética del cuidado; capital social escolar; liderazgo pedagógico.

HOLO-LEARNING PRINCIPALSHIP MANAGEMENT: DIAGNOSIS AND RECONSTRUCTION OF THE SOCIAL FABRIC IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN SOLEDAD, COLOMBIA

ABSTRACT

This study analyzed holo-learning as an operational lens in school leadership and its contribution to institutional re-signification and the reconstruction of the social human fabric at INEM "Miguel Antonio Caro" School (Soledad, Atlántico, Colombia) during 2023–2025. An intrinsic qualitative interpretive case study was conducted, supported by an institutional diagnosis and a propositional component. Five key informants participated (two primary teachers, one secondary teacher, one academic coordinator, and one PTA tutor). Data were collected through semi-structured interviews, two focus groups, and documentary analysis. Open and axial coding, methodological triangulation, and partial member checking were used. Categories emerged regarding bureaucratic tensions, re-signified leadership, strengthened organizational trust, and the humanization of administration (ethics of care, recognition, and well-being). Verifiable milestones were also documented: strengthened institutional communication (2023), sustained Saber 11 category B (2024–2025), and increased enrollment coverage in SIMAT (1,630→2,720) in 2025.
Keywords: school leadership; ethics of care; school social capital; pedagogical leadership.

[1] Filósofa (Universidad del Atlántico). Especialista en Docencia Universitaria (Universidad de Magdalena). Doctora en Educación con Énfasis en Mediación Pedagógica (Universidad de La Salle, Costa Rica). Rectora encargada de la Institución Educativa INEM "Miguel Antonio Caro" de Soledad. Doctoranda de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. **Orcid**: https://orcid.org/0009-0009-9306-3046. **Institución de Adscripción**: Institución Educativa INEM "Miguel Antonio Caro" (Colombia).

Introducción

Investigaciones recientes sobre gestión escolar acentúan la necesidad de transitar desde modelos administrativos centrados en el control y la racionalidad instrumental hacia enfoques de liderazgo pedagógico y transformacional que fortalezcan la cultura colaborativa y las condiciones para el aprendizaje (Bush, 2011; Fullan, 2007; Leithwood & Jantzi, 2000). Este tránsito no es solo técnico, supone transformar la manera en que las instituciones educativas organizan sus decisiones, comunican, atienden a su comunidad y construyen sentidos compartidos. No obstante, en múltiples contextos latinoamericanos persisten prácticas fragmentadas que separan lo administrativo de lo pedagógico, con lo que debilitan la confianza organizacional, el clima escolar y la articulación escuela–comunidad (Stoll & Fink, 1996).

En este marco, la investigación aborda el caso de la Institución Educativa INEM "Miguel Antonio Caro", ubicada en el municipio de Soledad (Atlántico, Colombia). Es una institución oficial, urbana, con una trayectoria histórica significativa. Como ocurre en otras instituciones públicas de gran tamaño, su vida escolar se encuentra atravesada por demandas administrativas externas (reportes, auditorías, requerimientos de control y seguimiento), desafíos de convivencia, presiones por resultados académicos y tensiones asociadas a la infraestructura y a los recursos. A ello se suma que la escuela no opera como suma de procedimientos, sino como una red de relaciones, acuerdos cotidianos y expectativas compartidas. Por tanto, los problemas institucionales no pueden comprenderse únicamente como "fallas de gestión"; también comprometen el tejido humano social que sostiene la escuela como organización educativa y como espacio de ciudadanía.

El tejido humano social se entiende aquí como el entramado de relaciones, normas, expectativas, confianza y capital social que facilita —o limita— la cooperación escolar (Coleman, 1990; Putnam, 2000). Cuando este tejido se deteriora, aparecen síntomas recurrentes: comunicación defensiva, fragmentación entre estamentos, baja corresponsabilidad, percepción de injusticia organizacional, debilitamiento del sentido de pertenencia y tensiones con la comunidad. En cambio, cuando se fortalece, se abren posibilidades de mejora sostenida: acuerdos más estables, disposición a la innovación y mayor legitimidad institucional.

En este sentido, el estudio utiliza la holoaprendiencia como enfoque operativo para el análisis de la gestión directiva, evitando presentarla como una afirmación abstracta de "holismo". Se define en cuatro dimensiones observables: conciencia reflexiva, corresponsabilidad, interconexión sistémica y cuidado del otro (Assmann, 2002; Freire, 1970; Noddings, 2002). Estas permiten analizar cómo la gestión produce efectos humanos y pedagógicos, y orientan la formulación de lineamientos de mejora.

Las preguntas que orientan el estudio son: ¿cómo se expresa la holoaprendiencia cuando se traduce en decisiones de gestión directiva y administrativa en la Institución Educativa

INEM "Miguel Antonio Caro" de Soledad?, y ¿qué transformaciones se observan en su tejido humano social durante 2023–2025?

Se parte del supuesto de que la gestión directiva, cuando se reorienta hacia mediación humana y pedagógica, puede contribuir a resignificar la institución, sin embargo, el estudio evita atribuir una única causalidad. Por ello, los cambios institucionales se interpretan como el resultado de procesos multifactoriales en los que la holoaprendiencia funciona como marco de coherencia para prácticas y decisiones, y no como explicación totalizante.

Planteamiento del problema

La gestión directiva en las instituciones educativas oficiales latinoamericanas se encuentra atravesada por una tensión estructural persistente entre exigencias administrativas externas y necesidades pedagógicas y humanas propias de la vida escolar. En contextos de alta presión normativa, la dirección escolar suele concentrarse en la atención de requerimientos operativos, lo que reduce márgenes para la reflexión pedagógica y la construcción colectiva de sentido.

En la Institución Educativa INEM "Miguel Antonio Caro" de Soledad, el diagnóstico institucional -a partir del análisis documental y de las voces de actores clave- permitió identificar problemáticas interrelacionadas con incidencia directa en el clima organizacional. Entre ellas se destacan:

1. **Desgaste de la confianza y del clima institucional**: los participantes refieren una historia de comunicación principalmente procedimental, marcada por urgencias operativas y alta carga documental. Esto limitó espacios de reflexión pedagógica y generó percepciones de desconexión entre decisiones administrativas y necesidades humanas de docentes, estudiantes y familias.
2. **Desafíos de calidad educativa y legitimidad social**: la institución enfrentaba presión por demostrar avances académicos y recuperar credibilidad; las mismas se intensifican en instituciones de gran matrícula, donde la comunidad tiende a asociar "calidad" con resultados, convivencia e imagen institucional.
3. **Variaciones de cobertura y competencia educativa local**: el diagnóstico reconoce tensiones vinculadas con la permanencia y la captación de estudiantes en un entorno donde las familias comparan oferta educativa, clima institucional y expectativas de progreso.
4. **Administración escolar con alta exposición a requerimientos externos**: reportes, auditorías, trámites, control de procesos y exigencias normativas pueden desplazar el liderazgo pedagógico cuando no se logra articular lo normativo con las dimensiones pedagógicas y humanas de la vida escolar.

En conjunto, estas problemáticas se vinculan con la forma en que la administración comunica, decide, prioriza recursos, atiende a la comunidad y sostiene el bienestar laboral, configurando experiencias institucionales que pueden fortalecer o fracturar el tejido humano social.

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, 40(Extraordinario), abril 2025, pp. 329-343

Aportación científica

Este estudio, en primer lugar, aporta una operacionalización analítica de la holoaprendiencia aplicada a la gestión directiva escolar, superando su tratamiento como noción filosófica general. La holoaprendiencia se traduce en cuatro dimensiones observables en las prácticas de gestión: conciencia reflexiva, corresponsabilidad, interconexión sistémica y ética del cuidado. Estas permiten analizar la gestión directiva como práctica organizacional, lo que incide en el clima institucional, la comunicación y las relaciones laborales, tal como se evidencia en testimonios y en dinámicas documentadas.

En segundo lugar, ofrece evidencia cualitativa empírica sustentada en voces de actores clave —docentes de primaria y secundaria, coordinación académica y tutoría institucional— trianguladas con análisis documental. De este modo, se contrastan planteamientos teóricos con experiencias concretas de gestión directiva, visibilizando tensiones burocráticas, procesos de resignificación del liderazgo y prácticas emergentes de humanización administrativa, en coherencia con criterios de rigor cualitativo.

En tercer lugar, presenta un diagnóstico institucional contextualizado que articula problemáticas de gestión, clima organizacional y tejido humano social con hitos institucionales verificables en 2023–2025 (fortalecimiento de comunicación institucional, sostenimiento de categoría B en Saber 11 y aumento de cobertura escolar). Este abordaje posibilita una lectura correlacional de procesos de cambio, evitando atribuciones causales lineales y reconociendo el carácter multifactorial de la mejora educativa.

Finalmente, incorpora un componente propositivo situado, expresado en lineamientos de gestión orientados a la humanización administrativa, la transparencia decisional, la comunicación institucional y el cuidado del bienestar organizacional. Estos lineamientos emergen del análisis del caso y se presentan como dispositivos contextualizados —no como modelos universales— que pueden orientar prácticas reflexivas en instituciones con condiciones organizativas similares.

Objetivo general

Analizar la aplicación de la holoaprendiencia en la gestión directiva escolar y su contribución a la resignificación institucional y a la reconstrucción del tejido humano social en la Institución Educativa INEM “Miguel Antonio Caro” de Soledad durante el período 2023–2025.

Objetivos específicos

1. Identificar los principales desafíos de la gestión directiva a partir del diagnóstico institucional y de las percepciones de actores clave.

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, 40(Extraordinario), abril 2025, pp. 329-343

2. Operacionalizar el concepto de holoaprendiencia en el ámbito de la gestión educativa.
3. Interpretar las experiencias de los participantes en relación con prácticas de gestión directiva y sus efectos en el clima institucional.
4. Elaborar lineamientos situados de gestión orientados al fortalecimiento del tejido humano social.

Marco teórico

El marco teórico se estructura con los ejes conceptuales interrelacionados tales como la gestión educativa y liderazgo escolar, el liderazgo pedagógico y distribuido, el tejido humano social y capital social escolar y la mediación pedagógica, aprendiencia y holoaprendiencia. Esta articulación permite comprender la gestión directiva no solo como ejercicio técnico-administrativo, sino como práctica relacional, ética y pedagógica que incide en la vida institucional.

Desde una perspectiva contemporánea, la gestión educativa se concibe como un proceso integral que articula dimensiones administrativas, pedagógicas y comunitarias. En ese sentido, enfoques centrados exclusivamente en la eficiencia operativa tienden a desvincular la dirección escolar de su responsabilidad pedagógica, lo que genera fragmentación organizacional y debilitamiento del clima institucional.

Por su parte, el liderazgo pedagógico se define por la capacidad de orientar la institución hacia el aprendizaje, no mediante supervisión directa de la enseñanza, sino a través de la creación de condiciones organizacionales que favorezcan la reflexión docente, la colaboración profesional y la coherencia curricular. Este enfoque resulta especialmente relevante en contextos de alta complejidad organizativa, donde la dirección escolar enfrenta demandas simultáneas.

Complementariamente, el liderazgo distribuido reconoce que el liderazgo no reside únicamente en una figura directiva, sino que se construye de manera colectiva y con la participación de diversos actores. Así, promueve corresponsabilidad y toma de decisiones compartidas, aunque su implementación requiere altos niveles de confianza y claridad de roles (Hallinger, 2011; Harris, 2013; Hargreaves & Fullan, 2012).

El concepto de tejido humano social se vincula con la noción de capital social escolar, entendido como el conjunto de relaciones, normas compartidas y niveles de confianza que facilitan cooperación y acción colectiva en la escuela. Cuando este capital se fortalece, la institución dispone de mayores capacidades para sostener procesos de mejora; cuando se debilita, emergen prácticas defensivas y fragmentación.

La comprensión de la gestión como mediación se fortalece con la perspectiva de la mediación pedagógica, entendida como práctica relacional que configura condiciones de comunicación, sentido y aprendizaje en contextos educativos (Gutiérrez Pérez y Prieto Castillo, 1999). En esta tradición, la aprendiencia se concibe más allá del acto escolar y se vincula con procesos de auto-organización de la vida, de carácter biológico, emocional y

social, lo cual amplía la mirada sobre la escuela como sistema vivo y no como aparato procedimental (Gutiérrez y Prado, 2000).

Desde esta perspectiva, la gestión escolar participa en la producción de condiciones de convivencia, emoción y ética que sostienen el aprendizaje, y su análisis exige considerar el vínculo entre organización institucional y experiencia humana (Gutiérrez, 2004).

En consecuencia, la holoaprendiencia integra esta visión holística del aprendizaje con la gestión educativa, proponiendo un marco operativo que articula conciencia reflexiva, corresponsabilidad, interconexión sistémica y ética del cuidado.

En conjunto, la literatura sobre gestión y liderazgo escolar permite situar la dirección como creadora de condiciones organizacionales para la mejora; los aportes sobre capital social orientan la lectura del clima institucional en términos de confianza, redes y normas de cooperación; y la mediación pedagógica y la aprendiencia aportan fundamento para comprender que lo organizativo produce efectos humanos y educativos. Sobre esa base, la holoaprendiencia se emplea como una guía analítica-operativa para interpretar cómo las prácticas directivas en las dimensiones conciencia reflexiva, corresponsabilidad, interconexión sistémica y ética del cuidado, que articulan la teoría, la evidencia cualitativa y los documentos institucionales del período, producen efectos humanos y pedagógicos observables.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo interpretativo, orientado a comprender los significados que los actores atribuyen a sus experiencias institucionales y a prácticas de gestión directiva; lo que resulta pertinente para analizar procesos relacionales y organizacionales, donde el interés se centra en la comprensión profunda más que en la medición de variables o en la generalización estadística.

El diseño corresponde a un estudio de caso intrínseco, dado que el interés principal radica en comprender un caso específico en su contexto natural: la Institución Educativa INEM “Miguel Antonio Caro”. El carácter intrínseco se justifica por la complejidad organizativa del caso y por los procesos de resignificación observados durante el periodo 2023–2025.

En esta investigación participaron cinco informantes clave, seleccionados mediante muestreo intencional por pertinencia y trayectoria institucional: dos docentes de educación básica primaria (DP1, DP2), un docente de educación secundaria (DS1), una coordinadora académica (CD1) y una tutora del Programa Todos a Aprender (PTA1). En coherencia con el enfoque cualitativo, no se emplea el término “muestra”.

Las técnicas de recolección incluyeron entrevistas semiestructuradas, dos grupos focales y análisis documental de informes de gestión, comunicaciones institucionales y registros oficiales del período observado. El análisis se realizó mediante codificación abierta y axial, triangulación metodológica y devolución parcial a participantes.

En este sentido, el "tejido humano social" se asume como categoría interpretativa para comprender dinámicas relacionales (confianza, cooperación, comunicación y corresponsabilidad) en el marco de un caso institucional específico. Por consiguiente, no se pretende medir el tejido social como variable poblacional ni generalizar resultados; su comprensión se sustenta en la convergencia de testimonios, la triangulación documental y la contextualización mediante hitos institucionales verificables del período 2023–2025.

Resultados

Los resultados se organizaron en categorías emergentes que permiten comprender la relación entre gestión directiva y reconstrucción del tejido humano social en la institución, como es posible observar en la Tabla 1.

Tabla 1

Matriz de voces y evidencias cualitativas por hallazgo y conclusión

Convención: DP1/DP2 = Docente primaria; DS1 = Docente secundaria; CD1 = Coordinadora; PTA1 = Tutora PTA.
Técnica: E = Entrevista; GF = Grupo focal.
Dimensiones holoaprendiencia: CR = Conciencia reflexiva; CO = Corresponsabilidad; IS = Interconexión sistémica; EC = Ética del cuidado.

Conclusión / Hallazgo al que aporta	Categoría emergente	Código	Voz textual (extracto)	Informante / Técnica	Dimensión holoaprendiencia	Evidencia interpretativa mínima (qué muestra)
C1. Tensiones entre demandas administrativas externas y necesidades pedagógicas	Cat. 1 Tensiones burocráticas	TB-01	"Muchas veces sentimos que la coordinación está ahogada en papeles… pero no siempre hay tiempo para pensar qué escuela queremos ser".	DP1 / E	CR + IS	Sobrecarga documental desplaza deliberación pedagógica y visión institucional.
C1. Fragmentación entre lo administrativo y lo pedagógico	Cat. 1 Tensiones burocráticas	TB-02	"En muchas decisiones se piensa primero en la logística… y después en lo pedagógico".	DS1 / GF	IS	Prioridad logística evidencia separación administración–pedagogía (burocratización).
C2. Resignificación del rol directivo como mediación organizacional	Cat. 2 Holoaprendiencia operativa	HR-01	"Cada decisión administrativa debía verse como oportunidad de aprendizaje… no como trámite".	CD1 / E	CR + IS	Traducción concreta: decisiones administrativas se redefinen con sentido formativo e institucional.
C3. Transformaciones en tejido humano social: confianza y cooperación	Cat. 3 Reconstrucción del tejido social	TS-01	"Antes cada quien estaba en su salón… como islas… ahora juntos buscamos soluciones".	DP2 / GF	CO	Paso de "islas" a colaboración: incremento de coordinación y corresponsabilidad.

Conclusión / Hallazgo al que aporta	Categoría emergente	Código	Voz textual (extracto)	Informante / Técnica	Dimensión holoaprendiencia	Evidencia interpretativa mínima (qué muestra)
C3. Hablar sin miedo y aumentar compromiso	Cat. 3 Reconstrucción del tejido social	TS-02	"Ahora se puede hablar de lo que no funciona sin miedo… y uno se compromete más".	DS1 / E	CO + EC	Disminuye temor, mejora seguridad psicológica y aumenta compromiso colectivo.
C4. Humanización administrativa: atención, respeto, cuidado	Cat. 4 Ética del cuidado y bienestar	HC-01	"A veces la gente viene por un papel, pero detrás hay angustia… cuando uno atiende con respeto y explica, cambia la relación con la escuela".	DP2 / GF	EC	Atención administrativa como mediación humana: trato y explicación reconfiguran vínculo escuela–comunidad.
C4. Comunicación de decisiones puede unir o romper	Cat. 4 Ética del cuidado y bienestar	HC-02	"La manera como se comunica una decisión puede unir o puede romper… empezamos a explicar el porqué".	CD1 / E	CR + EC	Transparencia comunicativa como cuidado institucional: reduce fricción y aumenta legitimidad.
C4. Escucha al docente reduce tensión y mejora cooperación	Cat. 4 Ética del cuidado y bienestar	HC-03	"Cuando el docente siente que lo escuchan… se vuelve menos tenso y más colaborativo".	PTA1 / GF	EC + CO	Bienestar laboral y reconocimiento favorecen cooperación; soporte al clima institucional.
C5. Lineamientos: comunicación humanizada y transparencia decisional	Cat. 5 Componente propositivo	LP-01	"Empezamos a explicar el porqué". *(se reutiliza como evidencia de necesidad del lineamiento)*	CD1 / E	CR + EC	Justifica lineamientos sobre transparencia y explicación de decisiones.
C5. Lineamientos: círculos de diálogo y cuidado institucional	Cat. 3–4 (puente)	LP-02	"Se hablaron cosas que antes no se hablaban… eso cambió el clima".	PTA1 / GF	CO + EC	Sustenta lineamientos de espacios sistemáticos de diálogo (no es evento aislado).

Categoría 1. Tensiones en la gestión administrativa y su impacto en la vida escolar

Los participantes describen demandas externas y carga documental que limitan espacios de reflexión pedagógica y cuidado relacional. En el diagnóstico institucional, esta tensión aparece como una de las causas del desgaste de la confianza: la escuela se percibe como "gestionada por urgencias", con predominio de procedimientos y poca deliberación.

> "*Muchas veces sentimos que la coordinación está ahogada en papeles… pero no siempre hay tiempo para pensar qué escuela queremos ser*". (DP1, entrevista)

> "*En muchas decisiones se piensa primero en la logística… y después en lo pedagógico*". (DS1, grupo focal).

Estas voces evidencian fragmentación entre administración y sentido educativo. En una institución grande, dicha fragmentación se amplifica, pues decisiones administrativas (atención a familias, comunicaciones, distribución de recursos, protocolos) impactan de manera masiva el clima institucional. En términos de gestión educativa, este hallazgo es consistente con la crítica a la burocratización que desancla la dirección de su papel pedagógico (Bush, 2011; Stoll & Fink, 1996).

Relación con el diagnóstico: la presión por resultados y legitimidad social se intensifica cuando la comunidad percibe que la escuela opera desde procedimientos y no desde un proyecto pedagógico compartido. En consecuencia, la tensión burocrática no es solo un "problema de carga", sino un condicionante del tejido humano social.

Categoría 2. Holoaprendiencia como marco operativo para resignificar el rol directivo

En contraste con la mirada fragmentada, los actores identifican prácticas recientes en las que la gestión se reorienta hacia una lectura más integral de la institución. En el INEM, esto se describe como un cambio de enfoque del liderazgo: de "responder a urgencias" a "organizar decisiones con sentido humano y pedagógico".

> "*Cada decisión administrativa debía verse como oportunidad de aprendizaje… no como trámite*". (CD1, entrevista).

> "*Se hablaron cosas que antes no se hablaban… eso cambió el clima*". (PTA1, grupo focal)

De este modo, la holoaprendiencia opera como criterio para decidir: se incorporan prácticas de conciencia reflexiva (preguntarse por efectos), corresponsabilidad (consultar y explicar), interconexión (leer impactos sistémicos) y cuidado del otro (trato, reconocimiento y bienestar). Esto dialoga con el liderazgo transformacional y el cambio institucional, en la medida en que la dirección resignifica su rol cuando construye confianza y convoca sentido compartido (Fullan, 2007; Senge, 1990).

Relación con el diagnóstico: dado que el INEM enfrentaba retos de credibilidad y vínculo con la comunidad, la resignificación del rol directivo resultó clave para sostener un cambio de imagen institucional (hito 2023). En este punto, no se trataba de "marketing", sino de coherencia comunicacional y organizativa: la comunidad interpretaba la institución a partir de sus prácticas cotidianas.

Categoría 3. Reconstrucción del tejido humano social: confianza, diálogo y cooperación

Se observan cambios en patrones relacionales: mayor diálogo, cooperación y confianza. En el diagnóstico del INEM, el tejido humano social se encontraba tensionado por fragmentación, "islas" organizacionales y comunicación defensiva.

> "*Antes cada quien estaba en su salón… como islas… ahora juntos buscamos soluciones*". (DP2, grupo focal).

> "*Ahora se puede hablar de lo que no funciona sin miedo… y uno se compromete más*". (DS1, entrevista).

La emergencia de espacios de diálogo y la disminución del miedo a ser señalado sugieren fortalecimiento de capital social: normas de cooperación, redes de apoyo y confianza (Coleman, 1990; Putnam, 2000). Este hallazgo resulta especialmente relevante en instituciones grandes, donde la mejora sostenida depende menos de acciones aisladas y más de acuerdos y coordinación entre actores.

Relación con hitos verificables: el sostenimiento de la categoría B en Saber 11 (2024–2025) es consistente con la hipótesis organizacional de que mayores niveles de coordinación y confianza favorecen condiciones para la mejora pedagógica. No se afirma causalidad única; se propone, más bien, un puente interpretativo plausible: clima y cooperación funcionan como condiciones habilitantes del trabajo pedagógico.

Categoría 4. Humanización de la administración escolar: ética del cuidado, reconocimiento y bienestar

Este hallazgo desplaza enfoques excesivamente operativos hacia una lectura centrada en la experiencia institucional y el bienestar organizacional. En el INEM, la administración aparece como un espacio donde se juega la legitimidad cotidiana de la escuela: atención, trato, explicación de decisiones, rutas de solución, transparencia y justicia organizacional percibida.

> "*A veces la gente viene por un papel, pero detrás hay angustia… cuando uno atiende con respeto y explica, cambia la relación con la escuela*". (DP2, grupo focal)

> "*La manera como se comunica una decisión puede unir o puede romper… empezamos a explicar el porqué*". (CD1, entrevista)
> "*Cuando el docente siente que lo escuchan… se vuelve menos tenso y más colaborativo*". (PTA1, grupo focal)

Esta categoría articula el cuidado del otro (Noddings, 2002) con corresponsabilidad e interconexión, evitando retórica: lo administrativo no es neutral, produce clima, confianza y disposición a colaborar. En este contexto, la humanización administrativa implica transformar procedimientos en servicios con sentido.

Relación con diagnóstico y cobertura: el aumento de cobertura SIMAT (2025: 1.630→2.720) puede interpretarse como consistente con un proceso de recomposición de confianza y legitimidad institucional. En contextos de elección escolar relativa, las familias deciden también por percepciones de calidad, seguridad, trato y ambiente. En ese marco, la humanización administrativa puede contribuir a una experiencia institucional positiva que favorezca permanencia y demanda, sin que sea el único factor.

Categoría 5. Lineamientos situados para una gestión integral basada en redes y confianza (componente propositivo)

A partir del análisis y la devolución parcial, se consolidaron lineamientos articulados con el diagnóstico del INEM:

a. Comunicación administrativa humanizada.
b. Transparencia decisional.
c. Círculos de diálogo y cuidado institucional.
d. Gestión documental al servicio del aprendizaje; y
e. Redes escuela–comunidad.

Estos lineamientos buscan responder a problemas diagnosticados (fragmentación, credibilidad, presión por resultados y variaciones de cobertura) mediante dispositivos concretos. En el caso del INEM, su pertinencia radica en que la institución requiere estructuras sostenibles de coordinación: no bastan acciones puntuales; se necesitan rutinas organizacionales que sostengan confianza y corresponsabilidad.

Tabla 2

Evidencias institucionales verificables (2023–2025)

Indicador	Año(s)	Fuente
Comunicación y visibilidad institucional mediante canales oficiales	2023	Repositorio comunicacional institucional
Categorización institucional B en Pruebas Saber 11 y sostenimiento	2024–2025	Reportes ICFES Saber 11
Aumento de cobertura (1.630 → 2.720 estudiantes)	2025	Registro SIMAT / reporte de matrícula

Discusión integrada (correlación: diagnóstico–hallazgos–evidencias)

Los hallazgos confirman que la burocratización erosiona la cooperación y el clima institucional (Bush, 2011; Stoll & Fink, 1996). En el INEM, la carga administrativa y la presión externa operaban como fuerzas centrífugas que fragmentaban el sentido pedagógico y debilitaban el tejido humano social. No obstante, el caso también permite transformaciones cuando la gestión se orienta por marcos operativos que integran reflexión, corresponsabilidad e interconexión, y cuando el cuidado deja de ser un componente implícito para convertirse en criterio explícito de decisión (Freire, 1970; Noddings, 2002).

Conviene reconocer que enfoques de corte holístico pueden derivar en formulaciones retóricas si se presentan como explicaciones totalizantes o como garantía de mejora por el

solo hecho de ser "integrales". Para evitar esa deriva, en este estudio la holoaprendiencia no se asume como atributo intrínsecamente superior, sino como marco de análisis operacionalizado en dimensiones observables y contrastado con voces de participantes y triangulación documental. En consecuencia, su aporte se limita a ofrecer la coherencia interpretativa sobre prácticas de gestión y los efectos relacionales plausibles, sin sustituir la complejidad multifactorial de la mejora escolar.

La reconstrucción del tejido humano social se expresa en el incremento de la confianza, el diálogo y la cooperación, elementos consistentes con el capital social escolar (Coleman, 1990; Putnam, 2000). Esta reconstrucción no se reduce a un "ambiente agradable"; implica nuevas normas de interacción (hablar sin miedo, deliberar y comprometerse con acuerdos) que sostienen la mejora. En este punto, el liderazgo transformacional y el cambio institucional (Fullan, 2007; Leithwood & Jantzi, 2000) aportan un marco para comprender el tránsito: la dirección se configura como facilitadora de condiciones organizativas para la mejora, más que como gestora exclusiva de trámites.

El aporte específico del caso radica en mostrar que la transformación no se limita a lo pedagógico: también se materializa en la humanización administrativa (ética del cuidado, reconocimiento, transparencia y bienestar). Esta dimensión conecta con la tradición latinoamericana de mediación pedagógica y aprendiencia (Gutiérrez Pérez y Prieto Castillo, 1999; Gutiérrez y Prado, 2000; Gutiérrez, 2004): gestionar es mediar, y mediar es producir condiciones para aprender y convivir. Por tanto, la administración puede entenderse como práctica educativa cuando se ejecuta con sentido humano y justicia organizacional.

Aunque se documentan hitos institucionales verificables (Tabla 2), el estudio no atribuye causalidad única al enfoque. Más bien, propone una lectura correlacional: (a) el fortalecimiento de la comunicación institucional (2023) es consistente con una gestión que resignifica el vínculo escuela–comunidad; (b) el sostenimiento de la categoría B en Saber 11 (2024–2025) resulta coherente con condiciones organizacionales mejoradas (cooperación y diálogo); y (c) el aumento SIMAT (2025) es congruente con la recuperación de la credibilidad y la experiencia institucional percibida. En este marco, la holoaprendiencia opera como lente de coherencia que articula decisiones, prácticas y cuidado del tejido humano social, coexistiendo con otros factores contextuales y políticas educativas.

Conclusiones

1. En el INEM "Miguel Antonio Caro", la gestión escolar presenta tensiones entre demandas administrativas externas y necesidades pedagógicas y comunitarias, asociadas a fragmentación y afectación del clima relacional.

2. La holoaprendiencia, operacionalizada en conciencia reflexiva, corresponsabilidad, interconexión y cuidado del otro, ofrece un marco analítico pertinente para resignificar la gestión directiva.

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, 40(Extraordinario), abril 2025, pp. 329-343

3. Se identifican transformaciones en el tejido humano social: mayor confianza, ampliación de espacios de diálogo y fortalecimiento de cooperación, coherentes con el capital social escolar.

4. La resignificación se expresa en la humanización de la administración, orientando trámites y comunicaciones por ética del cuidado, reconocimiento y transparencia, con impacto en el bienestar y en la corresponsabilidad.

5. Los lineamientos propositivos (comunicación humanizada, transparencia decisional, círculos de cuidado, gestión documental al servicio del aprendizaje y redes escuela–comunidad) constituyen dispositivos concretos de sostenibilidad.

6. La triangulación cualitativa y documental sustenta hitos verificables en 2023–2025 (comunicación institucional, categoría B en Saber 11 y aumento SIMAT), sin afirmar causalidad exclusiva.

Implicaciones pedagógicas

Los hallazgos de la investigación permiten derivar un conjunto de implicaciones pedagógicas que reafirman el carácter no neutro de la gestión directiva escolar y su incidencia directa en los procesos de aprendizaje, convivencia y sostenibilidad institucional. Estas no se formulan como prescripciones universales, sino como orientaciones analíticas situadas, emergentes del estudio de caso desarrollado en la Institución Educativa INEM “Miguel Antonio Caro”.

1. Gestión como mediación pedagógica

Los resultados evidencian que la administración escolar no puede concebirse exclusivamente como un dispositivo técnico u operativo, sino como una forma de mediación pedagógica que configura el clima institucional y las disposiciones para enseñar y aprender. Las prácticas administrativas —comunicación de decisiones, organización de tiempos, atención a la comunidad y resolución de conflictos— producen efectos relacionales que inciden en la confianza, la cooperación y la motivación de los actores escolares. En este sentido, la gestión directiva se constituye en una práctica educativa en sí misma, capaz de habilitar o restringir condiciones organizacionales favorables para el trabajo pedagógico.

2. Ética del cuidado como condición de mejora institucional

La investigación muestra que el reconocimiento, la escucha activa y el trato respetuoso operan como condiciones relacionales que fortalecen la corresponsabilidad docente y el sentido de pertenencia estudiantil. La ética del cuidado, lejos de entenderse como un componente afectivo marginal, se configura como un principio organizacional que incide en la disposición de los actores a comprometerse con los proyectos institucionales. Cuando la gestión incorpora el cuidado como criterio explícito de decisión, se reducen prácticas defensivas y se amplían las posibilidades de colaboración pedagógica.

L-ISSN: 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, 40(Extraordinario), abril 2025, pp. 329-343

3. Transparencia y aprendizaje institucional

Los hallazgos indican que la explicitación de criterios para la toma de decisiones administrativas —priorización de recursos, organización de procesos y comunicación institucional— favorece la percepción de justicia organizacional y fortalece la confianza en la dirección escolar. Esta transparencia no solo cumple una función administrativa, sino que promueve procesos de aprendizaje institucional, en tanto permite a los actores comprender las razones de las decisiones, reflexionar sobre ellas y construir acuerdos corresponsables. De este modo, la rendición de cuentas adquiere un carácter formativo más que punitivo.

4. Prevención del desgaste y sostenibilidad de las innovaciones

El estudio evidencia que la sobrecarga administrativa y la presión sostenida por el cumplimiento normativo constituyen factores de desgaste laboral que afectan la continuidad de las iniciativas pedagógicas. En este contexto, la implementación de dispositivos de cuidado institucional —espacios de diálogo, reconocimiento del esfuerzo, acompañamiento y regulación de cargas— emerge como una estrategia clave para sostener el bienestar del personal y la permanencia de los procesos de innovación. La prevención del desgaste no se plantea como un beneficio individual, sino como una condición organizacional para la mejora educativa sostenible.

5. Redes escuela–comunidad y fortalecimiento del capital social

Finalmente, los resultados subrayan la importancia de la comunicación institucional y de las alianzas con la comunidad como factores que refuerzan el capital social escolar. La gestión directiva orientada a la construcción de redes escuela–comunidad contribuye a mejorar la percepción de legitimidad institucional, a fortalecer la permanencia estudiantil y a generar condiciones de corresponsabilidad social en torno a la escuela pública. Estas redes no sustituyen los procesos pedagógicos internos, pero los potencian al ampliar los marcos de apoyo, confianza y reconocimiento social.

Referencias

Assmann, H. (2002). *Placer y ternura en la educación: Hacia una sociedad aprendiente.* Narcea.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Free Press.

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management.* Sage.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory.* Harvard University Press.

Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores. https://dn721903.ca.archive.org/0/items/freire-pedagogia-del-oprimido/freire-pedagogia-del-oprimido_text.pdf

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.

Gutiérrez Pérez, F. y Prieto Castillo, D. (1999). *La mediación pedagógica: Apuntes para una educación a distancia alternativa*. Ediciones CICCUS.

Gutiérrez, F. (2004). *Educación como praxis política*. Siglo XXI editores.

Gutiérrez, F. y Prado, C. (2000). *Ecopedagogía y ciudadanía planetaria*. Editorial Stella

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration, 49*(2), 125–142. https://philiphallinger.com/wp-content/uploads/2013/01/Leadership-for-learning-Lessons-from-40-years-of-empirical-research.pdf

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school.* Teachers College Press.

Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership, 41*(5), 545–554. https://doi.org/10.1177/174114321349763

ICFES. (2024). *Reporte de resultados Saber 11 – Institución Educativa INEM "Miguel Antonio Caro".*

ICFES. (2025). *Reporte de resultados Saber 11 – Institución Educativa INEM "Miguel Antonio Caro".*

Institución Educativa INEM "Miguel Antonio Caro". (2023). *Repositorio de comunicaciones institucionales.*

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

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers.* Harper & Row.

Miller, R. (2000). *El currículo holístico.* OISE Press.

Noddings, N. (2002). *Starting at home: Caring and social policy.* University of California Press.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community.* Simon & Schuster.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* Doubleday.

SIMAT. (2025). *Reporte de matrícula oficial – Institución Educativa INEM "Miguel Antonio Caro".* https://simatwcert.mineducacion.gov.co/simat/app

Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement.* Open University Press.