

Congreso Internacional de Educación:
“Por una formación inclusiva, diversa, interactiva y humanista”

Título ponencia: El liderazgo de Fe y Alegría: un paradigma óptimo y positivo para la calidad educativa en contextos de vulnerabilidad.

Por: Breinner Fabián Rueda Sepúlveda – Maestrando en Gestión y Evaluación Educativa.

Resumen.

El presente estudio se propone demostrar la coherencia y efectividad del modelo de liderazgo pedagógico de Fe y Alegría (FyA), consolidado tras un bienio de apropiación en la I.E. Juan Francisco Sarasti Jaramillo. El problema abordado radica en la persistente desconexión entre el liderazgo y la compleja realidad de las escuelas en entornos de vulnerabilidad, donde se requiere un liderazgo que active la transformación personal y comunitaria con procesos de calidad.

La metodología es un estudio de caso cualitativo, empleando cuestionarios estandarizados del Sistema de Mejora de la Calidad de FyA, aplicados a diversos estamentos de la I.E. en Barrancabermeja. Los datos de 2025 contrastan con la evaluación previa de 2017, la media del contexto socioeconómico y el promedio nacional de FyA.

Los resultados principales revelan avances significativos en la percepción del estilo de liderazgo y del acompañamiento formativo por parte de los adultos (directivos y docentes), lo que valida el fortalecimiento de las capacidades internas y el alineamiento con el paradigma colegial. Críticamente, se identifica una disminución en la valoración de la comunidad local sobre el estilo de gestión, señalando una brecha en la articulación con el entorno territorial.

Se concluye que este modelo es un paradigma positivo y óptimo para contextos de alta complejidad. Su diseño de liderazgo colegiado, distribuido y contextualizado asegura un proceso continuo de mejora. Al abordar la brecha de gestión territorial, se proyecta inevitablemente hacia una educación de calidad y con justicia social, constituyendo una experiencia significativa para el eje temático del Congreso.

Palabras clave: Gestión Directiva, Liderazgo colegial, Vulnerabilidad socioeducativa.

Desarrollo teórico.

Fundamentación del liderazgo en la complejidad socioeducativa.

La calidad educativa, meta central de las agendas de reforma a nivel global, requiere de un liderazgo escolar que trascienda la mera administración y se erija como un motor de transformación crítica. En América Latina, donde persisten profundos niveles de desigualdad y complejidad sociocultural, el liderazgo educativo adquiere una relevancia estratégica, siendo considerado el segundo factor intraescolar con mayor incidencia en el logro de los estudiantes (Leithwood y otros, 2008). El reto, como señala Flessa (2018), radica en desarrollar marcos de liderazgo que, en lugar de replicar modelos anglosajones de forma acrítica, tomen la realidad local como su contenido inevitable.

El modelo del movimiento Fe y Alegría (FyA) emerge como un paradigma de liderazgo pedagógico integral que aborda esta complejidad desde la promoción de una educación

popular, humanizante y liberadora. Su enfoque se centra en los procesos escolares como campos privilegiados de acción para el desarrollo integral del sujeto y la transformación social, asumiendo la interrelación de cuatro contenidos básicos: Contexto, Recursos, Procesos y Resultados.

Corrientes teóricas clave.

El modelo de FyA se alinea y, en ciertos aspectos, profundiza tendencias teóricas acreditadas en el campo, concibiendo el liderazgo como un proceso de influencia, fluido y social (Carreño y Croda, 2020):

1. Liderazgo transformacional y distribuido: inspirado en Leithwood (1994), el liderazgo en FyA busca movilizar e influenciar a la comunidad hacia aspiraciones colectivas y metas compartidas. La distribución (Gronn, 2002; Spillane, 2019) es clave, promoviendo un estilo de gestión directiva colegiada y asegurando la implicación de todos los miembros en el cometido del proyecto educativo.
2. Liderazgo para el aprendizaje y desarrollo profesional: en línea con Hallinger (2011) y Robinson y otros (2015), FyA prioriza el liderazgo pedagógico, entendido como un proceso de aprendizaje constructivista (Lambert, 2003). Esto se concreta en el Acompañamiento Formativo, cuyo objetivo es el desarrollo de capacidades y la sistematización de prácticas, siendo una estrategia fundamental para la mejora de los procesos en la escuela y para la innovación pedagógica. La optimización de recursos bajo la racionalidad creativa refuerza la protección del tiempo de enseñanza.
3. Liderazgo crítico-contextual y socialmente justo: la perspectiva de FyA se sitúa en la crítica de Niesche (2016) y Khalifa (2018), que exige un liderazgo socialmente justo y culturalmente responsable. Este liderazgo debe abordar las tensiones estructurales y la diversidad como parte central del currículo, buscando la paridad de participación y articulando equidad y eficacia en la propuesta de valor, lo cual es esencial en la alta complejidad sociocultural que caracteriza a la I.E. Juan Francisco Sarasti Jaramillo.

Marco teórico y problemática

El proceso de apropiación e intensa profundización institucional desarrollado a lo largo del bienio evaluado ha manifestado su efectividad de manera concluyente. Esta eficacia se valida al observar la mejora sostenida en las percepciones de los directivos y del cuerpo docente, los adultos del establecimiento educativo, que puede interpretarse, en términos de gestión organizacional, como un fortalecimiento explícito de la capacidad interna del equipo para materializar y sostener el modelo distribuido de liderazgo. Este hito representa un paso crucial no solo en la eficiencia operativa, sino en el desarrollo del capital social interno, fomentando la confianza relacional mutua y un clima intersubjetivo positivo indispensable para la colaboración profesional en el interior de la escuela (Tschannen-Moran, 2014).

No obstante, este progreso interno, la problemática central de la gestión directiva se manifiesta en una disminución crítica de la valoración de la comunidad local en relación con el estilo de gestión institucional. Esta divergencia en la percepción se interpreta como una señal de alerta a través de la lente del liderazgo interactivo y la gestión territorial, pues la notoria caída en la valoración comunitaria sugiere una ruptura o discontinuidad en la articulación de lo público y lo social, elementos que el modelo de Fe y Alegría (FyA) promueve como contenidos esenciales e ineludibles de la educación popular.

Consecuentemente, el ejercicio del liderazgo debe trascender los límites geográficos y administrativos de la escuela, priorizando de forma estratégica la gestión activa de las relaciones micropolíticas con los actores no docentes del entorno inmediato (Romero y Krichesky, 2018). Esta priorización es fundamental para asegurar que la influencia del liderazgo sea sistémica y recíproca, logrando la cohesión del proyecto educativo con las demandas y el capital social del contexto de alta complejidad sociocultural al que sirve.

Metodología.

Enfoque y diseño.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque de investigación cualitativo, con un diseño descriptivo y comparativo de estudio de caso. Este enfoque se considera pertinente para comprender la complejidad y el carácter situado del liderazgo en la I.E. Juan Francisco Sarasti Jaramillo, permitiendo una interpretación profunda de las percepciones de los actores en su contexto específico. La metodología se enfoca en el análisis de las prácticas de liderazgo y gestión tal como son vivenciadas por la comunidad.

Contexto de la aplicación

La investigación se centra en la I.E. Juan Francisco Sarasti Jaramillo, un centro de Fe y Alegría ubicado en Barrancabermeja, Santander. El análisis de contexto sitúa al plantel en un nivel socioeconómico Bajo tres (3) conforme al instrumento del SMCFyA, caracterizado por baja remuneración laboral u ocupaciones ocasionales, bajos niveles educativos en las familias, hacinamiento, alimentación básica, y la presencia de violencia y grupos armados en el entorno. Esto subraya la alta complejidad socioeducativa del entorno, haciendo de la escuela un espacio clave para la reparación y la esperanza.

Técnicas de recolección de información

Se empleó la técnica de cuestionarios estandarizados y pruebas de logro, propios del SMCFyA. Aunque el instrumento es cuantitativo, su uso se enmarca en una lógica cualitativa para generar procesos de reflexión y diálogo, interpretando los datos como percepciones y valoraciones subjetivas sobre los procesos institucionales.

Los estamentos encuestados fueron: siete (7) Directivos, 37 Docentes, 32 Familias, siete (7) miembros de la Comunidad, 260 Estudiantes.

El foco de análisis se centró en el Proceso de Gestión Directiva y Liderazgo Estratégico, con sus tres componentes definitorios:

1. Estilo de Gestión Directiva (colegialidad y gestión del proyecto educativo).
2. Optimización en el uso de los Recursos (racionalidad creativa, servicio mutuo y priorización).
3. Acompañamiento Formativo para el Desarrollo Profesional (proyecto de formación, satisfacción laboral y reconocimientos).

Análisis de la información

Para la triangulación de los datos se utilizó un análisis comparativo y de contraste, examinando:

1. Centro 2025 (puntuación actual de la I.E.).

2. Centro 2017 (puntuación de la evaluación previa).
3. Contexto (media de otras I.E. en el mismo nivel socioeconómico).
4. Total FyA (media de todos los colegios FyA en el país).

El contraste se presenta con un cuadro semáforo para visibilizar los avances o retrocesos en la percepción, lo que permite una interpretación crítica y contextualizada de los resultados para la fase de reflexión posterior, clave en el modelo del Sistema de Mejora.

Consideraciones éticas

El proceso de evaluación SMCFyA se fundamenta en principios éticos de diálogo, comprensión y mejora, donde la finalidad es la autoevaluación para la mejora continua y no el ranking o la sanción. Se garantiza la confidencialidad y el anonimato de los participantes en la presentación de los resultados agregados. La participación fue voluntaria y se enmarca en un compromiso ético con la sociedad y la promoción de la participación responsable de todos los actores. El uso del informe como insumo para la reflexión posterior asegura la apropiación y contextualización de los hallazgos por la propia comunidad.

Resultados y conclusiones.

El proceso de apropiación y profundización de dos años de la política de Fe y Alegría ha generado un impacto positivo y palpable en el clima interno de liderazgo de la I.E. Juan Francisco Sarasti Jaramillo. A partir de la coherencia con el modelo, el análisis comparativo revela un fortalecimiento de la gestión en los estamentos adultos, como son en primera medida, el Estilo de liderazgo, como indicador directo del éxito del ciclo de apropiación en el fomento de una mayor colegialidad, transparencia y compromiso con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). El modelo ha demostrado ser funcional para generar cohesión y compromiso en el núcleo de la institución.

Como segunda instancia el Acompañamiento Formativo (Formación profesional) validando la implementación efectiva de un plan de desarrollo profesional que, en los dos últimos años, ha logrado desarrollar capacidades pedagógicas y ha mejorado la satisfacción y el reconocimiento laboral, situando al centro educativo por encima de la media de su contexto. Este avance es la base de la calidad pedagógica proyectada, ya que asegura que los docentes están siendo dotados de las herramientas y la formación continua necesarias para abordar la complejidad de los contextos vulnerables, alineando el liderazgo para el aprendizaje con las tendencias de Day y Sammons (2016).

A pesar del fortalecimiento interno, la interpretación crítica de los datos sitúa el desafío en la articulación del liderazgo con el territorio y el impacto pedagógico sostenido, pues la brecha con la comunidad local (Liderazgo territorial) señala una ruptura clave en el liderazgo distribuido hacia afuera, lo que se traduce en un déficit de comunicación y participación efectiva con el entorno externo (Saavedra-Mayorga, 2019).

El modelo de liderazgo colegial, distribuido y contextualizado de Fe y Alegría, demostrado por su capacidad de autoevaluación crítica, a través del Sistema de Mejora de la Calidad, se consolida como un paradigma positivo, óptimo y de alta calidad para la transformación socioeducativa (Weinstein, 2016). La misma identificación de las brechas se convierte en la prueba del carácter superior y autorregulador del modelo donde la optimización de la gestión territorial se afirma como meta próxima, pues la disminución de la valoración de la comunidad local se interpreta como la oportunidad estratégica para llevar el liderazgo

distribuido a su máxima expresión (Spillane, 2019). La I.E. ha logrado la transformación interna; la próxima fase de optimización debe concentrarse en la articulación del liderazgo interactivo con el territorio. Al priorizar la participación comunitaria transparente y deliberante, el modelo se proyecta a mejorar las condiciones de la vulnerabilidad socioeconómica de Barrancabermeja, asegurando que la escuela actúe como un verdadero motor de promoción social y justicia (Murillo, 2006).

Referencias

- Carreño Pérez, D., & Croda Borges, G. (2020). *Revisión teórica de los modelos de liderazgo educativo*. Revista A&H, 7(13), 161-178.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Flessa, J., Bramwell, D., Fernandez, M., & Weinstein, J. (2018). *School leadership in Latin America 2000–2016*. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 182-206.
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis*. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hallinger, P. (2011). *Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research*. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/095782311111116699>
- Khalifa, M. A. (2018). *Culturally responsive school leadership*. Harvard Education Press.
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Association for Supervision and Curriculum Development. ISBN 978-0-87120-778-4.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración escolar. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518. <https://doi.10.1177/0013161x94030004006>
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Murillo, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Niesche, R. (2016). *Leadership, ethics and schooling for social justice*. Routledge. ISBN-13 9780415736626

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2015). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. New Zealand Ministry of Education.

Romero, C. y Krichesky, G. (2018). *Interactive leadership in turbulent school climates: An exploratory study of high school principals from the City of Buenos Aires*. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 339-354.

Saavedra-Mayorga, J. J. (2019). *Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración*. *Cuadernos de Administración*, 32(59). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.hpcel>

Spillane, J. P. (2019). *Distributed leadership: The changing nature of leadership in schools*. Jossey-Bass.

Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. Jossey Bass.

Weinstein, J. (2016). *Liderazgo Educativo en la Escuela, Nueve Miradas*. Ediciones Universidad Diego Porta