

**EL ROL DIRECTIVO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONVIVENCIA: ESTUDIO DE  
CASO EN UNA INSTITUCIÓN OFICIAL DE LA LOCALIDAD DE KENNEDY EN  
BOGOTÁ**

**Andrés Felipe Reyes Sastoque**

**José Humberto Guerrero Rodríguez (Q.E.P.D)**  
**Asesor**

**División de Ciencias Sociales y Educación.  
Facultad de Educación. Universidad Santo Tomás  
Maestría en Gestión y Evaluación Educativa  
2026**

## **Resumen**

Este artículo analiza el rol de la gestión directiva en la construcción de la convivencia escolar en una institución educativa oficial ubicada en la Unidad de Planeamiento Local (UPL) Patio Bonito, localidad de Kennedy, Bogotá. El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso y paradigma sociocrítico, y empleó entrevistas semiestructuradas a docentes, coordinadoras y el director de la institución. Los hallazgos evidencian que la convivencia escolar está atravesada por factores contextuales como la migración, la violencia comunitaria y la cultura digital, que complejizan las dinámicas de conflicto dentro del colegio. Se identifica una tendencia a la naturalización de la violencia leve, una creciente incidencia del ciberacoso y limitaciones en la corresponsabilidad familiar. Frente a ello, la gestión directiva emerge como eje estratégico para articular respuestas pedagógicas, normativas y restaurativas. El artículo concluye con recomendaciones diferenciadas para el equipo directivo y los docentes, orientadas a fortalecer la convivencia desde un liderazgo contextualizado, participativo y sostenible.

Palabras clave: convivencia escolar, gestión directiva, violencia, liderazgo pedagógico, migración, cultura digital, Patio Bonito.

## **Abstract**

This article analyses the role of school leadership in building a culture of coexistence in a public educational institution located in the Patio Bonito Local Planning Unit (UPL), Kennedy district, Bogotá. The study adopts a qualitative approach with a case study design and a socio-critical paradigm, using semi-structured interviews with teachers, coordinators, and the school principal. Findings reveal that school coexistence is shaped by contextual factors such as migration, community violence, and digital culture, which increase the complexity of conflict dynamics within the institution. The study identifies a tendency to normalize low-intensity violence, a growing incidence of cyberbullying, and limited family co-responsibility. In response, school leadership emerges as a strategic axis for articulating pedagogical, normative, and restorative responses. The article concludes with differentiated recommendations for school leaders and teachers, aimed at strengthening coexistence through contextualized, participatory, and sustainable leadership.

Keywords: school coexistence, school leadership, violence, pedagogical leadership, migration, digital culture, Patio Bonito.

## **Introducción**

La investigación que aquí se presenta tiene como propósito analizar el rol directivo en la construcción de la convivencia escolar en una institución oficial de la localidad de Kennedy, en Bogotá. El estudio parte de reconocer que la escuela es un espacio de encuentro donde confluyen estudiantes de diversos orígenes y trayectorias, lo que plantea retos particulares para la gestión institucional en contextos marcados por condiciones de vulnerabilidad social.

El contexto territorial de Patio Bonito, caracterizado por procesos de migración interna y externa, densificación poblacional y problemáticas asociadas a la violencia, incide directamente en la dinámica escolar. En este escenario, los directivos deben asumir un papel estratégico para garantizar ambientes de respeto y seguridad, diseñando y aplicando estrategias que respondan a las necesidades de la comunidad educativa. Con el fin de comprender estas dinámicas, la investigación se apoya en referentes teóricos y normativos que permiten situar la convivencia escolar como un eje central de la gestión educativa. La revisión documental incluye aportes internacionales, nacionales y locales, así como marcos conceptuales como la teoría del triángulo de la violencia de Johan Galtung y la Ley 1620 de 2013, que orienta la política pública en materia de convivencia escolar en Colombia.

El trabajo de campo, iniciado con entrevistas a docentes, coordinadores y directivos, se desarrolló en un ambiente favorable gracias a la disposición de los participantes. La preparación previa permitió generar confianza y claridad en el proceso, lo que se reflejó en la apertura y calidad de los aportes. Aunque el primer acercamiento con el director estuvo marcado por cierta incomodidad inicial, la entrevista evolucionó hacia un diálogo enriquecedor. Además, fue significativo constatar que los docentes expresaron su agrado por trabajar en el sector, ya sea por la antigüedad en la institución o por las relaciones construidas con los demás actores escolares, lo que fortalece la identidad institucional y aporta a la construcción de un ambiente educativo más cohesionado.

## 1. CAPITULO 1. El problema

En el presente capítulo, podrá encontrar el problema de investigación planteado, partiendo del contexto general tanto del colegio como el barrio y la localidad en la que se ubica. Para ello, se tuvo en cuenta datos importantes como el año de fundación del barrio Patio Bonito, la ubicación estratégica en cercanías de la central de alimentos más importante del país, la influencia de los procesos de migración interna y externa en las dinámicas sociales particulares del territorio. Estos factores inciden directamente en las relaciones interpersonales y en los retos de convivencia escolar que enfrentan los directivos de la institución educativa objeto de estudio.

### 1.1. Contexto

Bogotá, la capital de Colombia, es una ciudad con una gran diversidad cultural, económica y social. Como principal escenario político del país, recibe comunidades que buscan soluciones a las problemáticas territoriales que más les afectan. Un caso característico es la llegada de distintos grupos poblacionales como resultado de la migración interna, especialmente el desplazamiento forzado provocado por el conflicto armado colombiano y la lucha entre bandas criminales por el control de determinados territorios. Según datos del Registro Único de víctimas – RUV (2024), hallados en la *Ficha de Estadística Básica de Inversión local de junio de 2024* del proyecto *Santa Fe territorio de paz y atención integral a las víctimas del conflicto armado* “con corte a diciembre 31 de 2020, en Bogotá residen 370.252 víctimas del conflicto armado” de las cuales el 50.62%, según el Observatorio Distrital De Víctimas (2020), como se puede observar en la tabla 1, están ubicadas principalmente en las localidades de Ciudad Bolívar con 11.28%, Bosa con 11.27%, Suba con 8.84%, Usme con 6.53%, Engativá con 5.45% y Kennedy con un 12.70%.

**Tabla 1**

*Estadísticas víctimas de conflicto por localidad*

<b>Localidad</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado</b>
<b>Kennedy</b>	45.043	12.70%.	12.70%.
<b>Ciudad Bolívar</b>	40.014	11.28%	23.98%,
<b>Bosa</b>	39.952	11.27%	35.25%
<b>Suba</b>	31.342	8.84%	44.09%

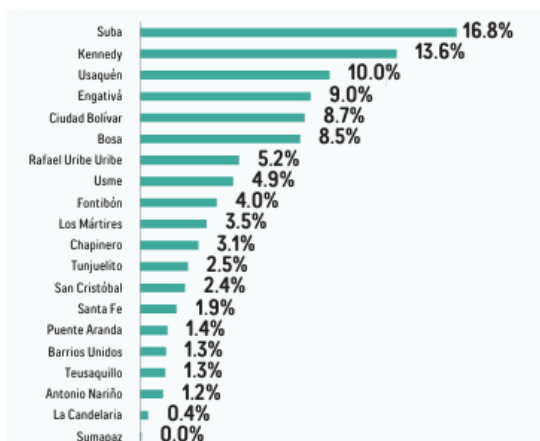
Localidad	Total	%	Acumulado
Usme	21.155	6.53%	50.62%
Engativá	19.326	5.45%	5.45%

*Fuente: Observatorio Distrital De Víctimas – tabla 6 víctimas por localidad (2020)*

Asimismo, lo que respecta a la información sobre migración externa, las personas que más arriban al país, por la proximidad geográfica, son ciudadanos de nacionalidad venezolana, quienes salen a causa de la crisis, política, económica y social que afronta su país. Para el año 2021, según información de la Secretaría Distrital de Planeación – SDP establecida en el *Boletín de Caracterización de la población migrante en Bogotá (2021)*, la capital acoge aproximadamente 416.145 migrantes, de los cuales el 50% se distribuye en las localidades de Suba, Kennedy, Usaquén y Engativá como se muestra a continuación:

**Figura 1**

*Población migrante en Bogotá*



Fuente: *Boletín de Caracterización de la población migrante en Bogotá – SDP (2021)*

Además de las migraciones, la densificación demográfica de las localidades también aumenta por los nacimientos que, según información de la Secretaría Distrital De Salud para 2024 rondaron en 56.552, 47.290 menos que en 2014, esto representa una reducción global de los nacimientos en Bogotá.

Ahora bien, entendiendo que la ciudad acoge una cantidad significativa de personas, las relaciones sociales y con ello las prácticas culturales de los grupos poblacionales se convierten en retos que con el tiempo transforman la configuración de diferentes territorios, como pueden ser, por ejemplo, barrios de la localidad de Kennedy. En este contexto, las instituciones educativas desempeñan un papel fundamental como espacios de integración y encuentro, donde niños y jóvenes de distintos orígenes comparten experiencias y construyen relaciones. Sin embargo, como lo destaca la Secretaría de Educación del Distrito (en adelante SED) en su informe Bogodatos para la convivencia escolar (2024), durante el primer trimestre del año (enero - marzo) en la localidad de Kennedy se reportaron aproximadamente 563 casos de violencia y hostigamiento escolar. Estos actos afectaron principalmente a la infancia (27.77%) y a la adolescencia (67.14%). Por lo tanto, los actos de violencia en las interacciones sociales dentro del entorno educativo impactan negativamente la convivencia escolar.

## **1.2. Descripción del Problema de Intervención**

La octava localidad del Distrito Capital, Kennedy, se configura como un epicentro donde confluyen diversas actividades económicas, ambientales, culturales y sociales. En su territorio se encuentran espacios de gran valor histórico y patrimonial para la ciudad, como la Biblioteca Pública El Tintal y el sector del estadio de Techo, ubicado cerca de la Avenida de las Américas, donde entre 1928 y 1959 funcionó lo que muchos consideran el primer aeropuerto de Bogotá. Asimismo, destaca la presencia de la central de abastos más importante del país, CORABASTOS fundada en 1971. Según el documento de la Secretaría de Integración Social (2009) *lectura de realidades de la localidad de Kennedy*, durante la década de su creación, la central generó

La movilización de un importante número de población, en especial en situación de desplazamiento y de zonas rurales, que observó en la Central de Abastos una oportunidad de subsistencia, por ser el centro de almacenamiento y comercialización de alimentos más importante de la época, que con el tiempo paso a ser el más importante del país. (SDIS, 2009, p. 13)

Tras convertirse en una fuente de empleo para aquellas personas que llegaban a Bogotá desde otros lugares, a los alrededores de la central comenzaron a surgir diferentes barrios. Muchos de ellos, en sus inicios fueron asentamientos que se legalizaron años más tarde, ejemplo

de ello es el sector o Unidad de Planeamiento Local (en adelante UPL 14) Patio Bonito, resaltado en verde en la *Figura 2*, que actualmente cuenta con 45 barrios.

## Figura 2

### *UPL Patio Bonito*



*Fuente: Base de datos geográficos UPL. UPL Patio Bonito sector sur occidente (2023)*

El barrio fue fundado en 1972. Durante los primeros años enfrentó situaciones drásticas como inundaciones y conexiones de energía intermitentes ya que no contaba con acueducto, ni servicios públicos. Entre las décadas de los años 70 y 80, la proximidad a lugares como la central de abastos, impulsó en el sector una urbanización desenfrenada sin planeación, por lo que aumentaban las necesidades de vivienda y también lo hacían las demandas de servicios esenciales como salud y educación.

Actualmente, teniendo en cuenta los datos del Observatorio de salud de Bogotá, de los 1.080.598 habitantes que tiene al 2025 la localidad octava, 133.130 son habitantes de la UPL Patio Bonito, seguido a ello, como se observa en la *Tabla 2*, según los datos del Sistema de Identificación de potenciales Beneficiarios de Programas Sociales – SISBÉN, hay un promedio de 9.025 viviendas que hacen parte del barrio y los hogares están clasificados de la siguiente manera:

## Tabla 2

### *Clasificación sisbén*

Grupo de Clasificación	Total hogares	%
<b>Pobreza extrema (A)</b>	1784	7.51%

<b>Pobreza moderada (B)</b>	8396	35.33%
<b>Vulnerable (C)</b>	11023	46.39%
<b>No pobre no vulnerable (D)</b>	2559	10.77%
<i>Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2025)</i>		

Partiendo del análisis de los datos del Sisbén, el contexto socioeconómico de Patio Bonito está representado por una alta concentración de población en condiciones de vulnerabilidad (locales, migrantes internos y extranjeros), lo que, en ocasiones impide a niños, niñas y jóvenes acceder a programas de formación académica. Según la *Caracterización del sector educativo Kennedy 2021* realizada por la SED, la localidad cuenta con un total de 42 colegios de carácter oficial y 71 sedes, como se puede observar en la *tabla 3*. En la UPL Patio Bonito, señalada en negrilla, seis colegios oficiales con 11 sedes prestan el servicio educativo, enfrentando desafíos relacionados con la permanencia e integración de estudiantes provenientes de distintos contextos.

**Tabla 3**

*Directorio Único de Colegios SED*

Localidad	Nombre UPZ/UPR	Clase de colegio							
		Distrital		Administración del servicio		Matrícula contratada		Total	
		Colegio	Sede	Colegio	Sede	Colegio	Sede	Colegio	Sede
Kennedy	Américas.	3	5	0	0	1	1	4	6
	Bavaria.	2	2	0	0	0	0	2	2
	Calandaima	3	3	0	0	0	0	3	3
	Carvajal	5	9	0	0	0	0	5	9
	Castilla	4	7	1	1	0	0	5	8
	Corabastos	0	2	0	0	0	0	0	2
	Gran Britalia	2	5	1	1	0	0	3	6
	Kennedy Central	12	17	0	0	0	0	12	17
	Las margaritas	1	1	1	1	0	0	2	2
	<b>Patio bonito</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>13</b>
	Timiza	4	9	0	0	1	1	5	10
	Tintal Norte	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>71</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>49</b>	<b>78</b>	

*Fuente: Directorio Único de Colegios SED. Fecha de corte 31 de marzo de 2021.  
Elaboración y cálculos: Oficina Asesora de Planeación - Grupo Gestión de la Información*

Seguido a ello, en la *Figura 3* se pueden observar los seis colegios distribuidos en toda la UPZ (la SED no incluye las sedes) Dentro de estos colegios se encuentra una institución que ha desempeñado un papel clave en la formación de la comunidad desde sus inicios.



riesgo para los menores y estudiantes dado el aumento en las riñas, la comercialización y consumo de SPA, las conductas de hurto y los hechos de violencia sexual” (p. 8). La institución objeto de estudio, tiene una ubicación estratégica para los habitantes de “*patio*”, ya que está relativamente cerca de importantes vías de acceso como la calle 38 sur, la avenida Guayacanes y la avenida Ciudad de Cali. Sin embargo, esta ubicación también lo expone a riesgos, porque cerca de ella hay un parque en el que, al finalizar la jornada escolar, se encuentran algunas personas ajenas al colegio que no generan confianza a la institución, lo que puede afectar la seguridad de los estudiantes porque pueden ser influenciados a la compra y/o venta de las SPA.

De ahí que, según testimonio de una de las coordinadoras del colegio “En estos momentos tenemos una situación y es el consumo de sustancias psicoactivas y eso es una situación que está influyendo en la conducta de los estudiantes. Abastos viene siendo un punto neurálgico en este tema” (coordinadora 1, comunicación personal 6 de junio de 2025).

Con un alumnado aproximado de 622 estudiantes entre preescolar y noveno, estos acontecimientos generan efectos negativos en su comportamiento y contribuye a un ambiente de violencia dentro de la institución, para este tipo de comportamientos no hay edad, algunos educandos reaccionan con agresiones físicas y verbales hacia sus compañeros y docentes. Como resultado, la convivencia escolar se ve afectada, influyendo en el desempeño académico de los estudiantes, en donde el Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI) se cumpliría parcialmente.

Otro aspecto es la población flotante que hace parte de la institución educativa, especialmente quienes son migrantes internos y extranjeros, ya que, al no tener una permanencia constante en la institución, su llegada o salida altera los procesos académicos y convivenciales en los cursos, afectando la dinámica grupal, la construcción de relaciones entre estudiantes y la estabilidad de las estrategias pedagógicas. Estos acontecimientos llevan a la creación de la siguiente pregunta de intervención:

### **1.3. Pregunta de intervención**

¿Cuáles son las estrategias de gestión directiva que permiten el mejoramiento de la convivencia escolar en una institución educativa ubicada en la UPL Patio Bonito de la localidad de Kennedy?

#### **1.3.1. Objetivos**

### **2.3.1.1 Objetivo General**

Recomendar las estrategias de gestión de la convivencia escolar en una institución educativa ubicada en la UPL Patio Bonito de la localidad de Kennedy para el mejoramiento de su convivencia escolar.

### **2.3.1.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las manifestaciones del conflicto y la violencia en la convivencia escolar en una institución educativa ubicada en la UPL Patio Bonito de la localidad de Kennedy.
- Identificar las estrategias actuales de convivencia frente a las dinámicas de violencia en el entorno educativo.
- Promover acciones colaborativas entre directivos, docentes y familias para la convivencia escolar.

## **1.4. Justificación**

Las instituciones educativas tienen la función de garantizar el acceso a la formación desde grado preescolar, permitiendo que, a través del aprendizaje, las personas puedan acceder a oportunidades que mejoren su calidad de vida. Por esta razón, existen los colegios de carácter oficial, los cuales aseguran el derecho a la educación para todas las personas, sin importar sus condiciones socioeconómicas, raza o género. En Bogotá, la ubicación de estos colegios, en la mayoría de las ocasiones se da cerca de zonas socialmente vulnerables para cubrir las necesidades de la población y con ello construir desde la institución rutas formación adaptadas al contexto.

La institución educativa donde se desarrolla la investigación está ubicada dentro de la UPL Patio bonito, la cual es conocida por sus altos índices de violencia y desigualdades sociales. Esta realidad puede generar situaciones que afectan la convivencia dentro de la comunidad estudiantil. El consumo de SPA, por ejemplo, puede incidir en los comportamientos, así como la presencia de violencia o bandas delincuenciales a los alrededores de la institución, lo que impacta la seguridad y el ambiente escolar. Federico Gabriel (2005) en el artículo *Los niños Aprenden más por lo que ven*, menciona que los menores

Antes de los tres años el niño aprende observando e imitando. Si uno deja las cosas tiradas él las dejara tiradas, porque todavía no sabe lo que significa la palabra orden; en cambio sí lo ven

a uno ordenando y acomodando sus cosas, aprenderán a hacerlo sin la necesidad de que les sea indicado. Si son tratados con respeto, serán respetuosos. (Gabriel, 2005, p.1)

Por tal motivo, si bien es un reto del colegio acompañar los procesos de formación para identificar factores de riesgo y crear estrategias de intervención, los hogares, como primeros formadores, también tienen aquella responsabilidad en la que se parte desde un trabajo articulado con la institución.

La relevancia de esta investigación radica en que, a partir de la identificación de determinados acontecimientos al interior de la institución, basado en testimonios del cuerpo directivo y docente, se cree un plan de estratégico para la convivencia escolar de la institución objeto de estudio en el que se contribuya a la prevención de violencia y la promoción de valores por medio de herramientas prácticas como talleres con los cursos y padres de familia que contribuyan a la transformación de los ambientes escolares a través de relaciones basadas en el respeto orientadas al desarrollo integral de los educandos.

## **2. CAPITULO 2. Referentes de la Intervención.**

Para el desarrollo crítico y teórico de la presente investigación, se realizó una revisión documental sobre investigaciones que tomen como referencia la convivencia en los ambientes educativos, tanto en Bogotá, como Colombia y Latinoamérica. El rastreo bibliográfico abarcó fuentes publicadas entre los años 1990 y 2024, incluyendo artículos académicos, trabajos de grado, informes institucionales, leyes nacionales y estudios de caso que permitieron integrar perspectivas históricas y actuales sobre el fenómeno. En ellas se identificaron temas que aportaron importantes visiones sobre el tema principal, los cuales contribuyeron a la organización de la investigación en tres categorías de análisis, siendo una de ellas el eje transversal, hallado desde lo documental como desde lo metodológico: la violencia. Johan Galtung, con su planteamiento teórico del triángulo de la violencia, brinda la información conceptual para dialogar entre la convivencia escolar, la violencia y la gestión directiva. Asimismo, se analizaron diversas fuentes que dan importancia a la normatividad colombiana, teniendo como referencia la Ley 1620 de 2013 y decretos de la Secretaría de Educación sobre estos temas.

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Internacionales**

La educación en América Latina tiene un grande reto que consiste en generar buenos ambientes de aprendizaje a partir del buen trato. Sin embargo, en los estudios realizados por la UNESCO, citados por el chileno Jonathan Andrades Moya (2020)

La violencia escolar es un factor recurrente que está afectando las instituciones educativas. Este fenómeno no solo incide en las aulas, sino, trasciende a la realidad social. No obstante, sería erróneo pensar que la sociedad replica lo que pasa en las escuelas (Unesco, 2000, 2010, 2015 en Moya, 2020, p. 3).

Esa situación, lleva a la generación de investigaciones relacionadas con la convivencia escolar, muchas veces para compartir experiencias o hacer análisis documentales que permitan concluir con un buen producto acorde a la realidad de cada institución sobre los temas de relaciones y comportamientos entre los estudiantes. El artículo de Moya (2020) halló varios

artículos, los cuales categorizó para realizar una mejor interpretación del contenido de cada uno y destacó los siguientes resultados en una de sus categorías:

1) capacitación sobre competencias sociales para el mejoramiento de la CE libre de violencia; 2) estrategia de construcción de normas de CE, de forma conjunta, entre la totalidad de miembros de una comunidad educativa 3) competencias psicosociales para mejorar la CE y 4) uso de estrategias tecnológicas, ya sea la herramienta CLEHES o las TIC. (Nail et ál., 2018; Ossa et ál., 2016; Baquedano y Echeverría, 2013; García y Saavedra, 2016, Rodríguez et ál., 2017 en Moya, 2020, p. 7)

Continuando en el sur del continente, en Uruguay, Adriana Aristimuño y Juan Carlos Noya (2015) realizaron un estudio de caso denominado *La Convivencia Escolar Y El Fenómeno Del Bullying En La Enseñanza Secundaria De Uruguay* en él, después de analizar su caso desde la teoría de Michel Foucault, manifestaron que la violencia, conocida como *Bullying* son las conductas de golpes, insultos, exclusión social que son frecuentes entre alumnos. Dentro de las conclusiones de su investigación destacaron la importancia del docente en el aula de clase, dada su autoridad y figura de apoyo a los estudiantes que son víctimas de los malos tratos. No obstante, aclaran que pueden existir condiciones laborales que también incidan en la baja atención a las problemáticas del aula, afirman que

El aula es el primer lugar donde ocurre. Este hallazgo remite a una serie de aspectos que están relacionados, tales como las condiciones de trabajo de los profesores, el tamaño de los grupos que deben manejar, qué se entiende por autoridad por parte de unos y otros, y la ausencia o baja presencia. (Aristimuño, Noya, 2015)

### **2.1.2. Nacionales**

Cuando la convivencia escolar no se desarrolla de manera adecuada, suele estar vinculada a dinámicas de violencia que alteran las relaciones entre los estudiantes de las instituciones educativas y dificultan los procesos formativos. Con relación a lo anterior, en el artículo *Estudiantes, enfoques y escuela: la violencia escolar en Colombia, un balance de la cuestión*, las autoras Caballero, Garzón, Martínez (2022) destacan, por medio de un análisis que existen conductas violentas en los estudiantes, las cuales

No permiten a la escuela desarrollar políticas efectivas de educación para la paz y de reducción de la violencia, puesto que deja por fuera el análisis de la violencia económica y social que también se traslada a la realidad de la escuela (Caballero, Garzón, Martínez, 2022, p. 13)

Esta afirmación es clave, porque es importante tener en cuenta que los contextos sociales ejercen cierta influencia en los comportamientos que las personas tengan dentro de los territorios, los cuales varían según donde se esté. En el caso de la investigación realizada por Carlos Hernández y Silvia Hernández Osorio (2021) “*Factores Culturales Asociados Que Influyen En La Conducta Agresiva Y Pasiva De Los estudiantes De La Institución Educativa De Chalán*” estar en un territorio que ha sido fuertemente marcado por la violencia, influye en que los estudiantes de la institución educativa tengan una “agresión que se evidencia en insultos, golpes, gritos, desobediencia, e indisciplina en el aula de clases (Hernández, Hernández, 2021, p. 17)”

Por otro lado, en su trabajo de grado *Factores del comportamiento social de los estudiantes que afectan el clima escolar en el grado 11b de la Institución Educativa Manuela Omaña del municipio de Flandes – Tolima*, Deysi Quiñones (2016), aclara que el papel del docente en el desarrollo de un buen clima escolar, es importante, porque el líder de aula debe formular estrategias, con ayuda del cuerpo directivo para prevenir escenarios permeados por el conflicto e incentivar el cumplimiento de normas dado que “los jóvenes que tienen dificultad frente al cumplimiento de las normas de convivencia dentro de la institución son poco receptivos a los llamados de atención, no aceptan la responsabilidad de sus actos” (Quiñones, 2016, p. 23)

### **2.1.3. Locales**

A nivel Bogotá, se han llevado investigaciones que se destacan por tener en cuenta que hay un eje transversal que afecta la convivencia escolar. En el trabajo de grado *Violencia Escolar en Colegios Públicos de la Localidad de Kennedy* realizado por Bolaños, Bonilla y López (2024) destacan que la violencia existente en los entornos escolares impacta de manera negativa en el desarrollo social, desempeño académico y la salud mental de los estudiantes.

Por otro lado, Martínez (2015) realizó la investigación denominada *Análisis de la convivencia escolar en dos instituciones educativas de la ciudad de Bogotá, desde la política pública contenida en la Ley 1620 de 2013*. En ella destacó el fin con el que fue creada dicha ley,

al evidenciar que la escuela es uno de los espacios donde los estudiantes manifiestan sentirse más agredidos, discriminados y amenazados. Esta investigación permite comprender cómo la normativa busca responder a problemáticas reales de violencia escolar, pero también revela tensiones entre la política pública y su aplicación efectiva en contextos educativos diversos, lo que plantea la necesidad de estrategias de gestión más contextualizadas y participativas.

Adicionalmente, López (2009) plantea una visión ética y humanista de la educación, en la que esta no solo cumple una función instructiva, sino que se convierte en un agente transformador del ser humano y de la sociedad. Su reflexión destaca la importancia de formar ciudadanos coherentes, capaces de resistir el impacto de ideologías contemporáneas que desdibujan el concepto de persona, y de actuar en función del bien común. Desde esta perspectiva, la escuela debe asumir un rol activo en la recuperación de valores como la solidaridad, la justicia, la tolerancia y la aceptación de la diversidad, los cuales han sido desplazados por dinámicas propias del capitalismo y la globalización. Este enfoque coincide con la necesidad de fortalecer la convivencia escolar como espacio de formación integral, en el que se promueva no solo el saber académico, sino también el desarrollo ético y social de los estudiantes, contribuyendo así a la construcción de comunidades más justas y equitativas.

## **2.2. Referente Teórico**

### **2.2.1. Violencia**

La convivencia escolar en los ambientes educativos no puede analizarse únicamente desde los comportamientos visibles o los conflictos interpersonales. Johan Galtung (1990) plantea en su teoría del triángulo de la violencia, que existen tres dimensiones interrelacionadas que permiten comprender la complejidad del fenómeno: violencia directa, estructural y cultural, *imagen 4*.

#### **Imagen 4**

*Triángulo de Galtung.*



Fuente: Elaboración propia (2025)

La *violencia directa*, es aquella que es más visible, por ejemplo, en actos de agresión física o verbal. En el contexto de Patio Bonito, no solo afecta la seguridad física de los habitantes, sino que también deteriora los vínculos comunitarios y la confianza institucional. En el ámbito educativo, este tipo de violencia se enfrenta mediante protocolos disciplinarios, llamados de atención o sanciones a los estudiantes. Sin embargo, si no se tiene en cuenta las causas de los comportamientos de los alumnos, los comportamientos seguirán replicándose.

Por otro lado, respecto a la *violencia estructural*, ésta es más difícil de identificar porque está relacionada con las condiciones socioeconómicas. Sin embargo, en Patio Bonito, también puede estar ligada a la violencia directa ya que el contexto y las problemáticas que se presentan en el sector permean las dinámicas de violencia que pueden llegar a tener los habitantes. Muchas veces, uno de los factores que más se destaca dentro de la violencia estructural es, por ejemplo, el acceso limitado a servicios como la educación y salud, la informalidad laboral, al igual que la ausencia de fuerza pública, lo que permite la llegada de grupos delincuenciales.

Ahora bien, el barrio Patio Bonito históricamente ha sido víctima de la *violencia cultural*, entendiendo que esta se reproduce en los discursos, creencias y prácticas que legitiman las otras formas de violencia. Cuando el imaginario del sector es inseguridad, violencia etc., se determinan narrativas que desde la misma comunidad se buscan cambiar, también incentivan una reconfiguración del territorio y su imagen desde afuera. transformando los imaginarios colectivos y promoviendo una cultura de paz.

Así, desde la visión de la gestión directiva, cuando se reconocen las múltiples formas de violencia planteadas por Galtung (1990) presentes tanto en el territorio como en la escuela, esta puede convertirse en agente transformador si asume un liderazgo ético, participativo y

contextualizado. Por ende, se abre paso al estudio de la convivencia escolar y el rol de la gestión directiva como dimensiones clave para transformar las relaciones institucionales y promover entornos educativos más justos y democráticos.

### **2.2.2. Convivencia escolar y Gestión Directiva**

La Ley 1620 de 2013 constituye el principal referente normativo en Colombia para la promoción de la convivencia escolar, la formación en derechos humanos y la prevención de la violencia en los entornos educativos. Esta ley establece el *Sistema Nacional de Convivencia Escolar*, el cual articula acciones entre el Ministerio de Educación Nacional, las Secretarías de Educación y las instituciones educativas, con el propósito de garantizar ambientes escolares seguros, inclusivos y respetuosos. En el artículo primero, la ley señala que se

Reglamenta el funcionamiento del 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; sus herramientas; los lineamientos generales bajo los cuales se deben ajustar los manuales de convivencia de los establecimientos educativos (Ley 1620, 2013, art.1)

Esta visión reconoce que la convivencia escolar no puede limitarse a la resolución de conflictos, sino que debe entenderse como un proceso formativo integral que articula el desarrollo ético, emocional y social de los estudiantes.

La ley también exige la conformación de Comités de Convivencia Escolar en cada institución, encargados de identificar, atender y hacer seguimiento a situaciones que afecten la armonía institucional, como el acoso escolar, la discriminación o la vulneración de derechos. Además, incorpora la educación para la sexualidad como componente esencial, orientada a formar personas capaces de tomar decisiones autónomas y responsables en torno a su proyecto de vida y sus relaciones con los demás.

En el marco de esta investigación, la Ley 1620 no solo representa una guía normativa, sino también un punto de partida para analizar las estrategias de gestión implementadas en la institución educativa objeto de estudio. Su aplicación efectiva exige una comprensión profunda

de las dinámicas escolares, así como el diseño de propuestas contextualizadas que promuevan una convivencia basada en el respeto, la participación y la construcción colectiva de valores.

Con este enfoque, esto implica no solo revisar normativas con mirada inclusiva y redistribuir responsabilidades, sino también promover el enfoque de derechos, fomentar espacios de escucha activa, aplicar estrategias restaurativas y construir una cultura institucional basada en la empatía, el respeto y la justicia. En este marco, la gestión escolar trasciende la lógica del control y se orienta hacia una transformación profunda de las condiciones estructurales y culturales que originan el conflicto. Esta articulación permite comprender la convivencia escolar como un proceso pedagógico, ético y político, donde el liderazgo directivo no solo interviene en los síntomas del conflicto, sino que impulsa el cambio hacia instituciones más democráticas y justas.

### **3. CAPITULO 3. Diseño Metodológico**

Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvo en cuenta los objetivos planteados con el fin de identificar y recomendar estrategias de gestión que contribuyan al mejoramiento de la convivencia escolar en una institución educativa ubicada en la Unidad de Planeamiento Zonal (UPL) Patio Bonito, en la localidad de Kennedy, Bogotá. Esta investigación se enmarca en una problemática social y educativa compleja, donde las dinámicas de violencia, el consumo de sustancias psicoactivas (SPA) y la presunta presencia de bandas delincuenciales en el entorno inmediato inciden directamente en el clima escolar y en las relaciones de convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.

Desde una perspectiva de gestión institucional, se reconoce la necesidad de fortalecer las capacidades de los equipos directivos y docentes para diagnosticar, evaluar y transformar las prácticas de convivencia escolar, articulando esfuerzos con las familias y el contexto territorial. En este sentido, el estudio se propone desarrollar un diagnóstico de las posibles manifestaciones del conflicto y de las estrategias que actualmente se han implementado, con el fin de formular recomendaciones pertinentes y contextualizadas que promuevan ambientes escolares seguros, respetuosos y orientados al desarrollo integral de los educandos.

#### **3.1. Paradigma y enfoque**

La investigación es un estudio de caso que permite un análisis profundo de las particularidades del contexto escolar, considerando las condiciones sociales, culturales y territoriales que inciden en la convivencia. Responde a la necesidad de comprender en profundidad las dinámicas de convivencia escolar en un contexto específico, marcado por condiciones sociales y territoriales particulares. Según Yin (2018), el estudio de caso es pertinente cuando se busca responder preguntas de tipo “cómo” y “por qué” en fenómenos sociales complejos, integrando diversas fuentes de evidencia. En este sentido, la institución educativa oficial ubicada en la UPL Patio Bonito, localidad de Kennedy, constituye un escenario idóneo para analizar cómo la gestión directiva enfrenta los retos derivados de la migración, la violencia comunitaria y la cultura digital.

En este sentido, en el presente trabajo se adopta un enfoque metodológico cualitativo, centrado en la comprensión profunda de las experiencias, percepciones y prácticas de los actores en el lugar de estudio. De igual manera, permite realizar un análisis del discurso para identificar posibles causas de las problemáticas como las propuestas de mejora.

Por otro lado, el análisis de la investigación se desarrolló en el marco del paradigma sociocrítico porque, tal como mencionan Schuster, A. Puente, M., et al (2013) “permite un análisis profundo de las particularidades del contexto escolar, considerando las condiciones sociales, culturales y territoriales que inciden en la convivencia” (p.13).

### 3.2. Metodología y participantes

Para poder realizar el análisis de la gestión directiva, en primer lugar, se escogió la población de estudio, que en este caso es un colegio oficial ubicado en la localidad de Kennedy, específicamente en la UPL Patio Bonito. Los participantes elegidos fueron los administrativos docentes y un grupo de docentes de la institución con más de 20 años de experiencia en el colegio, quienes con su cooperación contribuyeron con sus testimonios y experiencias el sentir sobre las dinámicas de convivencia escolar de la institución.

#### Tabla 4

*Docentes y administrativos docentes que hacen parte de la institución objeto de estudio en la UPL Patio Bonito*

<b>Director rural</b>	
<b>Coordinadora 1</b>	
<b>Coordinadora 2</b>	
Bachillerato	Docente 1
	Docente 2
Primaria	Docente 3
	Docente 4
	Docente 5

### **3.3. Instrumentos**

Para la recolección de la información, se realizaron entrevistas semiestructuradas. El instrumento se diseñó con base en los objetivos específicos y se organizó en torno a tres categorías de análisis: Convivencia escolar, Manifestaciones del conflicto escolar, Estrategias de gestión directiva. Esta elección responde al interés por captar los testimonios de quienes gestionan y viven cotidianamente los procesos de convivencia escolar, permitiendo construir una mirada tanto situada como reflexiva sobre los desafíos y oportunidades que ofrece el contexto educativo en Patio Bonito.

Para tener una mayor claridad de cómo aplicar el instrumento de entrevista semiestructurada, según Marradi (2018), destaca que las entrevistas semiestructuradas “se tratan de historias (stories) en las que se narran episodios de la vida cotidiana” (Marradi et al., 2018 p 269). Por lo tanto, a partir de las respuestas de los profesores y administrativos, se recopiló información importante incluso al momento de la transcripción y codificación de los datos.

#### **3.3.1. Sobre las consideraciones éticas**

En el desarrollo de la investigación se garantizó el cumplimiento de principios éticos orientados a la protección de los participantes y a la preservación de la confidencialidad de la información recolectada. Para ello, en primer lugar, se solicitó a los docentes la firma de un consentimiento informado, en el cual se explicó de manera clara y transparente el propósito del estudio, los objetivos, la metodología empleada y el uso exclusivo de los datos para fines académicos. De esta manera, se aseguró que su participación fuera voluntaria y que tuvieran plena libertad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas, con la certeza de que sus respuestas serían tratadas con estricta reserva.

Posteriormente, en lo que respecta a la recolección de información, las entrevistas se realizaron en espacios previamente acordados con los participantes, garantizando condiciones de respeto y comodidad. Con autorización expresa, las conversaciones fueron grabadas en formato digital, lo que permitió conservar la fidelidad de los datos y facilitar su posterior análisis. A continuación, dichas grabaciones fueron transcritas de manera literal, preservando la integridad de los discursos, y seguidamente se aplicaron procesos de codificación cualitativa que organizaron la

información en categorías de análisis. En este punto, se cuidó especialmente la anonimización de los participantes, evitando cualquier identificación directa o indirecta.

En cuanto al almacenamiento de los archivos, tanto las grabaciones como las transcripciones fueron resguardadas en un dispositivo extraíble tipo USB, dentro de una carpeta comprimida protegida con clave. Esta medida asegura la privacidad y la confidencialidad de los datos, pues impide accesos no autorizados y garantiza que la información solo sea utilizada por el investigador en el marco de la presente tesis. En consecuencia, todo el proceso investigativo se desarrolló bajo criterios de respeto a la dignidad de los participantes y en concordancia con las normas éticas de la investigación educativa, contribuyendo así a la construcción de conocimiento sin vulnerar derechos individuales.

### **3.3.2. Aplicación de instrumentos**

Para la aplicación del instrumento, previamente en encuentros con el director rural de la institución se solicitó la autorización de contar con él y unos profesores para responder las preguntas. Posteriormente, durante tres días se estuvo haciendo presencia en la institución objeto de estudio para realizar las entrevistas de manera presencial con cada docente y administrativo. Los escenarios en los que se desarrollaron los encuentros con los docentes fueron principalmente las aulas de clase que cada uno tiene asignada, pues es allí donde ocurren las vivencias diarias de los educandos y profesores. Como lo explica Marradi (2018), “el lugar no es un aspecto menor; un análisis retrospectivo de las entrevistas, e incluso las conversaciones informales de la vida cotidiana, revela que los discursos pueden estar condicionados por el ámbito en el que se producen” (p. 276), de ahí que la elección de las aulas resultara significativa para el desarrollo de las entrevistas. En el caso de las coordinadoras y el director, las entrevistas se llevaron a cabo en sus respectivos despachos, oficina de coordinaciones y rectoría, lo que también aportó matices particulares a las conversaciones.

Teniendo en cuenta que esta institución educativa tiene variación horaria entre primaria y bachillerato, las entrevistas con los docentes se realizaron en tanto la disponibilidad de tiempo de ellos lo permitiera, ya que algunos tenían que realizar acompañamiento en las zonas del colegio durante la entrada de los estudiantes como los espacios de clase. Por tal motivo, unas entrevistas se llevaron a cabo en la mañana, antes del ingreso de los estudiantes y con otros en el intercambio

de clase. Por otro lado, el encuentro con el rector si fue agendado con mayor antelación dados los compromisos administrativos que presentaba.

## **4. CAPÍTULO 4: Resultados, conclusiones y recomendaciones**

### **4.1. Resumen del trabajo de campo**

El desarrollo del trabajo de campo se llevó a cabo en un ambiente favorable, dado que con los docentes se tuvo previamente la oportunidad de dialogar acerca del propósito de las entrevistas y de las acciones posteriores relacionadas con la transcripción y el análisis de la información. Esta preparación permitió que el proceso se desarrollara con claridad y generara confianza en los participantes. En consecuencia, se evidenció una amplia disposición tanto por parte de los profesores como de las coordinadoras, quienes asumieron con compromiso su participación en la investigación. Tal como lo plantea Combessie (1996, citado en Marradi, 2018, p. 272), “un análisis retrospectivo de la entrevista revela que cada investigador tiene su propio estilo de conducirla”, lo cual se reflejó en la manera particular en que cada actor asumió el diálogo y aportó a la construcción de información.

En el caso del director, la situación fue distinta, pues al no existir un contacto previo que facilitara el acercamiento, el inicio de la entrevista estuvo marcado por cierta incomodidad y nerviosismo. No obstante, a medida que avanzó la conversación, el ambiente se transformó en uno mucho más fluido y cordial, lo que dio lugar a un intercambio enriquecedor. Finalmente, la entrevista con el directivo resultó ser una experiencia muy positiva, caracterizada por la apertura y la calidad de los aportes, lo que contribuyó de manera significativa al proceso investigativo.

Asimismo, resultó valioso constatar que los docentes expresaron, de diferentes maneras, su agrado por trabajar en el sector en el que se encuentran. Este sentimiento se relaciona tanto con la antigüedad de algunos en la institución como con los vínculos que han construido con los demás actores escolares y comunitarios. Dicho aspecto refleja un compromiso que fortalece la identidad institucional y aporta a la construcción de un ambiente educativo más estable y cohesionado.

### **4.2. Análisis de resultados**

A partir del análisis de las entrevistas realizadas a docentes y directivos, se reconoció que la convivencia escolar en la institución no puede entenderse como un fenómeno aislado, sino como el resultado de múltiples factores que interactúan tanto dentro como fuera del contexto escolar. En este sentido, la relación entre los estudiantes se encuentra influenciada por condiciones

sociales, familiares y culturales que inciden de manera directa en la forma en que se configuran los conflictos y las prácticas de convivencia.

De manera particular, factores como los procesos de migración, la diversidad de trayectorias de los estudiantes y el uso creciente del internet y las redes sociales emergen como factores relevantes que transforman las formas de interacción y amplían los escenarios en los que se desarrollan las situaciones de conflicto. Esto, plantea retos importantes para la institución, ya que la convivencia escolar trasciende el espacio del aula y se articula con dinámicas externas que inciden en la vida cotidiana de los estudiantes.

En este marco, la gestión directiva adquiere un papel significativo en la organización de respuestas institucionales orientadas al manejo de la convivencia, a través de estrategias que buscan regular los conflictos y promover formas de relacionamiento más respetuosas. A partir de esta comprensión general, en los siguientes apartados se profundiza en las categorías de convivencia escolar, violencia y gestión directiva, con el fin de analizar sus principales manifestaciones y relaciones en el contexto estudiado.

#### **4.2.1. Armonía y tensiones en la cotidianidad escolar**

El ejercicio de entrevista permitió comprender la convivencia escolar como un fenómeno complejo y dinámico, condicionado por factores contextuales que trascienden el espacio institucional. El colegio fue descrito como un espacio pequeño que favorece la interacción cercana entre los miembros de la comunidad educativa. Esto respalda a que los discursos de los entrevistados tiendan a construir una imagen positiva de la convivencia, destacando valores como el respeto, el diálogo, la colaboración y el carácter “familiar” del colegio.

Sin embargo, al profundizar en las narrativas emergen prácticas cotidianas de conflicto que cuestionan la idea de una convivencia armónica. De este modo, se configura una tensión entre el discurso institucional y la realidad vivida en las interacciones diarias entre los estudiantes. En este escenario se identifican diversas manifestaciones de conflicto que, aunque no siempre son percibidas como graves, constituyen formas recurrentes de violencia escolar. Entre ellas, los relatos señalan agresiones verbales asociadas a burlas, apodos y comentarios sobre el cuerpo del

otro, así como agresiones físicas que, en muchos casos, los propios estudiantes interpretan como juegos o dinámicas normales de interacción.

Este fenómeno evidencia un proceso de naturalización de la violencia leve, en el que ciertas prácticas dejan de ser problematizadas y se integran a la cotidianidad escolar. Tal situación representa un desafío para la institución, pues dificulta la identificación temprana de conflictos y limita la posibilidad de intervención pedagógica oportuna. En consecuencia, la convivencia escolar no puede entenderse únicamente como ausencia de conflictos graves, sino como un campo en el que se configuran constantemente relaciones de poder, formas de interacción y prácticas que pueden derivar en escenarios de violencia.

#### **4.2.2. Nuevas dinámicas de violencia escolar: del aula a las redes**

La violencia, en este marco, se posiciona como un eje transversal que atraviesa tanto las dinámicas de convivencia como los procesos de gestión institucional. Más allá de ser un fenómeno aislado, las entrevistas mostraron que esta se manifiesta de diferentes formas: verbal, física, psicológica y/o digital; además, responde a una combinación de factores internos y externos a la escuela. Uno de los hallazgos más relevantes fue la creciente incidencia de la violencia mediada por tecnologías digitales. En palabras de una de las coordinadoras, “en los estudiantes de educación básica secundaria es cotidiano el uso de las redes sociales para molestar a los otros compañeros del colegio e iniciar el conflicto” (Coordinadora 1, entrevista personal, 21 de noviembre de 2025), lo que confirma que el uso de las redes sociales y el consumo de contenidos en línea se configuran como un nuevo escenario de interacción entre los estudiantes, en el que emergen prácticas como el ciberacoso, la difusión de contenidos ofensivos y la reproducción de dinámicas de humillación pública. Estas formas de violencia presentan características particulares que complejizan su abordaje institucional, porque trascienden los límites físicos del colegio, se desarrollan de manera continua en el tiempo y escapan del control directo de la escuela.

Asimismo, se evidencia que internet y los medios de comunicación funcionan como referentes culturales que influyen en la manera en que los estudiantes construyen sus relaciones. La exposición a ciertos programas televisivos, publicaciones o retos difundidos en redes sociales puede fomentar la imitación de conductas agresivas, desafíos físicos y formas de interacción

basadas en la exhibición, la burla o la confrontación. De esta manera, la escuela se enfrenta a un escenario en el que los códigos de socialización tradicionales se ven transformados por lógicas digitales que privilegian la inmediatez, la visibilidad y, en algunos casos, la violencia simbólica como forma de reconocimiento social. Este aspecto plantea un reto significativo para los docentes, quienes no solo deben atender los conflictos que se manifiestan en el aula, sino también aquellos que se surgen en entornos virtuales y que luego se trasladan al espacio escolar.

#### **4.2.3. La influencia del contexto barrial y las migraciones**

Durante las entrevistas, se logró identificar el impacto de las transformaciones demográficas y sociales en las dinámicas de convivencia, particularmente en relación con los procesos de migración interna y externa. La UPL de Patio Bonito y, por ende, la institución educativa, se caracteriza por recibir una población estudiantil altamente variada, compuesta por estudiantes provenientes de diferentes regiones del país, así como por población migrante extranjera. Asimismo, influyen los entornos donde viven los estudiantes, ya que, como lo señaló un docente, “el sector de Patio Bonito es un lugar donde emergen bandas de microtráfico, pandillas y zonas de alto conflicto social” (docente 1, entrevista personal, 24 de noviembre de 2025). Esta diversidad, si bien representa una oportunidad para la construcción de escenarios interculturales, también genera tensiones asociadas a diferencias en normas, prácticas culturales y formas de relacionamiento. En este contexto, los docentes y directivos señalan la existencia de choques culturales que inciden en el aumento de conflictos y en la transformación de las dinámicas de convivencia, especialmente en un escenario de post pandemia, en el que se han intensificado los movimientos poblacionales.

La llegada de estudiantes con trayectorias diversas, en muchos casos marcadas por experiencias de violencia, desplazamiento o condiciones socioeconómicas adversas, complejiza aún más el panorama institucional. A ello se suma la existencia de una población estudiantil “flotante”, caracterizada por una alta rotación y una débil construcción de sentido de pertenencia hacia el colegio. Esta situación impacta directamente en la convivencia escolar, en la medida en que dificulta la consolidación de normas compartidas y la construcción de vínculos estables entre los miembros de la comunidad educativa. En palabras del director rural “el colegio tiene como esas dos poblaciones: los hijos de los exalumnos, que todavía siguen acá como con su ideal un

poco romántico del colegio, pero toda esta gente que llega y dice: “no conozco aquí a nadie, no me importa, no tengo por qué cuidar nada porque esto no es mío”

[...] desafortunadamente vienen de culturas en las que el cuidado del público no está muy establecido. (director rural, entrevista personal, 25 de noviembre de 2025). En este sentido, la convivencia se ve atravesada por procesos de adaptación, negociación y, en algunos casos, conflicto entre diferentes formas de entender la vida escolar y las relaciones sociales.

#### **4.2.4. Avances institucionales y limitaciones estructurales**

En cuanto a la gestión directiva, el análisis evidencia la existencia de una estructura institucional formal que busca dar respuesta a las problemáticas de convivencia. Esta se materializa en la implementación del manual de convivencia, protocolos de atención, comités institucionales y programas orientados al desarrollo de habilidades socioemocionales y resolución de conflictos. Tal como lo indicó una docente de primaria “el comité de convivencia está siempre presto para escuchar a los docentes y a las familias que están involucradas, con el fin de dar seguimiento a los casos particulares que se remiten desde el aula de clase” (docente 3, entrevista personal, 24 de noviembre de 2025). lo que refleja el esfuerzo por consolidar mecanismos de acompañamiento y seguimiento.

Asimismo, se destaca un esfuerzo por parte del equipo directivo en promover un cambio de enfoque, transitando de modelos punitivos hacia perspectivas pedagógicas y restaurativas, centradas en la transformación de las conductas y la reparación de los daños causados. Este cambio en la metodología representa un avance significativo en la manera de abordar la convivencia escolar, porque reconoce la necesidad de intervenir no solo en las conductas, sino también en las causas de los conflictos.

No obstante, a pesar de estos avances, se identifican limitaciones importantes que afectan la efectividad de la gestión directiva. Entre ellas se encuentran la sobrecarga administrativa de los equipos de coordinación, la insuficiencia de recursos para atender la complejidad de los casos y, especialmente, la baja participación de las familias en los procesos formativos. En múltiples discursos se evidencia una preocupación por la escasa corresponsabilidad de los padres y acudientes, quienes, en muchos casos, delegan en la escuela funciones que trascienden lo educativo. Como lo mencionó una de las coordinadoras de la institución “Otra debilidad es

la falta de apoyo y colaboración de las familias para brindar herramientas que fortalezcan el carácter y cambios de actitud de los estudiantes, permitiendo en crecimiento como personas con valores y que sepan solucionar un conflicto de manera asertiva. En ocasiones las familias ven a los docentes y directivos como enemigos de los estudiantes, no aprovechan la experiencia y aportes para la formación de ciudadanos con ética para la vida” (Coordinadora 1, entrevista personal, 21 de noviembre de 2025). Esta situación genera una ruptura entre los procesos formativos que se desarrollan en la institución y las dinámicas que los estudiantes experimentan en sus hogares, lo que limita el impacto de las estrategias implementadas.

### **4.3. Conclusiones y recomendaciones**

#### **4.3.1. Conclusiones**

La investigación permitió comprender que la convivencia escolar en la institución educativa ubicada en la UPL Patio Bonito se configura como un proceso social atravesado por múltiples dimensiones: normativas, pedagógicas, relacionales y contextuales. Más allá de describir prácticas de conflicto o estrategias institucionales, el estudio evidencia que la convivencia es un campo en permanente tensión, donde las dinámicas escolares se ven influidas por factores externos como la migración, la violencia comunitaria y la cultura digital.

El rol directivo emerge como un eje estratégico, no solo en la aplicación de normas o protocolos, sino en la capacidad de articular actores y generar condiciones para que las prácticas cotidianas de interacción se transformen. La gestión directiva, en este sentido, se entiende como mediación entre la política pública y la realidad escolar, lo que exige liderazgo pedagógico, sensibilidad frente al contexto y apertura a enfoques restaurativos.

Asimismo, se reconoce que la violencia escolar no puede reducirse a episodios aislados de agresión, sino que incluye formas simbólicas y digitales que amplían los escenarios de conflicto y demandan respuestas innovadoras. La naturalización de ciertas conductas de baja intensidad revela la necesidad de fortalecer procesos de formación que permitan problematizar lo que hoy se asume como “normal” y abrir espacios de reflexión crítica en la comunidad educativa.

Finalmente, el estudio aporta a la comprensión de la convivencia escolar como una construcción social que requiere corresponsabilidad entre escuela, familia y comunidad. El

mejoramiento de la convivencia no depende únicamente de estrategias formales, sino de la capacidad de generar procesos integrales que reconozcan la diversidad, atiendan las tensiones del entorno y promuevan relaciones basadas en el respeto y la justicia. En este marco, el liderazgo directivo se proyecta como un factor clave para orientar transformaciones sostenibles en los ambientes escolares.

En este sentido, a continuación, se presentan recomendaciones particularizadas según cada actor institucional que, de acuerdo con los hallazgos, tienen mayor incidencia en la transformación de la convivencia escolar: el equipo directivo y los docentes.

#### **4.3.2. Recomendaciones**

##### **4.3.2.1. Para el equipo directivo**

En primer lugar, se recomienda fortalecer el liderazgo pedagógico desde la gestión directiva, promoviendo en las funciones administrativas se asuma un rol activo en la construcción de cultura escolar. Esto implica que tanto el rector como las coordinadoras, lideren espacios de reflexión institucional. También que promuevan diálogo abierto con docentes para que se visibilicen prácticas positivas que ya existen en la institución sobre las dinámicas de convivencia. El liderazgo directivo debe operar como referente ético y pedagógico para la comunidad educativa, no sólo como instancia sancionatoria.

Por otro lado, resulta necesario realizar una revisión y actualización del manual de convivencia. Especialmente desde un enfoque restaurativo y participativo, incorporando, en su construcción, las opiniones de los estudiantes y docentes. Los hallazgos evidencian que los protocolos actuales responden principalmente a situaciones críticas, pero no logran prevenir la naturalización de conflictos de baja intensidad. Por ello, el manual debería incluir rutas claras de atención temprana, mecanismos de mediación entre pares y disposiciones que reconozcan la diversidad cultural de la población estudiantil en coherencia con el contexto migratorio que caracteriza el sector y la institución.

De igual manera, se recomienda dinamizar el funcionamiento del Comité de convivencia escolar para que se convierta en un espacio de análisis periódico de los diferentes casos que se presentan en la institución. Esto supone incluir en su agenda el seguimiento de situaciones de la

violencia digital, la revisión de patrones de conflictos recurrentes y la formulación de acciones preventivas enfocadas al contexto.

#### **4.3.2.2. Para los docentes**

En principio, se les recomienda generar espacios pedagógicos específicos que permitan problematizar la naturalización de la violencia. Por lo tanto, los docentes deberían diseñar actividades de reflexión crítica como discusiones de caso, análisis de situaciones cotidianas o talleres de convivencia que permiten a los estudiantes identificar estas prácticas, comprenderlas como formas de violencia y construir alternativas relacionales más respetuosas.

Por último, partiendo de la diversidad poblacional y cultural existente tanto en el sector como en la institución educativa, también se recomienda que los docentes reconozcan y valoren las trayectorias, saberes y prácticas culturales de todos los estudiantes nacionales y migrantes. Esto, contribuye a reducir tensiones derivadas de los choques identificados y favorece procesos de inclusión más genuinos. La construcción del sentido de pertenencia en estudiantes con alta rotación también puede fortalecerse desde acciones pedagógicas simples como el reconocimiento de historias de vida y la asignación de roles participativos

En síntesis, las recomendaciones aquí planteadas buscan articular el liderazgo directivo con la labor pedagógica de los docentes, reconociendo que la convivencia escolar no es responsabilidad exclusiva de ninguno de los dos actores, sino el resultado de un trabajo conjunto, sostenido y contextualizado. Solo a partir de esta corresponsabilidad institucional será posible avanzar hacia una convivencia más justa, participativa y coherente con las necesidades reales de la comunidad educativa de Patio Bonito.

## 5. Anexos

### 5.1. Formato de preguntas de entrevista semiestructurada

Dirigida a: Docentes y Directivos docentes de la institución educativa

Propósito: Identificar percepciones, experiencias y propuestas sobre la convivencia escolar y su gestión en la institución educativa objeto de estudio.

Convivencia escolar

1. ¿Cómo describiría el ambiente de convivencia entre estudiantes en la institución?
2. ¿Qué acciones toman los docentes para que exista una sana convivencia?

Manifestaciones de conflicto y violencia

3. ¿Cuáles son los tipos más frecuentes de conflicto o violencia que ha observado en el entorno escolar?
4. ¿Qué factores considera que influyen en la aparición de estas situaciones (familiares, sociales, institucionales)?
5. ¿Qué mecanismos existen para el seguimiento y resolución de conflictos en la institución?
6. ¿Considera que los estudiantes se sienten seguros y escuchados ante situaciones de violencia escolar? Si, no ¿Por qué?

Gestión directiva

7. ¿Qué estrategias ha implementado la coordinación o el equipo directivo para mejorar la convivencia escolar?
8. ¿Cómo se articula el Comité de Convivencia Escolar con los docentes y otros actores?
9. ¿Qué tipo de acompañamiento reciben los docentes para enfrentar situaciones de conflicto o violencia escolar?
10. ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en la gestión directiva frente a los desafíos de la convivencia escolar?

## 5.2. Formato de preguntas de entrevista semiestructurada

Dirigida a: director de la institución educativa

Propósito: Identificar percepciones, experiencias y propuestas sobre la convivencia escolar y su gestión en la institución educativa objeto de estudio.

El colegio

1. ¿Cómo percibe el cumplimiento de la misión y visión institucional por parte de la comunidad educativa?
2. ¿Qué valores institucionales se reflejan con mayor fuerza en la convivencia escolar?
3. ¿Qué aspectos considera que deben mejorar en la gestión directiva?

Manifestaciones de conflicto y violencia

4. ¿Qué tipos de conflicto o violencia son más frecuentes en la institución?
5. ¿Cómo responde el Comité de Convivencia ante situaciones críticas?

Gestión directiva

6. ¿Qué estrategias directivas se han implementado para mejorar la convivencia?
7. ¿Qué rol tienen los docentes en la gestión de conflictos escolares?
8. ¿Qué acciones se han tomado para fortalecer el liderazgo institucional frente a la convivencia?
9. ¿Qué propuesta concreta haría para fortalecer la convivencia escolar?

## 6. Referencias

- Andrades-Moya, J., (2020). Convivencia escolar en Latinoamérica: Una revisión bibliográfica. *Revista Electrónica Educare* , 24 (2), 346-368. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.17>
- Aristimuño, Adriana, & Noya, Juan Carlos. (2015). La Convivencia Escolar Y El Fenómeno Del Bullying En La Enseñanza Secundaria De Uruguay: Un Estudio De Caso. *Páginas De Educación*, 8(2), 36-65. Recuperado En 07 De septiembre De 2025, De [Http://Www.Scielo.Edu.Uy/Scielo.Php?Script=Sci\\_Arttext&Pid=S1688-74682015000200002&Lng=Es&Tlng=Es](Http://Www.Scielo.Edu.Uy/Scielo.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S1688-74682015000200002&Lng=Es&Tlng=Es).
- Caballero León, L. M., Garzón Martínez, M. Á., & Martínez Moya, A. (2022). Estudiantes, enfoques y escuela: la violencia escolar en Colombia, un balance de la cuestión. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 24(38)
- Departamento Nacional de Planeación (2025). Portal territorial-Sisben. <https://territoriosisben.sisben.gov.co/Reportes/ReporteadorT>
- Federico, G. (2005). *Los niños aprenden más por lo que ven*. Guía Madre Hay Una Sola. [gabrielfederico.com](http://gabrielfederico.com)
- Galtung, J. (1990). La violencia: cultural, estructural y directa. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5832797>
- Hernández Hernández, C y Hernández Osorio, S. (2021). Factores culturales asociados que influyen en la conducta agresiva y pasiva de los estudiantes de la Institución Educativa de Chalán. Corporación Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/8713>
- Marradi, A., Archenti N., Piovani, J. (2018) *Manual de Metodología de las Ciencias Sociales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Siglo XXI Editores Argentina.
- Quiñones Bastidas, D. (2016). Factores del comportamiento social de los estudiantes que afectan el clima escolar en el grado 11b de la institución educativa Manuela Omaña del municipio de Flandes - Tolima. Ibagué : Universidad del Tolima, 2016.
- Schuster, A. Puente, M., et al (2013) *La Metodología Cualitativa, Herramienta para Investigar los Fenómenos que Ocurren en el Aula*. La Investigación Educativa. *Revista Electrónica*

Iberoamericana de Educación en Ciencias y Tecnología — Volumen 4, Número 2, Junio 2013. <https://exactas.unca.edu.ar/riecyt/VOL%204%20NUM%202/TEXTO%207.pdf>

SED (2021) Boletín estadístico localidad de Kennedy 2021. Secretaría de Educación del Distrito. [https://www.educacionbogota.edu.co/portal\\_institucional/sites/default/files/08\\_Boletin\\_Kennedy\\_2021.pdf](https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/08_Boletin_Kennedy_2021.pdf)

SED (2024) (2024). Bogodatos Kennedy: Enero – marzo 2024. Informe de convivencia escolar. [www.educacionbogota.edu.co/portal\\_institucional/sites/default/files/2024-05/Bogodatos%20Kennedy%2C%202024%20enero%20-%20marzo.pdf](http://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/2024-05/Bogodatos%20Kennedy%2C%202024%20enero%20-%20marzo.pdf)

SDG (2022) Poliscopio. Localidad 08: Kennedy. [https://historico.gobiernobogota.gov.co/sites/gobiernobogota.gov.co/files/imagenes/localidad\\_8\\_-\\_kennedy.pdf](https://historico.gobiernobogota.gov.co/sites/gobiernobogota.gov.co/files/imagenes/localidad_8_-_kennedy.pdf)

SDIS (2009) LECTURA DE REALIDADES DE LA LOCALIDAD DE KENNEDY. Secretaría Distrital de Integración Social. [https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/1\\_entidad/gsi/8\\_kennedy\\_lectura\\_de\\_realidades.pdf](https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/1_entidad/gsi/8_kennedy_lectura_de_realidades.pdf)

SDP (2024) Santa Fe territorio de paz y atención integral a las víctimas del conflicto armado. Ficha de Estadística Básica de Inversión Local EBI-L. Banco Distrital de Programas y Proyectos. [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/2187\\_003\\_santa\\_fe.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/2187_003_santa_fe.pdf)

SDP (2022) Caracterización de la población migrante en Bogotá. Secretaría Distrital de Planeación. [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/boletin\\_poblacion\\_migrante.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/boletin_poblacion_migrante.pdf)

Observatorio Distrital de Víctimas del Conflicto Armado (2020) Víctimas residentes en Bogotá. [https://observatorio.victimasbogota.gov.co/sites/default/files/documentos/Boletin%20Vi%CC%81ctimas%20Bogota%CC%81%20%281Abril%29\\_0.pdf](https://observatorio.victimasbogota.gov.co/sites/default/files/documentos/Boletin%20Vi%CC%81ctimas%20Bogota%CC%81%20%281Abril%29_0.pdf)

Secretaría Distrital de Salud (2025). Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData. <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/indicadores/poblacion-de-bogota-d-c-2005-2035/>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Recuperado de <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>