UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Diseño de estrategias de liderazgo para mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero, ubicada en la zona rural del municipio de Sahagún, Córdoba.

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magíster en Planeación y Administración Educativa

Margarita Márquez Oyola

Director: Eduardo Cola López Echaniz

Panamá, febrero 24 de 2022

REDIUMECIT

Dedicatoria

Primero a Dios, por darme la sabiduría e inteligencia en este trabajo, que hará parte de uno de los tantos logros que me he propuesto alcanzar en mi vida; a mis padres por haberme forjado como la persona que soy hoy en día, por sus esfuerzos y sacrificios para ayudarme a salir adelante; especialmente a mi esposo por el apoyo incondicional en todo este proceso; y a toda mi familia.

RED- UNEG

Agradecimiento

Quiero empezar dando las gracias a nuestro Dios por la promesa cumplida en mi vida, el cual estuvo presente en todo este proceso.

Gracias a mi esposo, Gustavo Narváez Espitia, por el apoyo incondicional; gracias a mi familia por ser el principal motor de mis sueños y metas. He logrado este título con esfuerzo y sacrificio, con ganas de seguir luchando.

Gracias a todas esas personas que estuvieron siempre dándome una voz de aliento, confiando en mis capacidades y habilidades; gracias por los consejos y sugerencias.

Sin dejar a un lado los agradecimientos al Dr. Eduardo M. Cola por sus asesorías y sugerencias.

Agradecida con todos ustedes, mil bendiciones.

RED- UNLOIT

Resumen

El presente documento tiene como finalidad diseñar estrategias de liderazgo que sirvan de insumo para mejorar la gestión administrativa y el rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba. Para ello, se hace un diagnóstico de la gestión administrativa, de acuerdo con el análisis de las estrategias que pueden ser implementadas en la institución y la evaluación de su pertinencia. La metodología sigue el paradigma crítico social, con enfoque cualitativo y el tipo de investigación acción; asimismo, los sujetos de la investigación fueron los docentes de la institución y el personal administrativo; en cuanto a las técnicas, utilizaron la entrevista y el grupo focal. Los resultados revelan fortalezas en las capacidades de liderazgo de los docentes, la adquisición de software, la contratación de personal y el trabajo en equipo. En relación con los aspectos negativos, se evidencian debilidades en el liderazgo y dificultades para ejercerlo, poca gestión de recursos, falta de continuidad en los procesos, ausencia de proyectos tecnológicos, entre otras situaciones. Se concluye que el diseño de estrategias de liderazgo permite mejorar la gestión administrativa y el rendimiento académico de los estudiantes en la medida que, a través de éste, se logran fortalecer las competencias de directivos, docentes y colaboradores.

Palabras clave: gestión administrativa, liderazgo, innovación educativa, TIC, rendimiento académico.

REDUNET

Abstract

This document aims to identify how the design of leadership strategies will improve administrative management and academic performance in the Institución Educativa El Crucero, located in the rural area of the municipality of Sahagún Córdoba, to this end, a diagnosis is made of the administrative management, the analysis of the strategies that can be implemented in the institution and the evaluation of the relevance of these strategies. The methodology follows a critical social paradigm, with a qualitative approach, and type of action research, the subjects of the research were the teachers of the institution and the administrative staff; the techniques used were the interview and the focal group. The results reveal strengths in teachers' leadership skills, software acquisition, staff recruitment and teamwork; as for the negative aspects, weaknesses in leadership and difficulties in exercising it are evident, limited resource management, lack of continuity in processes, absence of technological projects, among other situations. It is concluded that the design of leadership strategies allows to improve the administrative management and academic performance of students to the extent that through this is achieved to strengthen the competencies of managers, teachers and collaborators.

Keywords: administrative management, leadership, educational innovation, ICT, academic performance.

RED-UNICIT

Índice general

Resumen 4
Abstract 5
Introducción 11
Capítulo 1 15
Contextualización de la Problemática 15
1.1 Descripción de la problemática 15
1.2 Formulación de la pregunta de investigación 18
1.3 Premisas y Proposición 18
1.4 Propósitos de la investigación 19
1.4.1 Propósito principal 19
1.4.2 Propósitos secundarios 19
1.5 Justificación e impacto 19
Capítulo 2 24
Fundamentación Teórica 24
2.1 Bases teóricas 24
2.1.1 Teoría constructivista 24
2.1.2 Liderazgo 25
2.1.3 Liderazgo y el líder educativo 28
2.1.4 Gestión educativa 31
2.1.5 TIC en la educación 32
2.1.6 Educación de calidad 34
2.1.7 Innovación educativa 35
2.1.8 Rendimiento académico 36
2.2 Bases investigativas 37
2.2.1 Antecedentes Históricos 37
2.2.2 Antecedentes investigativos 39
2.3 Bases legales 48
2.4 Bases conceptuales 50
2.5 Definición operacional de las categorías 52
Capítulo 3 56
Aspectos Metodológicos de la Investigación 56
3.1 Paradigma 56
3.2 Enfoque y Método de la investigación 57
3.3 Tipo de investigación 58
3.4 Diseño de la investigación 59
3.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos 60

REDIUNEFCIT

3.6 Sujetos de la investigación 61
3.7 Validez y Credibilidad de los instrumentos 61
3.8 Consideraciones éticas 62
3.9 Procedimiento de la investigación 62
Capítulo 4 65
Análisis e Interpretación de los Resultados o Hallazgos 65
4.1 Técnica de análisis de los datos o hallazgos 65
4.2 Procesamiento de los datos 65
4.3 Discusión de los resultados 91
4.4 Conclusiones y Recomendaciones 99
Capítulo 5 104
Propuesta 104
5.1. Denominación de la Propuesta 104
5.2. Descripción de la Propuesta 104
5.3. Fundamentación 104
5.4. Objetivos de la Propuesta 105
5.4.1. Objetivo General 105
5.4.2. Objetivos Específicos 105
5.5. Beneficiarios 105
5.6. Productos 106
5.7. Localización 107
Referencias 111
Anexos 117

RED- UNEC IT

Lista de Tablas

Tabla 1. *Constructivismo según sus representantes* 25
Tabla 2. *Estilos de liderazgo* 28
Tabla 3. *Competencias de los líderes educativos* 30
Tabla 4. *Categorización* 53
Tabla 5. *Fases de la investigación* 63
Tabla 6. *Fortalezas y Debilidades* 89
Tabla 7. *Plan de Acción* 108

RED- UNEXCIT

Lista de Figuras

Figura 1. *Siete prácticas de la gestión educativa.* 32
Figura 2. *Liderazgo autoritario* 65
Figura 3. *Liderazgo burocrático* 66
Figura 4. *Competencias del líder* 67
Figura 5. *Liderazgo democrático* 68
Figura 6. *Liderazgo Laissez-faire* 69
Figura 7. *Liderazgo transformacional* 70
Figura 8. *Liderazgo y Sostenibilidad* 71
Figura 9. *Dificultades para ejercer el liderazgo* 72
Figura 10. *Transformaciones en los últimos 10 años* 73
Figura 11. *Acciones de la administración* 74
Figura 12. *Proyectos tecnológicos* 75
Figura 13. *Visión de futuro* 76
Figura 14. *Comunicación de la visión de futuro* 77
Figura 15. *Trabajo en equipo* 78
Figura 16. *Procesos de innovación y cambio* 79
Figura 17. *Actualización de aprendizajes* 80
Figura 18. *Impacto del uso de herramientas tecnológicas (Estudiantes)* 82
Figura 19. *Impacto del uso de herramientas tecnológicas (Escuela)* 83
Figura 20. *Mejoras en el aprendizaje* 84
Figura 21. *Innovaciones educativas* 85
Figura 22. *Prácticas de la gestión educativa* 86
Figura 23. *Transformaciones sostenibles* 87
Figura 24. *Localización de El Crucero* 107

REDUNIECIT

Lista de Anexos

Anexo 1. Guion de entrevista aplicado a los participantes 117
Anexo 2. Carta para Juicio de Expertos 119
Anexo 3. Evaluación de los expertos **¡Error! Marcador no definido.**

RED- UNEC IT

Introducción

La calidad educativa es una necesidad imperante en todas las instituciones educativas, y por tal razón, el seguimiento de las actividades desarrolladas por los entes administrativos es determinante. En el caso particular de la Institución Educativa El Crucero, ubicada en la zona rural del municipio de Sahagún Córdoba, esta situación se ha vuelto realmente preocupante, en la medida que se evidencian la falta de liderazgo y gestión administrativa, factores que, ante lo expuesto por Sunkel et al. (2013), limitan la calidad de la educación. Asimismo, Contreras (2008) explica la importancia del liderazgo en la gestión administrativa en aras de incrementar la competitividad y productividad, lo que favorece también a los docentes en sus prácticas educativas y a los estudiantes para mejorar su rendimiento académico.

Es importante señalar que la investigación se encuentra asociada a la línea de investigación de Administración y Gerencia de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (UMECIT), en el área de Administración y Planificación; su relación se establece directamente porque esta línea busca alternativas de solución que permitan alcanzar el logro de las metas propuestas, siempre teniendo en cuenta la lógica científica y académica.

Esta investigación se divide en cinco capítulos que conforman la estructura investigativa; en primer lugar, se encuentra el capítulo de contextualización de la problemática, donde se describe ampliamente el problema y se formula la pregunta de investigación. Además, se presentan las premisas y la proposición, los propósitos de la investigación, así como la justificación e impacto. Así pues, este capítulo direcciona el propósito de la investigación su origen y fundamentación en términos de pertinencia y utilidad.

En segundo lugar, se presenta el capítulo de fundamentación teórica, el cual describe las bases teóricas que orientan la investigación y permiten una adecuada reflexión de

REPOSIT

los hallazgos encontrados. También se encuentran las bases investigativas, conformadas por los antecedentes históricos e investigativos; los primeros abordan el origen de la temática analizada, mientras que los segundos son estudios recientes acerca de la problemática, los cuales brindan una orientación teórica y metodológica para la construcción del documento. Finalmente, en este capítulo se expresan las bases legales fundamentadas principalmente en la Constitución Política de Colombia, leyes y diversos decretos.

Seguidamente, en el capítulo tercero se encuentran los aspectos metodológicos, dentro de los cuales, se describen; el paradigma, el enfoque, el método, y el tipo y diseño de la investigación; también se describen los sujetos y los procedimientos de la investigación. Asimismo, se muestran las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se presenta su validez y credibilidad y las consideraciones éticas.

Luego, en el capítulo cuarto se evidencia el análisis e interpretación de los resultados o hallazgos, empezando por el diagnóstico de la gestión administrativa, realizado con la ayuda de una entrevista a docentes y directivos; además, se puede apreciar la evaluación de la pertinencia de implementar estrategias de liderazgo en la institución a fin de mejorar la gestión administrativa.

En cuanto al capítulo quinto, éste da cuenta de la propuesta de investigación, cuyo objetivo es diseñar un plan de acción que permita el fortalecimiento del liderazgo en la Institución Educativa El Crucero. Esta propuesta consta de una estrategia con seis acciones puntuales, enfocadas al liderazgo, el fortalecimiento de competencias docentes para el liderazgo, la gestión de proyectos, el fomento de la tecnología, la innovación y la evaluación de desempeño.

Al finalizar el documento, se evidencian las conclusiones y recomendaciones que dan cuenta de los principales hallazgos encontrados con miras a los propósitos descritos en el capítulo primero. También se puede apreciar un apartado de referencias que

REPOSITORIO

presenta la originalidad de este documento al respetar los derechos de autor, y, asimismo, los anexos necesarios para complementar la investigación.

RED- UNECT

Capítulo 1

RED- UNEC IT

Capítulo 1

Contextualización de la Problemática

1.1 Descripción de la problemática

La educación es una de las actividades más importantes en la vida del ser humano; por ende, ofrecer su servicio con calidad, se ha convertido en una ardua tarea para toda la comunidad educativa: administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia. En efecto, el personal administrativo tiene la misión de gestionar proyectos, recursos y personal; los docentes están en la obligación de ofrecer educación de calidad a través de sus conocimientos; los estudiantes tienen el deber de atender cuidadosamente las indicaciones de ellos para poder asimilar los conceptos; y finalmente, los padres de familia deben servir de acompañamiento en el hogar para culminar el proceso educativo integral que se espera obtener como resultado. De acuerdo con ello:

> Para una educación de calidad también es preciso realizar esfuerzos que se traduzcan en logros, en lo tocante al aprendizaje. Esto exige llevar a cabo una revisión profunda de los factores decisivos que limitan la calidad de la oferta pedagógica, así como para diseñar estrategias encaminadas a mejorar la pertinencia cultural del aprendizaje y la adquisición de las competencias necesarias para vivir en un mundo cada vez más complejo. (Sunkel et al., 2013, p. 11).

Cuando Sunkel et al. (2013), mencionan los factores que limitan la calidad de la educación, se estima que también se encuentra incluida la gestión administrativa, al ser uno de los factores determinantes en la educación, dado que, a través de ésta, se garantizan las condiciones mínimas necesarias en cuanto a infraestructura, recursos (humanos y físicos), herramientas y tecnología.

REDUNCIT

En virtud de esto, es necesario señalar que cuando los docentes no cuentan con las herramientas propias para desarrollar de manera adecuada su labor, es trabajo de la administración, gestionar los proyectos que permitan optimizar los procesos académicos; es aquí donde el liderazgo ejerce un rol determinante en la educación. Éste consiste en una habilidad de las personas, que favorece a las organizaciones, en la medida que permite incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de éstas (Contreras, 2008).

Al respecto, es importante señalar que la Institución Educativa El Crucero, ubicada en la zona rural del municipio de Sahagún, Córdoba, contexto de la presente investigación, es una institución en la cual se evidencia la falta de liderazgo de los docentes y de la administración, dado que, en los últimos cinco años, no ha habido muestra de ningún proyecto para mejorar la infraestructura, ni realizar las reparaciones que la escuela necesita. Esta problemática parte de la gestión que se debe realizar desde la administración de la escuela y que se deriva en otras problemáticas.

Así pues, uno de los principales problemas relacionados con la ausencia de gestión administrativa, es el abandono en el que se encuentra sumida la sala de informática, dado que los computadores y tabletas que fueron entregados por el Ministerio de Educación a través del programa "Computadores para educar", se encuentran en desuso, debido a que están dañados, por falta del mantenimiento preventivo necesario, y el mantenimiento correctivo posterior. Ante este hecho, los estudiantes no cuentan con las herramientas tecnológicas que les pueden permitir el desarrollo de competencias digitales y adquisición de conocimientos valiosos para mejorar su rendimiento académico, ni los docentes cuentan con la ayuda valiosa de las TIC en los procesos educativos. Además, se debe mencionar, la falta de herramientas didácticas como ábacos, trípodes, mapas, libros, entre otros, que facilitarían la labor de enseñanza en diferentes áreas.

RED-UNET

La falta de liderazgo, es otra de las problemáticas que se hacen evidentes en la escuela, y se representa en la ausencia de proyectos para la institución. Frente a esta situación, es claro que la administración de la escuela no ha realizado un diagnóstico de las necesidades que existen, y entonces, no se pueden ni prever ni prevenir situaciones adversas, tal como lo explican Inciarte et al. (2006), al señalar que, desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a las necesidades de la institución, de modo que se materialice en proyectos que permitan dar solución a tales necesidades; sin embargo, en la Secretaría de Educación Municipal, no existe copia de algún proyecto liderado por la Institución Educativa, ni de carácter tecnológico, ambiental o social.

Estas dos situaciones, muestran que la institución necesita de manera inmediata el desarrollo de estrategias que le permita mejorar la calidad educativa y el rendimiento académico de los estudiantes, a través de herramientas óptimas que ayuden a los docentes a ejecutar sus actividades escolares de manera didáctica; así mismo, estrategias enfocadas a fortalecer las competencias de liderazgo y de trabajo en equipo, para poder detectar las principales debilidades y actuar de manera preventiva, desarrollando alternativas de solución de manera inmediata; todo esto, permite garantizar una educación de calidad para los estudiantes y fortalecer su rendimiento académico.

Al respecto, es necesario señalar que el liderazgo requiere de uno o más líderes que estén dispuestos a identificar esos problemas que se presentan, en la medida que “un líder es quien logra que otros realicen con él o por él, lo que cree vital en favor del logro de objetivos de equipo u organizacionales” (Rodríguez et al., 2017, p. 4), y ante este hecho, lo que se pretende es diseñar una estrategia de liderazgo que sirva de insumo para mejorar la gestión administrativa y el rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba. Ante esto, es significativo resaltar que, Bolívar et al. (2013), destacan la importancia del liderazgo en la educación, la cual se enfoca en la preocupación de los sistemas educativos sobre aquello que se puede hacer,

a fin de dinamizar las instituciones, y conseguir un mejor aprendizaje para los estudiantes.

En virtud de lo anterior, se entiende que, dentro de las principales consecuencias derivadas de este problema, está el atraso de la institución en cuanto a recursos, proyectos e innovaciones que pueden ser mejoradas a través de una buena gestión administrativa mediada por estrategias de liderazgo, lo que implicaría para la escuela mayor sostenibilidad y aumento de las herramientas tecnológicas, didácticas y documentales que coadyuven al proceso educativo y a generar mayores proyectos enfocados a la innovación educativa.

1.2 Formulación de la pregunta de investigación

¿De qué manera se puede mejorar la gestión administrativa y el rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba a través de estrategias de liderazgo?

1.3 Premisas y Proposición

- El liderazgo educativo es una de las cualidades que favorece la buena gestión administrativa en las instituciones. En la Institución Educativa El Crucero, el liderazgo es mínimo; por ende, en la Institución Educativa El Crucero, la buena gestión administrativa es mínima.

- El diseño de estrategias de liderazgo, permite mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico en las Instituciones Educativas. El Crucero es una Institución Educativa; entonces, el diseño de estrategias de liderazgo, permite mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero.

RED-UNICIT

1.4 Propósitos de la investigación

1.4.1 Propósito principal

- Diseñar una estrategia de liderazgo que sirva de insumo para mejorar la gestión administrativa y el rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba.

1.4.2 Propósitos secundarios

- Identificar los tipos de liderazgo presentes en la Institución Educativa El Crucero destacando las competencias propias del líder.
- Establecer las características de la gestión administrativa en la Institución Educativa El Crucero, para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de esta.
- Analizar la pertinencia de mejorar la gestión administrativa como estrategia para fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes.
- Construir una propuesta acorde a las necesidades de la institución que permita el fortalecimiento del liderazgo institucional para mejorar la gestión administrativa.

1.5 Justificación e impacto

La educación en Colombia es un tema de gran importancia. Muestra de ello, ha sido la incansable lucha de los últimos presidentes por mejorar su calidad, hasta querer llevar al país a ser el más educado de Latinoamérica. Sin embargo, han sido muchos los obstáculos que se han presentado, entre los cuales vale la pena mencionar: la falta de recursos económicos, las deficiencias en la infraestructura tecnológica y la poca capacitación docente, los cuales se relacionan directamente con la falta de gestión administrativa en la educación (Inciarte, Marcano y Reyes, 2006).

REDIUMECIT

Es importante señalar que, en las instituciones educativas, “al finalizar la década pasada, aún había un limitado acceso de las redes sociales, una limitada competencia de acceso fuera de los grandes centros urbanos, y una baja calidad y alto precio de los servicios de banda ancha” (Rueda y Franco, 2018, p. 15); a lo anterior se le debe sumar la falta de gestión administrativa de algunas instituciones, que no cuentan con estrategias definidas que les permitan gestionar infraestructura, proyectos y recursos, para fortalecer los procesos de enseñanza y de esta manera mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

Por tal razón, se considera útil la presente investigación, en la medida que a través de ella se busca diseñar una estrategia de liderazgo que sirva de insumo para mejorar la gestión administrativa y el rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba, dado que se parte de una idea en la cual el liderazgo permite alcanzar las metas propuestas, gracias a la determinación y el trabajo colaborativo que este representa. Por tanto, al identificar los roles de liderazgo presentes en la Institución Educativa El Crucero se busca reconocer en docentes y administradores las competencias propias del líder, o en su defecto, la ausencia de estas, con la finalidad de detectar la raíz de la problemática.

De la misma forma, se establecen las características de la gestión administrativa en la Institución Educativa El Crucero, para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de esta, en la medida que se hacer necesario conocer cuáles son esos elementos que requieren ser intervenidos a través del desarrollo de estrategias, dónde se encuentran las principales fallas de la gestión administrativa y la verdadera necesidad de las estrategias de liderazgo.

De la misma forma, es necesario tener en cuenta, de qué manera, estas estrategias de liderazgo pueden beneficiar a los estudiantes y su rendimiento académico, en la medida en que, las estrategias aplicadas por el docente, también dependen de la

REPOSITORIO

disponibilidad de herramientas existentes en la institución, y cuando éstas son mínimas o nulas, los profesores deben limitarse al desarrollo de clases tradicionales, lo cual tiende a desmotivar al estudiante (Colombia Digital, 2012). Así mismo, la ausencia de herramientas tecnológicas, didácticas, pedagógicas o científicas inhiben la innovación educativa, elemento que potencia también el rendimiento académico.

Partiendo de ello, es necesario señalar que cuando la dirección de una organización carece de liderazgo, difícilmente las metas propuestas pueden conseguirse, y por ello, este estudio se considera útil, al derivarse en la construcción de una propuesta acorde a las necesidades de la institución que permita el fortalecimiento del liderazgo institucional para mejorar la gestión administrativa. Mosquera (2018), explica que el buen liderazgo y la dirección de centros educativos favorece a los docentes y a los estudiantes, porque es la mejor manera de proveer a la escuela de herramientas de trabajo, proyectos de crecimiento, oportunidades de innovar y desarrollarse no solo teóricamente, sino en el campo experimental.

Por otro lado, este estudio se considera importante teóricamente, desde la reflexión que se pretende realizar en cuanto a la importancia del liderazgo en la gestión administrativa y por ende en el rendimiento académico de los estudiantes, dado que, desde los resultados obtenidos y las teorías analizadas, se pueden presentar puntos de discusión representativos en el ámbito académico.

Así mismo, desde la práctica se espera resolver un problema que afecta directamente a toda la comunidad educativa, como lo es la falta de liderazgo desde la gestión administrativa, que lleva a que la escuela tenga carencias en infraestructura, insumos, proyectos y otros beneficios a los que puede acceder a través del desarrollo de proyectos. Esta situación desencadena limitaciones para los docentes y falta de motivación en los estudiantes por la ausencia de equipos tecnológicos, y otras herramientas para su aprendizaje. Por tanto, este estudio propone un conjunto de

estrategias que aumenten el liderazgo en la institución y por ende mejore la gestión de los directivos y el rol docente.

En cuanto a la metodología, se presenta una propuesta que diagnostica los estilos de liderazgo en la escuela y fortalece las competencias docentes a través de capacitaciones periódicas; impulsa la gestión de proyectos ante las entidades correspondientes, propone la actualización permanente del área de tecnología para estar a la vanguardia de los recursos educativos digitales, y además de ello, crea un programa de innovación que abarca un periodo anual, a fin de desarrollar innovaciones por cursos y áreas dentro de la institución. Esta es una estrategia original que se apoya en la revisión de la literatura realizada y que deja espacio para ser ampliada en futuras investigaciones.

RED-UNICIT

Capítulo 2

RED- UNEC IT

Capítulo 2

Fundamentación Teórica

2.1 Bases teóricas

2.1.1 Teoría constructivista

Cuando se habla de teorías educativas, es importante señalar que hacen referencia a hechos sociales que parten de una forma especial, en la que diversos autores concibieron el aprendizaje. Estas teorías son abordadas en torno a un momento especifico de la historia de algunas personas y en sí mismo de la sociedad. Tal como lo expone Oñoro (2007), quien sostiene que: "requieren explicaciones de causalidad o como hechos susceptibles de ser comprendidos y no necesariamente explicados, lo cual exige una postura que implica la intersubjetividad, la reflexibilidad y la descripción; la singularidad y la diversidad primero que la universalidad" (p. 5).

Entre las teorías educativas, esta investigación resalta la teoría Constructivista, la cual permite que los estudiantes manejen el conocimiento desde sus experiencias. Su selección se relaciona con la importancia de las tecnologías en la educación, desde la forma en la que favorece la construcción de conocimiento, hasta la realidad latente, la cual aleja a algunos estudiantes, debido a las brechas sociales presentes en las instituciones oficiales.

La teoría constructivista ofrece al estudiante las herramientas necesarias para poder construir su propio conocimiento, asimismo, resolver los diferentes problemas que se presenten en su proceso de aprendizaje. Entre sus principales representantes están Jean Piaget, David Ausubel y David Jonassen, para quienes el constructivismo es una teoría que busca explicar la naturaleza del conocimiento humano. Para ellos, todo conocimiento está relacionado con los conocimientos previos que posee el individuo,

REDUNECIT

pues de éstos surge el nuevo conocimiento. En la tabla 1 se presenta la perspectiva del constructivismo desde sus autores.

Tabla 1. *Constructivismo según sus representantes*

Autor	Teoría
Jean Piaget	Establece que el aprendizaje no es una manifestación espontánea de forma aislada. Es una actividad indivisible que se compone de los procesos de asimilación y acomodación; y el equilibrio resultante permite que el individuo se adapte activamente a la realidad, constituyendo el fin último del aprendizaje.
David Ausubel	Este autor, hace una distinción entre aprendizaje receptivo, repetitivo, memorístico (no significativo) y aprendizaje significativo receptivo, los cuales pueden producirse en situación escolarizada, partiendo de clases magistrales o expositivas, con diversos materiales. Asimismo, señala tres tipos de aprendizaje significativo: el aprendizaje de representaciones, el aprendizaje de conceptos y el aprendizaje de proposiciones.
David Jonnasen	Señala tres modalidades de aprendizaje: aprender sobre la computadora, donde el objetivo es lograr una cultura y alfabetización informática; aprender desde la computadora, en este caso se caracteriza por una "enseñanza programada", es decir una instrucción autónoma, como es el caso de las enciclopedias; y finalmente, aprender con la computadora, en donde ésta, se percibe como un recurso más en el proceso de aprendizaje, por lo tanto será una herramienta de apoyo para los estudiantes y los docentes.

Fuente: Elaboración propia con base en Serrano y Pons (2011)

2.1.2 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir en las demás personas. Es un proceso interactivo, que depende de la relación entre los líderes y sus seguidores, donde se ha

hecho énfasis en la forma de cómo su actuar influye en el comportamiento de los seguidores y viceversa (Garrett, 2006). Por su parte, Hellriegel et al (2002), señalan que "el liderazgo consiste en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas" (p. 123), dejando así en evidencia su importancia dentro de las organizaciones.

Por su parte, Serrano y Portalanza (2014), se enfocan en el liderazgo como una importante herramienta para tener un clima organizacional positivo, indican que "el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida a dicho medio" (p. 119), teniendo en cuenta que la motivación que éste inspira, logra transformar el ambiente de trabajo y el desarrollo de las actividades. Estos autores, establecen, que el liderazgo fomenta el aumento de la productividad, la reducción de costos, la disminución del ausentismo y el aumento del desempeño laboral.

Sin embargo, además de lo anterior, el liderazgo es sinónimo de transparencia; ésta se encuentra relacionada con la ética, lo cual permite formar líderes centrados en valores, capaces de fomentar una acción administrativa que se enfoca en relaciones de cooperación, basadas en la credibilidad (Ferrer y Clemenza, 2006). Asimismo, se asocia a la gestión de conflictos, a la capacidad de escuchar a los demás; reconocer que hay varias partes que deben ser escuchadas, permitiendo así entender las diferencias que pueden existir entre diversas personas (Goleman, 2011). Tal situación, Goleman (2011), lo explica en términos de entender los diferentes puntos de vista y encontrar un ideal común.

Del liderazgo también se debe resaltar el trabajo en equipo y la colaboración, dado que estos aspectos son muy importantes dentro de las organizaciones y en la vida diaria. El trabajo en equipo se considera como un factor clave y de ventaja competitiva en las organizaciones, debido a la importancia que ha mostrado en las últimas décadas. También ha generado cambios dentro de la organización y en la forma de trabajar,

REDUNOT

incrementando el liderazgo dentro de las organizaciones; así pues, es considerado como una competencia participativa que permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción laboral (Torrelles, et al., 2011, p. 330). En palabras de Mintzberg (2013), "el liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia: en lugar de distinguir a los gerentes de los líderes, deberíamos ver a los gerentes como líderes y concebir el liderazgo como una gerencia bien practicada" (p. 11).

Por otro lado, dentro de las virtudes del liderazgo se encuentra la capacidad de impulsar el cambio cuando se identifican situaciones problematizadoras, o que requieren una transformación inmediata; para Goleman (2011) la capacidad de impulsar el cambio permite a los líderes reconocer las necesidades de renovación argumentando sus puntos de vista y encontrar solución a los problemas que se atraviesan.

Finalmente, es importante resaltar algunos estilos de liderazgo que son representativos desde el ámbito administrativo. Acuña y Bolívar (2019) señalan el estilo autoritario, el democrático y el Laissez-faire. Por su parte, Sierra (2016) destaca además los estilos burocrático y transformacional. En la tabla 2, se expresan:

REDIUNEFM

Tabla 2. *Estilos de liderazgo*

Estilos de liderazgo	Descripción
Liderazgo autoritario	En este tipo de liderazgo los líderes tienen poder absoluto sobre el resto de los colaboradores; el líder toma las decisiones y los demás las ejecutan; no se evidencia participación del líder en el trabajo inmediato (se dedica a mandar y organizar).
Liderazgo burocrático	Los líderes burocráticos hacen todo conforme a normas establecidas y predefinidas. Siguen las reglas rigurosamente, y controlan las acciones de sus seguidores.
Liderazgo democrático	El líder se identifica con el grupo y con su pericia; todas las acciones son discutidas por el grupo por solicitud del líder, quien fomenta y favorece la participación de todo el equipo.
Liderazgo Laissez-faire	El líder no ejerce su liderazgo, porque da total libertad a las personas; estará permanentemente dispuesto a colaborar e intervenir, ofrecer información, materiales u opinión, pero no interviene por iniciativa propia.
Liderazgo transformacional	Se considera el liderazgo verdadero, el que se basa en la inspiración de los equipos de trabajo permanentemente; que a su vez transmite entusiasmo a todo el equipo. Los líderes transformacionales necesitan sentirse apoyados por algunos empleados.

Fuente: Elaboración propia con base Acuña y Bolívar (2019) y Sierra (2016)

2.1.3 Liderazgo y el líder educativo

Cuando se habla de liderazgo educativo se hace referencia a las acciones enfocadas a mejorar las condiciones de la escuela, para que ésta sea capaz de asegurar en todos los estudiantes que hacen parte de ella, el éxito educativo, es decir, una educación de calidad (Darling, 2001). Por tal razón, el liderazgo y la mejora educativa permiten la sostenibilidad de las escuelas, pues solo de su mano es posible que éstas perduren en el tiempo, sin causar perjuicio alguno, generando beneficios para los estudiantes que la conforman en el momento actual, y para aquellos que lo harán en el futuro (Rodríguez, 2009).

PREPRINT

De la misma manera, al liderazgo educativo se encuentran ligados diversos referentes filosóficos, entre ellos, la ética, como base de la sostenibilidad, relacionada con el sentido de la responsabilidad que tiene el líder como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza y al cuidado de sí mismo, lo cual determina el desarrollo de sus acciones (Garbanzo y Orozco, 2010). De la ética y calidad humana de los líderes educativos se deriva la creación de proyectos enfocados a mejoras permanentes dentro de las instituciones educativas, más allá de los propios intereses (Touraine, 2005).

En lo que respecta al líder educativo, éste es la persona encargada de transformar la realidad del entorno escolar de manera innovadora y creativa, en la medida en que su autonomía es determinante y genera seguridad en la comunidad educativa; es el encargado de liderar proyectos con visión ética, proactiva, orientada a logros; siempre con una visión diferenciadora que garantice una verdadera transformación en el ambiente escolar (Sierra, 2016).

A los líderes educativos se les exige una serie de competencias para determinar su idoneidad, entre las cuales se destacan: el emprendimiento, la inteligencia emocional, el liderazgo, la orientación a resultado, el trabajo en equipo, etc. Antes de describirlas de manera adecuada es necesario señalar que una competencia es la habilidad o capacidad de una persona en el ser, el saber y el saber hacer, frente a determinadas situaciones reales (tareas, problemas, decisiones, proyectos), siempre desde una visión emprendedora y gerencial (Sierra 2016). Estas competencias se presentan en la tabla 3:

REDUNOT

Tabla 3. *Competencias de los líderes educativos*

Competencia	Descripción
Liderazgo centrado en principios.	Capacidad de cooperación, cumplimiento y compromiso con las personas que lo rodean, orientándoles a lograr las metas propuestas, siempre basados en un ambiente de respeto y el cumplimiento de los principios y valores organizacionales.
Emprendimiento.	Capacidad de crear, idear y poner a andar diversas alternativas de solución ante los problemas que se le presenten; capacidad de generar nuevas alternativas que impacten a la organización positivamente desde la innovación, creatividad, diferenciación y autonomía pedagógica y académica.
Inteligencia emocional.	Habilidad para sentir, entender, controlar y modificar los estados de ánimo propios y ajenos, siempre impulsando el crecimiento emocional e intelectual, a través de estrategias conjuntas que permitan el crecimiento permanente.
Orientación a los resultados.	Facultad de dirigir todas sus acciones al logro de lo que se ha propuesto, actuando con calidad, oportunidad y sentido estratégico.
Capacidad de negociación.	Capacidad que le permite llegar a acuerdos y alianzas que generan valor a la organización, los cuales permiten solucionar problemas y conflictos que la aquejan. Así pues, a través de la capacidad de negociación se logran compromisos sostenibles en el tiempo, que generan ganancia mutua para las partes.
Trabajo en equipo.	Es la capacidad de construir relaciones respetuosas con las demás personas, basadas en la cooperación, colaboración y crecimiento permanente. Permite a su vez la obtención de resultados comunes dentro de un equipo de trabajo, donde se respetan las diferencias.
Relaciones interpersonales.	Es la habilidad de crear y mantener relaciones de respeto, confianza y armonía con otras personas, permitiendo así el logro de las metas propuestas a nivel personal y organizacional dentro de la institución educativa.
Empoderamiento.	Es la capacidad de asumir procesos de autodesarrollo, lo que implica una preparación adecuada y dar cuenta de un desempeño sostenible en el tiempo que lo acredite para asumir nuevos retos.
Orientación al mejoramiento continuo.	Se trata de la habilidad de revisar, analizar y ajustar los diferentes procesos, a fin de aprender de la experiencia y definir acciones de mejoramiento permanente.

Fuente: Elaboración propia con base en Sierra (2016)

2.1.4 Gestión educativa

La gestión educativa es entendida por el Ministerio de Educación Nacional (2015), como el proceso que se orienta a fortalecer los proyectos educativos que se puedan generar en las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional y que enriquece los procesos pedagógicos a fin de atender a las necesidades educativas. Al respecto, Sierra (2016) expone que: "repensar la educación para el siglo XXI obliga a buscar la relación entre lo educativo y lo organizacional como una gestión integrada y sistémica, lo que conlleva a pensar en las capacidades de quién debe liderar esos procesos educativos" (p. 117).

En lo que respecta a la gestión educativa, el Ministerio de Educación Nacional de Chile (como se citó en Sierra, 2016) propone siete prácticas importantes que la favorecen:

La primera de ellas es inspirar la necesidad de generar transformaciones; pues se relaciona con buscar los elementos que obstaculizan la educación, a fin de impulsar nuevas propuestas de cambio. En segundo lugar, está la idea de generar una visión de futuro, es decir, la proyección de estrategias que perduren en el tiempo y que permitan mejorar la situación actual para lograr verdaderas trasformaciones. En tercer lugar, se halla la práctica de comunicar la visión de futuro, es decir, convertir el conocimiento tácito en explícito y dar a conocer esa proyección a los demás a fin de lograr una transformación personal e institucional desde el aprendizaje. Luego, en cuarta medida, se expresa: promover el trabajo en equipo a fin de generar mayor compromiso de los demás participantes y materializar el aprendizaje a través de acciones concretas que permitan el cumplimiento de las metas. En quinto lugar, está el brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro. En este punto es donde se habla de liderazgo transformacional e innovación, dado que impulsa a los demás a cumplir los objetivos propuestos. En sexto lugar, está la consolidación de los avances en las transformaciones donde se evidencian los procesos de innovación y de cambio, dado que se ponen de

REDUNET

manifiesto las transformaciones que han surgido de la gestión educativa; y finalmente, se deben actualizar los aprendizajes. Este aspecto se relaciona con el aprendizaje organizacional y la gestión de conocimiento, de modo que así se genera una mayor capacitación de las personas y se favorece a su vez con optimizar la gestión administrativa de la educación, desde las necesidades reales de la organización.

Figura 1. *Siete prácticas de la gestión educativa.*

Fuente: Sierra (2016) con base en Ministerio de Educación Nacional de Chile.

2.1.5 TIC en la educación

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, más conocidas como TIC, son "herramientas computacionales que procesan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma" (Díaz, 2016, p. 42). Estas tecnologías también pueden considerarse como herramientas que facilitan el acceso a la información, haciéndolas altamente atractivas en el ámbito educativo, en la medida

en que favorecen el aprendizaje de los estudiantes y ofrecen a los docentes nuevas estrategias de enseñanza a fin de acercase aún más a ellos.

Desde su nacimiento, las TIC han generado diversas polémicas por su carácter social más que educativo (Schalk, 2010), sin embargo, éstas han demostrado gran utilidad en la educación, al servir de canal de comunicación, motor de búsqueda y herramienta de aprendizaje, puesto que incentivan la adquisición de conocimientos y un mejor desempeño en el ámbito profesional, a través del manejo adecuado de las herramientas informáticas (Díaz, 2016). Asimismo, se expresa:

> Los avances en la ciencia y la tecnología están influyendo en todos los sectores de la sociedad y por supuesto la educación no está al margen de ello. En la actualidad es poco probable encontrar algún ámbito que no requiera al menos un conocimiento mínimo de uso de herramientas computacionales. (Osorio, 2016, p. 12).

Y efectivamente, las TIC se han tomado el sector educativo a gran escala, ante lo cual, Díaz (2016), afirma que este aspecto se presenta debido a las ventajas que ofrecen las TIC, entre las que destaca el aumento de la motivación de los estudiantes, impulsando una mejora en el rendimiento académico; el acceso a múltiples recursos educativos como la navegación en internet, la lectura digital y el uso de audiolibros; también el uso de softwares educativos, entre otros; asimismo al aprendizaje más rápido, en relación con la enseñanza tradicional, dado que hay mayor interacción por parte del estudiante; el uso de foros, Skype, Messenger, o chats, logrando una mayor cercanía con el docente y entre otras ventajas, el acceso a materiales en cualquier tiempo y lugar, permitiendo la flexibilidad en los estudios.

REDUNACT

2.1.6 Educación de calidad

El Ministerio de Educación Nacional explica que la calidad educativa se expresa teniendo en cuenta los niveles de desarrollo alcanzados en los procesos de producción de los estudiantes y, asimismo, en las reglamentaciones y decretos que rigen la gestión educativa y se encargan de su control en todos los niveles de formación. Para el Ministerio de Educación Nacional (2018), "la clave de la educación está en la búsqueda de brindar oportunidades de desarrollo a los estudiantes, así como fomentar en ellos la innovación, la ciencia, la tecnología y el emprendimiento" (párr. 1). Si lugar a dudas la calidad en la educación parte de la gestión administrativa de cada una de las instituciones educativas.

Al respecto, es importante mencionar, que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), o también llamados Objetivos Mundiales, tienen como finalidad hacer un llamado a los países para finalizar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la paz y prosperidad de las personas para el año 2030. Uno de estos objetivos, es el encargado de garantizar la educación de calidad, y se encuentra ubicado en la cuarta posición. Éste tiene como una de sus metas lograr una educación inclusiva y de calidad para todos, con la firme convicción, que a través de ella se garantiza el desarrollo sostenible; por tal razón, se propone la educación gratuita para todos los niños y niñas.

Entre las metas de este indicador, se resalta la meta 4.1, la cual establece que se debe asegurar que los niños y niñas reciban educación gratuita, equitativa y de calidad, y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos, con ayuda de las herramientas necesarias (CEPAL, 2015).

En Colombia se realizan diversos procesos para hacer seguimiento a la calidad de la educación, entre los cuales es necesario resaltar los registros calificados, que contienen la metodología y procedimientos de autoevaluación con fines de obtención

REDUNET

y renovación de registros calificados, los modelos de autoevaluación y acreditación y la acreditación en alta calidad para programas e institucional (Consejo Nacional de Acreditación, 2018).

2.1.7 Innovación educativa

La UNESCO (2016), establece que "la innovación es el resultado de un proceso social, con múltiples impactos […] es la construcción de la capacidad humana de transformar, crear y recrear el mundo" (párr., 13); esta definición, acerca ampliamente la innovación educativa a la educación de calidad, puesto que es propio de esta última, generar oportunidades de crecimiento y transformación desde el aprendizaje y la optimización de las competencias, es decir, que la innovación educativa es un proceso que permite realizar cambios en el proceso de formación, generando mejoras en los resultados (García, 2016, p. 7).

Acerca del concepto de innovación educativa, se conoce que está relacionado con las reformas educativas realizadas en la década de 1990, donde se crea la Ley General de Educación, y otras reformas centradas en modelos que son autónomos y descentralizados. Luego surge el fenómeno de las tecnologías y la informática en educación, donde se hace un primer acercamiento de los estudiantes a las herramientas computacionales.

Por otro lado, la UNESCO (2016), explica que el surgimiento de estas herramientas logró quitarle algo de protagonismo a los docentes, y a las instituciones, para devolverlo al estudiante, cambiando una metodología tradicional y estática, por interacciones dinámicas con mayor participación discente. En términos generales se establece entonces que "la innovación constituye un cambio que incide en algún aspecto estructural de la educación para mejorar su calidad; ésta puede ocurrir a nivel de aula, de institución educativa y de sistema escolar" (UNESCO, 2016).

REDUNCT

2.1.8 Rendimiento académico

Diversas investigaciones asocian el rendimiento académico con los resultados académicos, ignorando que los resultados académicos son aquellos cuantificados a través de una nota, mientras que el rendimiento académico es la suma de los esfuerzos que han realizado los implicados para alcanzar un resultado (Albán y Calero, 2017). Y esta idea se trata de algo más completo y elaborado, dado que involucra tanto a los docentes como a los estudiantes.

El concepto de rendimiento se asocia desde una perspectiva industrial a la productividad, es decir, a lo que un individuo o grupo de individuos puede llegar a producir en relación al tiempo, recursos y esfuerzo empleados, lo cual, al articularse con la aparición en el ámbito educacional, implica, en primer lugar, el ejercicio de preparar a los estudiantes y en segundo lugar el cumplimiento de algunos estándares que se miden en función de la calidad que logran los resultados (Grasso, 2020).

Por otro lado, según lo expuesto por Calleja (1990) existen tres elementos que influyen en el rendimiento de los estudiantes en las escuelas: el factor social, el factor educativo-institucional y el factor económico.

Factor social: la institución educativa debe garantizar que se nivelen las desigualdades sociales, por tanto, el rendimiento este asociado a la igualdad en lo referente a la productividad en la sociedad y así tener acceso a los beneficios que esto implica (Calleja, 1990).

Factor educativo-institucional: analiza la dinámica de las formas en las cuales se desarrolla el proceso educativo y hace un recorrido por las técnicas, programas, organización, métodos de calificación, etc. con la finalidad de minimizar las diferencias en cuanto a calidad e intensidad del rendimiento, con la finalidad de asegurar prácticas

REDUNEC

que garanticen el aprendizaje (entendiendo que cada estudiante es diferente, pero apuntando a que el aprendizaje alcance a la mayoría) (Calleja, 1990).

Factor económico: relacionado con las inversiones que se realizan en la escuela, para cubrir las demandas de la sociedad con ayuda de una serie de recursos que se estiman útiles para cumplir esa demanda (infraestructura, tecnología, mobiliario, etc.) (Calleja, 1990).

2.2 Bases investigativas

2.2.1 Antecedentes Históricos

Desde los orígenes de la educación, se habla de un enfoque tradicional que rige la mayor parte de las instituciones educativas oficiales y además de ello, es notable que la falta de capacitación docente es un impedimento para disminuir la brecha digital entre los colegios públicos y privados, dado que es muy común observar que un solo docente se encarga de impartir todas las asignaturas en la básica primaria; a su vez en el bachillerato, es común observar docentes de avanzada edad que carecen de conocimientos en el tema digital, dando lecciones básicas y estimando que el área de Tecnología e Informática es una de las materias secundarias en el currículum. Asimismo, se evidencia poca transversalidad de las áreas básicas (lenguaje, matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales) con las tecnologías, en el desarrollo de proyectos, exposiciones y en la didáctica de las clases.

En lo que respecta a la gestión educativa, el Ministerio de Educación Nacional (2007), desde principios de siglo empezó a desarrollar acciones importantes, en la medida en que los escenarios globales que estaban apareciendo en ese entonces, lograban marcar gran influencia en todas las organizaciones sociales, por tal razón era necesario emprender rápidas transformaciones; así pues, desde el Plan Decenal de

REDUMECIT

Educación (2006-2016), se propusieron cinco líneas de acción en el campo de la gestión educativa:

- El fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo.
- El fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional.
- El fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo
- La implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación.
- El desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas.

En términos generales, lo acordado fue impulsar acciones de liderazgo, gestión y transparencia, que garantizaran la calidad de la gestión en las instituciones educativas. Ante esta situación, hay que reconocer, que el Ministerio de Educación en Colombia, de la mano con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (MINTIC), han desarrollado diversos programas para incorporar las tecnologías en la educación, como es el caso del Plan Vive Digital 2014-2018, Computadores para Educar, la estrategia "La escuela: centro de desarrollo comunitario", entre otros.

Se hace necesario resaltar, que estos programas involucran a los docentes y a los estudiantes, sin embargo, algunos autores como Parra, Gómez y Pintor (2014) establecen que "no han sido significativos debido a múltiples factores que van desde los recursos económicos, las estrategias de implementación de programas, la capacitación de docentes y la falta de motivación hacia el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC)" (p. 198).

REDUNET

2.2.2 Antecedentes investigativos

Para el análisis de las investigaciones, se tuvieron en cuenta las bases de datos de diversas universidades, repositorios, y revistas indexadas como Redalyc, Scielo, Scopus, Dialnet, entre otras. Esta revisión se realizó a nivel nacional e internacional, obteniendo como resultado, investigaciones que son de gran utilidad al presente estudio.

A nivel internacional se encuentra inicialmente un artículo desarrollado en Chile por Muñoz y González (2019), titulada *Reflexión de la gestión administrativa para mejorar los resultados académicos de la Comuna de Ovalle*, cuyo objetivo general plantea comprender la manera en que los procesos y procedimientos de la gestión administrativa de una institución educativa vulnerable, puede influir en el logro académico de los estudiantes de la comuna Ovalle. La metodología utilizada es de tipo cualitativo y enfoque descriptivo, no experimental y transaccional. La población objeto de estudio define tres instituciones de la comuna Ovalle. Las conclusiones exponen que para mejorar la gestión administrativa se hace necesario contar con un equipo directivo con fortaleza en aspectos técnicos curriculares y amplio liderazgo que sea reconocido y valorado por toda la comunidad educativa; asimismo, este trabajo debe ser cohesionado y eficaz para mejorar los resultados en los estudiantes.

La investigación de Muñoz y González (2019), aporta a esta investigación elementos relacionados con el trabajo equipo, el cual debe ser desarrollado a través de un sistema, donde el conjunto de personas que lo integren (docentes, directivos, estudiantes, padres, empleados, entre otros.), conserven una relación y logren un trabajo articulado en el que se alcancen los objetivos. Cada uno de ellos debe ejercer un rol y cumplir con tareas específicas.

Un segundo antecedente, se trata de una tesis de maestría desarrollada en Perú, y titulado por Díaz (2017): *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de*

REDIUNEFM

la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; tuvo como objetivo conocer el nivel de calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales de nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016. Se desarrolló metodología descriptiva con diseño no experimental; en la población objeto de estudio se referenciaron 17 instituciones educativas, y como instrumento de recolección de información se utilizó un cuestionario. Los resultados mostraron que estas instituciones tienen un desempeño regular en cuanto a la gestión educativa, la dirección institucional, el desempeño docente, el trabajo conjunto con las familias y la comunidad, el uso de la información y la infraestructura, y recursos para el aprendizaje. Se concluye la necesidad de proponer un modelo para la elaboración del proyecto de acreditación de las instituciones educativas básicas en Iquitos.

El aporte de la investigación de Díaz (2017), se centra en el análisis de la propuesta presentada por la autora para encontrar soluciones ante la problemática presente en la institución. Entre las alternativas de solución está el monitoreo y acompañamiento permanente de la labor docente, la identificación de las necesidades de capacitación en función del análisis de los problemas, y el intercambio de experiencias entre las instituciones educativas para resolver los problemas a fin de fortalecer las capacidades del equipo docente.

En tercer lugar, se encuentra un artículo realizado en Chile por Ganga et al. (2016) cuyo título es *Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile*. El propósito de este estudio es indagar, de manera general, el perfil docente de un establecimiento educativo católico y la incidencia positiva que ejerce el liderazgo transformacional en la gestión del Colegio San Luis de la ciudad de Antofagasta, Chile. La metodología se enmarca en una investigación cuantitativa de tipo correlacional, que utiliza como instrumento una escala de Likert, aplicada a 64 docentes de tres ciclos educativos diferentes. Las conclusiones señalan que el liderazgo transformacional es importante en las

organizaciones educativas, en la medida en que la colaboración y el compromiso en el quehacer docente impactan en el comportamiento de los estudiantes, generando motivación para lograr la eficiencia y efectividad en los procesos, así como el cumplimiento de los objetivos.

De los elementos teóricos expuestos por Ganga et al. (2016) es de gran utilidad analizar los factores del liderazgo transformacional, los cuales son tres: *el carisma inspiracional*, relacionado con los comportamientos articulados al cumplimiento de la visión y la confianza; la *consideración individualizada*, o influencia personalizada, enmarcada en los elementos que le permiten a los líderes brindar atención personalizada a los estudiantes y demás individuos de la escuela; finalmente la *estimulación intelectual*, que es la variable eje, para animar el cambio y la potencialización del mayor esfuerzo por parte de las demás personas.

Seguidamente, se encuentra una tesis de maestría desarrollada por Del Carpio (2015), en Perú, y titulada: *Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la institución educativa Nº 2073 Ricardo Bentín del distrito del RÍMAC.* Su propósito es establecer la relación que existe entre la gestión educativa con el liderazgo directivo en los docentes de la Institución Educativa Nº 2073 Ricardo Bertín del distrito del Rímac. La metodología es descriptiva de tipo no experimental; la población está dada por los docentes de la institución, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta, a través de cuestionarios. Las conclusiones establecen que la gestión pedagógica tiene una relación importante con el liderazgo directivo en la medida que genera calidad educativa; asimismo, la gestión administrativa de recursos y talento humano también está asociada al liderazgo directivo, en tanto que se fundamenta en la optimización de recursos.

En esta investigación hecha por Del Carpio (2015), uno de los elementos teóricos se centra en los procesos de la gestión educativa que se analizan desde diversos autores y entre ellos la UNESCO, entidad que utiliza como referencia el "Ciclo Deming"

REPUNOT

enfocado en Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), hecho que es de gran utilidad en la gestión administrativa, así como los instrumentos de la gestión educativa enumerados por el autor: el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular del Centro, el Plan Anual de Trabajo, el reglamento Interno, y el Informe de Gestión Anual. Tal situación es útil para desarrollar estrategias de solución a la problemática que se presenta en esta investigación.

Luego, se encontró otra tesis de maestría hecha en Chile por Flores (2015), titulado: *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile,* cuyo propósito es identificar el estilo de liderazgo que predomina en los equipos directivos en centros educativos públicos y concentrados a través del MLQ-5x. la metodología se centra en un diseño no experimental probabilístico de tipo expost-facto. Se utilizaron técnicas de recolección cuantitativas y cualitativas de gran utilidad en la investigación. Se concluye que el sistema educativo ha tenido cambios representativos en lo que respecta a la calidad, y éstos se asocian ampliamente con el liderazgo transformacional, el cual permite generar entornos con altas expectativas para toda la comunidad educativa, dado que se percibe una mayor eficacia en el funcionamiento de las escuelas.

En lo que respecta al aporte de Flores (2015), en esta investigación se evidencia que hubo una exhaustiva revisión bibliográfica que es de gran utilidad para el desarrollo de estrategias, análisis de los resultados obtenidos y soporte para la construcción de instrumentos diagnósticos, en la medida que favorecen la validación de estos últimos desde resultados estadísticos.

Otro de los antecedentes analizados fue un libro escrito en Perú por Freire y Miranda (2014), titulada: *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico;* su objetivo fue explorar si el liderazgo pedagógico del director tiene un efecto significativo sobre el rendimiento académico de los estudiantes en las áreas de Matemática y Comprensión Lectora. En lo que

REPOSITORIO

respecta a la metodología esta es de tipo cuantitativo y utilizó como población 132 escuelas primarias de nueve regiones del Perú. Los resultados muestran que hay un efecto negativo en la variable de interés (liderazgo) sobre el rendimiento, tanto en matemáticas como en la comprensión lectora. Las conclusiones dejan claro que el liderazgo del director influye en el aprendizaje de los estudiantes, dado que se encuentra mediado por el desempeño de los docentes en el aula desde la comunicación fluida y la supervisión constante del personal docente para optimizar su práctica.

El aporte de Freire y Miranda (2014) a esta investigación señala el rol del director en las instituciones educativas, centrando la mirada en la fase operacional de la escuela, estableciendo sus responsabilidades en planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de las actividades que se desarrollan en la institución. Se detalla además que es necesario el dominio de estas competencias específicas de liderazgo y administración a fin de realizar adecuadamente las tareas y prácticas administrativas que permiten el logro de los objetivos de la escuela.

Por otro lado, en España, Bolívar (2010), desarrolló un artículo titulado: *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones;* su objetivo es identificar el rol del liderazgo educativo en la mejora de la educación. La metodología es de tipo documental con enfoque cualitativo, siendo importante la revisión de diversos antecedentes históricos y documentales. Se concluye que para lograr un verdadero cambio este proviene del interior de las escuelas de manera colectiva y de forma que se induzca a todo el personal implicado en la búsqueda de sus propios objetivos de desarrollo y mejora. Los autores señalan que la dirección pedagógica en las instituciones educativas se constituye en un factor de primer orden para mejorar la educación no solo a nivel nacional sino internacional.

El aporte de este estudio desarrollado por Bolívar (2010), es muy importante, teniendo en cuenta que señala cuatro tipos de prácticas de liderazgo. El primero de ellos, establecer una dirección (metas, expectativas y una visión definida); el segundo,

REDUNOT

desarrollar el personal, es decir mejorar las habilidades de las personas miembros de la institución; el tercero, dirigido a rediseñar la organización, centrándose en prácticas motivacionales y cultura colaborativa. Finalmente, la gestión de programas de enseñanza y aprendizaje, que se enfoquen en las tareas de supervisión y evaluación de la enseñanza, la coordinación del currículum, proveer los recursos necesarios y realizar un seguimiento de los procesos de los estudiantes.

En lo que respecta a los antecedentes nacionales se encontraron diversas investigaciones. Una de ellas, es un artículo elaborado por Parra y Prieto (2020), en la ciudad de Cali, cuyo título es: *Liderazgo pedagógico para la gestión educativa: Una alternativa de cambio en la Educación Superior*. Su objetivo general es presentar alternativas de cambio en la educación superior a partir de la reflexión sobre el liderazgo pedagógico para la gestión educativa. La metodología es tipo descriptivo con enfoque cualitativo, centrada en la investigación acción; las técnicas de recolección son la entrevista estructurada, grupos focales participativos y talleres de capacitación. Las conclusiones dan cuenta de que el liderazgo genera compromisos que pueden transformarse en una estrategia que mejore los procesos de gestión.

El aporte encontrado en el estudio de Parra y Prieto (2020) se centra en la propuesta de liderazgo para la gestión educativa, la cual aplica la matriz DOFA y el ciclo Deming, PHVA expuesto previamente. En este estudio se evidencia la preponderancia del liderazgo pedagógico en la medida que permite desplazar las nociones tradicionales y potenciar las dinámicas que llevan al líder a desarrollar habilidades que le permitan dimensionar la organización y gerencia del escenario educativo.

Luego, está la tesis de maestría hecha en Bogotá por Sánchez (2018), titulada: *Evaluación del liderazgo en la gestión escolar*, cuyo objetivo es identificar aspectos del liderazgo de los directivos docentes que contribuyen a la gestión escolar eficaz. En lo que respecta a la metodología, se enmarca en la investigación evaluativa con enfoque cualitativo. Las técnicas son el análisis documental, la entrevista semiestructurada y la

encuesta. Las conclusiones dan cuenta de que la institución desconoce el estilo de liderazgo presente en la escuela, que no existe un desempeño basado en normas y tampoco conocimiento previo de las necesidades de la institución. Se establece, asimismo, la necesidad de formar rectores y directores que cuenten con el perfil directivo de liderazgo que contribuye en la formación de competencias actitudinales y aptitudinales propias para motivar a su equipo de trabajo.

En cuanto a los aportes de la investigación de Sánchez (2018), están la revisión de la literatura, los instrumentos utilizados y el abordaje de la problemática, en la medida que es de gran utilidad para establecer algunos criterios como selección de preguntas, triangulación de resultados y construcción de la propuesta que sirve de apoyo para presentar alternativas de solución en la Institución Educativa El Crucero.

Otra investigación de las que fueron analizadas se desarrolló en la ciudad de Chía, l cual corresponde a la tesis de maestría de Ríos et al. (2017), titulada: *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá;* los autores plantean como objetivo proponer una teoría sustantiva sobre el liderazgo directivo en instituciones educativas públicas de la ciudad de Bogotá, para el logro del éxito escolar de los estudiantes como factor de calidad educativa, partiendo del análisis realizado a los diversos estamentos de la comunidad. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación es cualitativa, por tanto, entre las técnicas utilizadas están las entrevistas individuales a profundidad y en grupos focales. Su análisis se realiza a través de Atlas.ti. Las conclusiones establecen que la calidad educativa surge del seguimiento de los procesos pedagógicos y de las acciones que determinan el éxito de las estrategias propuestas. Establecen además que el liderazgo directivo está orientado a desarrollar competencias para realizar la planeación, control, organización y evaluación dentro de las instituciones.

La investigación de Ríos et al. (2017), aporta al desarrollo metodológico de la investigación puesto que brinda insumos para el análisis de los datos a través de

REPOSITORIO

Atlas.ti. Asimismo, la revisión bibliográfica utilizada en la investigación es útil, dado que aborda entre otros temas, el liderazgo, los tipos que se presentan y el éxito escolar, los cuales son parte de las palabras clave de la investigación en curso.

Siguiendo con los antecedentes nacionales, se evidencia el artículo desarrollado por Miranda (2016), titulado: *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*. El objetivo fue realizar la construcción conceptual sobre la categoría "gestión directiva", a partir de las significaciones, los sentidos y las comprensiones que le dieron los directivos desde las prácticas pedagógicas y administrativas. La metodología utilizada es cualitativa de tipo descriptivo. Las conclusiones determinan que es importante revisar la gestión administrativa de las instituciones educativas, y que, dependiendo de esta gestión, es posible romper paradigmas que obstaculizan el cambio y la toma de decisiones benéficas para la comunidad educativa.

La investigación de Miranda (2016), da cuenta de un análisis detallado de los conceptos que son útiles a la investigación; establece que "la gestión directiva es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización" (p. 17); afirmación que soporta la presente investigación.

Finalmente, en lo que respecta a estudios regionales se encontró en Barranquilla la tesis de maestría desarrollada por Acuña y Bolívar (2019), titulada: *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa.* El objetivo consistió en analizar la relación entre estilos de liderazgo y modelos de gestión en una Institución de Barranquilla. La metodología por su parte, se basó en un enfoque cuantitativo de tipo no experimental, y la técnica de recolección de información es la encuesta. Las conclusiones dan cuenta que el liderazgo de los directivos analizados, está relacionada con el dinamismo de éstos, reflejado en la gestión en tanto que generen

REPOSITORIO

un impacto positivo en la comunidad educativa, al momento de conseguir los objetivos y la mejora en el desarrollo.

Los aportes de la investigación de Acuña y Bolívar (2019), se centran en las teorías utilizadas, dado que caracterizan la gestión educativa y los modelos de gestión educativa. Asimismo, se establecen algunas discusiones importantes acerca de la gestión administrativa en los procesos educativos, el liderazgo orientado a la democracia y el desarrollo de líderes dentro de la organización.

Otro de los estudios encontrados, se trató de un artículo desarrollado por Ayala (2017) en Bucaramanga, titulado Liderazgo en docentes de básica primaria de una institución pública de la ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia, la cual se enfocó en determinar si dentro de la institución mencionado existe presencia de liderazgo entre los docentes. La metodología empleada fue cualitativa, y se utilizaron como técnicas el cuestionario y la entrevista, así mismo se realizó una observación no participante que permitió completar una lista de chequeo. Con estos instrumentos se identificaron las percepciones de los profesionales docentes y el coordinador de la institución acerca del liderazgo y el rol de líder.

En lo que respecta a los resultados, se pudo apreciar que dentro de la institución no existe liderazgo representativo, y entre las principales razones está el hecho de que los docentes no perciben de forma precisa el tipo de liderazgo que existe en la escuela y la única figura presente es la de coordinación que se basa en un liderazgo basado en la subordinación. Se concluye que en la institución no existe un liderazgo que oriente el proceso de gestión de los docentes, el trabajo en equipo es una categoría importante dado que puede desencadenar resultados positivos, sin embargo, en la escuela se evidencia falta de apoyo del coordinador y desconfianza, lo que genera problemas para concretar equipos sólidos. Finalmente se establece que en la institución no existe liderazgo distribuido debido al incumplimiento de criterios de referencia como la democracia, la participación en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, entre otras.

Este documento aporta no solo componentes teóricos importantes, sino una perspectiva más clara de la forma en la cual puede surgir el liderazgo dentro de las escuelas, y la manera en la cual este puede ser concebido. Da especial valor a la democracia y toma de decisiones como elementos para fomentar el trabajo en equipo y el liderazgo institucional. Realiza además un recorrido por los elementos que pueden fomentar o inhibir el liderazgo en escuelas primarias, como es el caso de los espacios para la reflexión, donde los docentes se capaciten y reflexionen, realizando una retroalimentación de los procesos.

2.3 Bases legales

- **Constitución Política de Colombia:** apoya y promueve el uso de las TIC como herramienta que permite reducir las brechas económica, social y digital en materia de soluciones informáticas, representada en la proclamación de los principios de justicia, equidad, educación, salud, cultura y transparencia.

- **Ley 115 de 1994, Ley General de Educación**: la promoción en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país y le permita al educando ingresar al sector productivo (Articulo 5, Numeral 3).

  El campo de la "Tecnología e Informática" aparece como un "área obligatoria y fundamental de la educación básica" en la Ley 115 de 1994 y su incorporación al currículo se estableció por medio de la Resolución 2343 de 1996, inscrita en un proceso de concertación entre el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y las federaciones y confederaciones de educadores de los sectores público y privado.

- **Ley 715 de 2001**: brinda la oportunidad de trascender desde un sector "con baja cantidad y calidad de información a un sector con un conjunto completo de información pertinente, oportuna y de calidad en diferentes aspectos relevantes

REPOSITORIO

para la gestión de cada nivel en el sector" (Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2008, p. 35).

- **Ley 1341 de 2009:** promueve el acceso y uso de las TIC a través de su masificación, garantiza la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y el espectro, y en especial, fortalece la protección de los derechos de los usuarios. En esta ley, en el artículo 6, se definen las TIC como "el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes..." (p. 2).

- **Ley 1286 de 2009:** modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnológica e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.

- **Decreto 2934 de 1.994:** por el cual se aprueba el Acuerdo número 0021 de 1994 que establece la estructura interna del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología "Francisco José de Caldas", Colciencias y se determinan las funciones de sus dependencias.

- **Decreto 591 de 1991:** por el cual se regulan las modalidades específicas de contratos de fomento de actividades científicas y tecnológicas.

- **Decreto 585 de 1991**: por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología-Colciencias- y se dictan otras disposiciones.

REDUNET

- **Decreto 393 de 1991**: por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.

- **Ley 29 de 1990:** por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias.

2.4 Bases conceptuales

Para el desarrollo del presente estudio se establecen las bases conceptuales, partiendo de la categorías y subcategorías de análisis. En relación con la primera categoría de análisis, es importante señalar que el Ministerio de Educación Nacional (2011), entiende el **Liderazgo** como la generación de sinergia colectiva, que permite una mayor integración de la comunidad educativa partiendo de la base de la responsabilidad; una responsabilidad que es individual y permite que cada individuo responda por sus compromisos, y una responsabilidad compartida que implica el compromiso de ayuda mutua. Es decir, que el liderazgo se asume como la capacidad de construir colectivamente.

Sin embargo, algunas instituciones educativas desconocen la importancia del liderazgo en el crecimiento institucional y la sostenibilidad de las escuelas, lo que lleva a dejar a un lado el trabajo en equipo y la solidaridad entre docentes y la dirección institucional, hechos que permitirían reducir la carga de los directores de las instituciones educativas y así aumentar la eficacia escolar (OCDE, 2009), como es el caso de la Institución Educativa el Crucero, donde la eficacia escolar y el desempeño de algunas actividades, se ve reducido debido a la falta de liderazgo.

En este punto, y reconociendo que no todas las personas son iguales, es claro que se deben identificar los **tipos de liderazgo** que pueden estar presentes en la institución.

Dentro de los tipos de liderazgo que se resaltan están: el Liderazgo autoritario, donde los rectores tienen todo el poder a su cargo y es el quien toma las decisiones que se deben realizar (Acuña y Bolívar, 2019). Se encuentra, también, el liderazgo burocrático, presente en un amplio numero de instituciones colombianas, dado que se trata de seguir un conjunto de normas preestablecidas y definidas, a fin de controlar las acciones de los actores educativos (Sierra, 2016). Está el liderazgo democrático que se enfoca en mayor oportunidad de las personas en la toma de decisiones; el liderazgo Laissez-faire, que da mayor libertad a las personas, dado que ejerce su liderazgo cuando es requerido, es decir, aun cuando siempre está dispuesto a participar no lo hace por voluntad propia (Acuña y Bolívar, 2019); finalmente, el Liderazgo transformacional, que logra un cambio eficiente apoyado del trabajo en equipo y el permanente entusiasmo que inyecta a sus colaboradores (Acuña y Bolívar, 2019; Sierra, 2016).

En concordancia con lo expuesto, la OCDE (2009) que los lideres escolares deben mejorar su **Liderazgo educativo,** y para ello, deben reforzar la motivación y la capacidad que tienen los maestros y afectar el ambiente en el cual se desempeñan; para conseguir resultados más favorables, se hace necesario ejercer supervisión y evaluar el desempeño de los docentes, ejecutar y organizar las instrucciones necesarias, estar atento a la planificación de la formación profesional de los docentes, y no abandonar el trabajo en equipo.

La segunda categoría de análisis es la **Gestión administrativa**, entendida como un proceso que parte de la necesidad de ejercer adecuadamente la actividad administrativa, ejecutando cuatro funciones clave: la planificación, que permite el direccionamiento estratégico de la empresa al definir metas, objetivos, recursos, procesos y procedimientos a realizar en un determinado periodo de tiempo; la organización, que se encarga de distribuir adecuadamente las responsabilidades, tareas, recursos y herramientas para lograr que las metas propuestas en la planificación se cumplan; la dirección, enfocada a la ejecución de las metas, teniendo claro cada uno de los objetivos trazados, esto con ayuda del liderazgo, la motivación y la comunicación); finalmente,

PREPRINT

el control, que tiene la responsabilidad de velar porque las tareas planteadas sean las idóneas para cumplir con las metas y objetivos propuestos, a fin de mejorar las problemáticas presentes en la organización. Así mismo, evaluar el adecuado funcionamiento de las operaciones para lograr mejores resultados en la toma de decisiones (González et al. 2020).

Dentro de las instituciones educativas, la **Gestión administrativa** ejecuta las mismas actividades, pero se enfoca en la educación, por tanto, se habla de Gestión educativa, definida por el Ministerio de Educación Nacional (2007) como la vía al mejoramiento de la educación; para lograr este cambio, el MEN propuso cinco líneas de acción en el campo de la gestión: en primer lugar, fortalecer la gestión y el liderazgo en la educación; seguidamente, fortalecer las relaciones intra e intersectorial en todos los ámbitos, es decir en el país, departamento, municipio e institución; en tercer lugar, fortalecer la efectividad y transparencia en el sistema educativo. Luego se encuentra la línea de implementación de mecanismos adecuados relacionados con la selección, inducción, formación y evaluación de los docentes. Y, finalmente, desarrollar una cultura evaluativa para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas.

Como resultado de un proceso idóneo de la gestión administrativa en la educación se obtiene un elemento determinante y es el **Rendimiento académico**, el cual es un constructo difícil de reducir a un solo aspecto, dado que se trata de un termino multidimensional, no sólo asociado a la cuantía sino a las condiciones e las cuales se obtienen los resultados de la enseñanza – aprendizaje (Grasso, 2020). Tejedor (2003) lo define como las calificaciones y resultados que logra alcanzar un individuo a lo largo de su camino académico hasta lograr su titulación.

2.5 Definición operacional de las categorías

En lo que respecta a la operacionalización de las variables, esta se puede apreciar en la tabla 3.

PREPRINT

Tabla 4. *Categorización*

Propósito principal: Diseñar una estrategia de liderazgo que sirva de insumo para mejorar la gestión administrativa y el rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba.					
Propósitos secundarios	Categorías	Subcategorías	Indicadores	Ítems	Instrumento de Recolección de la Información
Identificar los tipos de liderazgo presentes en la Institución Educativa El Crucero destacando las competencias propias del líder.	Liderazgo	Tipos de liderazgo	Liderazgo autoritario	P1. ¿De qué manera puede describir el estilo de liderazgo dentro de la institución, tanto de los docentes como de la parte administrativa?	Guion de entrevista aplicado a los docentes y directivos de la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba.
			Liderazgo burocrático	P2. ¿Consideras que existe liderazgo educativo en la institución?	
			Liderazgo democrático	P3. ¿Cuáles son las competencias que debería tener un líder dentro de la institución a la que pertenece?	
				P4. ¿Dentro de la escuela existe algún líder que discuta las decisiones con el grupo de trabajo y fomente su participación? Explique su respuesta	
			Liderazgo Laissez-faire	P5. ¿Explique detalladamente si alguno de los roles que se identifican en la escuela está siempre presto a colaborar e intervenir en los procesos escolares cuando se le solicita?	
			Liderazgo transformacional	P6. ¿En el tiempo que lleva dentro de la escuela, alguien lo ha inspirado a trabajar en equipo permanentemente transmitiéndole entusiasmo? Si es así, ¿De qué manera se ha dado esto?	
				P7. ¿Explique si se puede asociar el liderazgo presente en la escuela, con la sostenibilidad de esta?	
				P8. ¿Qué opina usted acerca de las dificultades de ejercer el liderazgo en la institución?	
Establecer las características de la gestión administrativa en	Gestión Administrativa	Gestión educativa	Transformaciones generadas	P9. ¿Cómo describiría la gestión administrativa durante los últimos diez años?	Guion de entrevista aplicado a los docentes y
				P10. ¿Qué acciones puedes destacar de la gestión administrativa que hayan sido enfocadas a mejorar la institución?	

la Institución Educativa El Crucero, para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de esta.			Visión de futuro	P11. ¿Conoce usted de alguna iniciativa proyectada a los siguientes años para la transformación positiva de la institución?	directivos de la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba.
			Comunicación de la visión de futuro	P12. ¿Ha recibido algún informe acerca de proyectos materializados que generaran mejoras en la escuela en los últimos cinco años?	
			Trabajo en equipo	P13. ¿De qué manera se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución educativa desde la dirección administrativa?	
			Procesos de innovación y cambio	P14. ¿Puede enunciar innovaciones educativas o procesos de cambio significativos dentro de la escuela en los últimos cinco años?	
			Actualización de aprendizajes	P15. ¿De qué manera promueve la escuela el aprendizaje organizacional?	
Analizar la pertinencia de mejorar la gestión administrativa como estrategia para fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes.	Gestión Administrativa	Rendimiento académico	Uso de herramientas Tecnológicas	P16. ¿De qué manera describiría el impacto de la gestión de proyectos tecnológicos en los estudiantes y su rendimiento académico?	Guion de entrevista aplicado a los docentes y directivos de la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba.
				P17. ¿Cuál es el impacto de gestionar mejor infraestructura y adquisición de herramientas tecnológicas, didácticas y pedagógicas para la escuela?	
			Mejoras en el aprendizaje	P18. ¿Cómo se mejoraría el aprendizaje de los estudiantes en caso de gestionar las herramientas mencionadas?	
			Innovaciones educativas	P19. ¿De qué forma influiría en las innovaciones educativas?	
Construir una propuesta acorde a las necesidades de la institución que permita el fortalecimiento del liderazgo institucional para mejorar la gestión administrativa.	Liderazgo	Liderazgo educativo	Prácticas de la gestión educativa	P20. ¿Considera usted que las prácticas de la gestión educativa de la escuela se enfocan a la innovación?	Guion de entrevista aplicado a los docentes y directivos de la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba.
			Transformaciones sostenibles	P21. ¿Qué acciones considera pertinentes para mejorar el liderazgo en la escuela y lograr transformaciones en la gestión administrativa y el rendimiento académico?	

Fuente: Elaboración propia

REPOSITORIO

Capítulo 3

RED-UNECIT

Capítulo 3

Aspectos Metodológicos de la Investigación

3.1 Paradigma

La presente investigación aborda elementos importantes de la realidad educativa, como es el caso de la integración de las tecnologías en la educación, la gestión administrativa y las estrategias de liderazgo para implementar proyectos que favorezcan el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje; por tal razón, es importante direccionar el pensamiento crítico de los docentes y gerentes educativos para que logren identificar lo que está bien y lo que no.

Partiendo de este hecho, el paradigma que se ajusta a las necesidades de la investigación es el paradigma crítico social, considerado como una unidad dialéctica entre lo teórico y lo práctico; "este paradigma representa el tipo de teorización "scientista" guiado por los ideales de las ciencias naturales modernas y su prerrogativa de investigaciones libres de valoración" (Frankenberg, 2011, p.68). Esto se fundamenta en la necesidad de crear estrategias de liderazgo para mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero, ubicada en la zona rural del municipio de Sahagún, Córdoba.

De la misma forma, la elección de este paradigma cobra peso en las afirmaciones de Bernal (2010), quien establece que la educación social tiene un papel fundamental en la orientación de la sociedad, hacia un desarrollo humano sostenible, de modo que promueve acciones enfocadas a la práctica de la investigación social y educativa, y que a su vez, se caracteriza por buscar un beneficio, no sólo para un determinado grupo de personas, sino para la sociedad en general; en este caso, se espera crear una cultura de liderazgo a través de las estrategias propuestas, para de esta manera minimizar los

REDUNET

efectos de la brecha educativa, social y digital presente entre los colegios públicos y privados.

En cuanto a la utilidad de este paradigma en la investigación, centra su aporte en una conciencia crítica de directivos de la institución, quienes han permanecido pasivos ante una realidad que se hace cada vez más notoria y es la de garantizar el uso y aprendizaje de las TIC en el sector educativo. De igual forma, al hacer uso de este paradigma, se espera impactar en la comunidad educativa en general, con ayuda de las mejoras propuestas en las estrategias diseñadas.

3.2 Enfoque y Método de la investigación

El enfoque que se le da a esta investigación es de tipo cualitativa, tal como lo muestran Hernández et al. (2016), quienes establecen que "la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos, así como flexibilidad" (p.17). Desde el punto de vista de estos autores, este enfoque favorece a la contextualización de la realidad desde los detalles más representativos, en este caso, la descripción del contexto que se ha venido presentando, las percepciones de los docentes y cuerpo administrativo, así como las limitaciones de la institución frente a sus necesidades específicas.

Desde la perspectiva de Hernández et al. (2016) la investigación cualitativa permite analizar la realidad de la institución educativa desde sus componentes más elementales, hasta los más complejos, permite estudiar el comportamiento de los docentes frente a las decisiones asumidas por la dirección, los aportes de estos a las mejoras en la escuela y el rol del director frente a las problemáticas que afectan a la institución. A través de la observación propia de este tipo de investigaciones, también se pueden canalizar

algunos apuntes asociados a los efectos de la falta de gestión administrativa que logran impactar en el rendimiento académico de los estudiantes.

Por su parte, Rodríguez, Gil y García (1996), afirman que la investigación cualitativa estudia la realidad es su contexto natural, es decir, tal como sucede, a fin de interpretar los fenómenos de acuerdo a los significados que tienen para las personas implicadas, tal como es el caso de este estudio, que pretende identificar de qué manera el diseño de estrategias de liderazgo, permite mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero. Por tanto, si se analizan detalladamente, las causas del problema y las posibles consecuencias, el análisis de estos fenómenos, puede ser más completo y riguroso, con ayuda de las técnicas propias de la investigación cualitativa.

Así mismo, se tendrá en cuenta el método deductivo, entendido como una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos). Partiendo de datos reales que permitan el razonamiento y la emisión de hipótesis para el logro del objetivo de atención (Hernández et al., 2016). Es decir, se realizará un análisis de las teorías generales relacionadas con la gestión educativa para identificar en la institución, hasta qué punto estas teorías se acercan a la realidad.

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se ajusta a las necesidades de este estudio es la Investigación Acción; con éste se busca encontrar una alternativa clara para dar solución a los problemas educativos que se presentan en el ejercicio de las labores educativas o administrativas, guardando una amplia relación con la educación, al involucrar ampliamente a todos sus actores (Martínez, 2014), lo que implica también,

REDUNCT

un mayor compromiso con la educación, a diferencia de los otros tipos de investigación.

Actualmente, este tipo de investigaciones son útiles en la educación porque permiten contextualizar el aprendizaje, logrando una relación estrecha del estudiante con sus conocimientos previos y con la realidad (De Oliveira, 2015); en este caso particular, lo que revela es la necesidad de ofrecer a los estudiantes mejores oportunidades de aprendizaje a través de estrategias que gestionen para ellos nuevos proyectos tecnológicos, desde el liderazgo en la gestión administrativa, hecho que a su vez pues impactar en las mejoras de la calidad educativa, optimización de las estrategias de enseñanza y en el rendimiento académico de los estudiantes.

Por otro lado, Colmenares y Piñeros (2008), sostienen que la investigación acción es una "herramienta metodológica heurística para estudiar la realidad educativa, mejorar su comprensión y al mismo tiempo lograr su transformación" (p. 99); en este caso, esta herramienta se centra en la detección de un problema específico y la creación de alternativas de solución claras y concluyentes para los actores involucrados.

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es fenomenológico, porque busca entender las experiencias de personas sobre un fenómeno o múltiples perspectivas de este; así mismo responde preguntas sobre la esencia de las experiencias es decir lo que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o proceso (Hernández, et al., 2015, p. 471). Respecto a esta investigación es importante tener en cuenta que el enfoque fenomenológico permite un acercamiento al fenómeno que representa el diseño de estrategias de liderazgo, para mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico de los estudiantes.

REDUNET

3.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son la entrevista en profundidad y el grupo focal. En lo que respecta a la entrevista, que según lo expuesto por Hernández et al. (2016), es un tipo de entrevista más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa, definiéndola como "una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)" (p. 403). Las entrevistas a profundidad son un método de recolección de datos cualitativos que permiten recopilar una gran cantidad de información sobre el comportamiento, actitud y percepción de los entrevistados.

El instrumento, consiste en un cuestionario de veintiún preguntas abiertas (Anexo 1), encaminadas a reconocer la gestión administrativa de la institución y la forma en la cual se ejerce el liderazgo dentro de ella. Permite también reconocer las competencias de liderazgo, la presencia de proyectos tecnológicos en la institución, y los efectos de la gestión educativa en el rendimiento de los estudiantes. Esta técnica se aplica a los directivos de la institución para identificar sus percepciones frente al liderazgo y la gestión administrativa.

En cuanto al grupo focal o grupo de enfoque, es una reunión conformada por varias personas, que tiene por objetivo discutir acerca de uno o varios temas para conocer sus opiniones o percepciones. Se considera que estos son positivos si todos los miembros intervienen y se evita que uno sólo guíe la conversación, dado que la evaluación de este se centra en el grupo y no en sus participantes de manera individual (Hernández et al., 2016, p. 409). Esta técnica se aplicará a los docentes de la institución seleccionados en la muestra.

REPOSIT

3.6 Sujetos de la investigación

Los sujetos de la investigación son los docentes que pertenecen a la Institución Educativa El Crucero, los cuales son 13 en total; además de ello, el personal que pertenece a la gestión administrativa que en este caso particular son tres (rector, secretaria, y auxiliar administrativa). Para el desarrollo de la investigación, se pudo identificar que de los docentes mencionados ocho son de sexo femenino y cinco de sexo masculino, sus edades oscilan entre los 39 y los 60 años, siendo de mayor porcentaje los docentes mayores de 50 años (alejados de las tecnologías).

En lo que respecta al tipo de muestreo, es el no probabilístico por conveniencia. “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández, et al, 2016, p. 176). Para este estudio se tomarán como muestra ocho individuos de los cuales cinco son docentes y tres son los encargados de la administración de la institución. Los criterios de inclusión están dados por la disponibilidad de participar en la investigación y el conocimiento relacionado con el tema de estudio.

3.7 Validez y Credibilidad de los instrumentos

La Validez y Credibilidad de los instrumentos se realizará a través de un juicio de expertos (Anexo 2 y 3) en el cual se dan a conocer los objetivos de la investigación, y la operacionalización de las categorías a fin de obtener una realimentación oportuna de las preguntas propuestas. Para la construcción de estas preguntas, se elaboró un cuadro de triple entrada, donde se hace una triangulación entre las categorías, la fuente y los instrumentos.

REPOSITORIO

3.8 Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas de esta investigación se fundamentan en la Ley 115 de 1994, Ley General de la Educación, la cual establece en su artículo primero que "La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes", y es justamente en busca de esa integralidad que el presente documento se fundamenta en identificar de qué manera, el diseño de estrategias de liderazgo, permite mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero. Además de esto, se tiene en cuenta lo siguiente:

- **Criterios de confidencialidad:** las entrevistas serán realizadas de manera individual y se garantizará el anonimato de las personas que participarán en la investigación, no se revelarán las fuentes dentro de la investigación, ni se establecerá quienes son los docentes observados para emitir el diagnóstico.
- **Beneficios conocidos**: se establecerán las fortalezas y debilidades del liderazgo en la gestión educativa de la institución, y quedarán en manifiesto en la presente investigación a fin de establecer acciones de mejora y fortalecimiento. Asimismo, se espera que se implementen acciones enfocadas a mejorar este liderazgo en la institución.

3.9 Procedimiento de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se tienen en cuenta las fases descritas en la tabla 5.

REDIMENSIONA

Tabla 5. *Fases de la investigación*

Fase	Propósito	Actividades
Fase 1 Caracterización	Identificar los tipos de liderazgo presentes en la Institución Educativa El Crucero destacando las competencias propias del líder. Establecer las características de la gestión administrativa en la Institución Educativa El Crucero, para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de esta.	• Revisión bibliográfica de las teorías relacionadas. • Análisis de la gestión realizada (observación). • Diseño de entrevista. • Aplicación de la entrevista. • Análisis de los resultados. • Construcción del diagnóstico. • Identificación de las debilidades encontradas en el diagnóstico.
Fase 2 Análisis	Analizar la pertinencia de mejorar la gestión administrativa como estrategia para fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes.	• Preparación del grupo focal • Invitación a los participantes • Desarrollo del grupo focal. • Construcción de las conclusiones.
Fase 3 Diseño	Construir una propuesta acorde a las necesidades de la institución que permita el fortalecimiento del liderazgo institucional para mejorar la gestión administrativa.	• Revisión documental relacionada con las estrategias de liderazgo educativo. • Selección de los elementos necesarios para el desarrollo de las estrategias. • Plantear alternativas de solución. • Seleccionar las alternativas más atractivas. • Realizar una revisión de los antecedentes a fin de establecer las acciones a seguir. • Diseño de la estrategia. • Ajuste de las estrategias diseñadas.

Fuente: Elaboración propia

REDUNOT

Capítulo 4

RED- UMECIT

Capítulo 4

Análisis e Interpretación de los Resultados o Hallazgos

4.1 Técnica de análisis de los datos o hallazgos

Para el análisis de los datos obtenidos de la entrevista, se utilizó el software Atlas. Ti 9.0 en su versión gratuita, el cual permite el análisis de los documentos a través del análisis de unas categorías previamente establecidas, las cuales se estructuran a través de códigos. Para el diseño de los códigos se parte de los indicadores propuestos en la Tabla 4.

4.2 Procesamiento de los datos

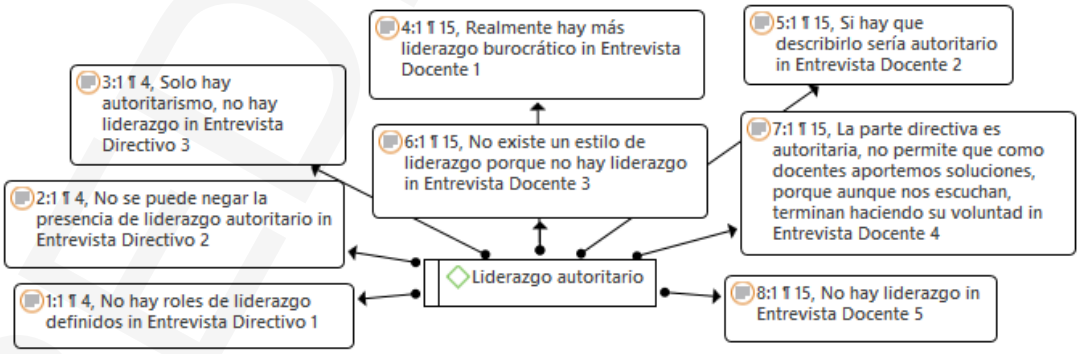
Teniendo en cuenta los objetivos propuestos, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las categorías y subcategorías, siendo estas presentadas conforme a los indicadores que las acompañan.

Categoría: Liderazgo

Subcategoría: Tipos de liderazgo

Indicador: Liderazgo autoritario

Figura 2. *Liderazgo autoritario*



Fuente: Elaboración propia

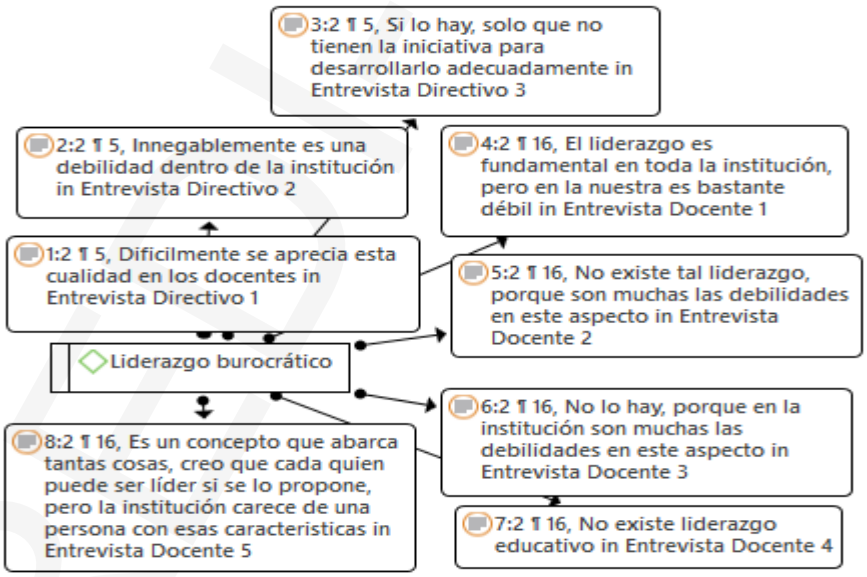
RIDUNETCIT

Como se puede apreciar en la Figura 2, los participantes explican que dentro de la escuela no hay liderazgo definido, y que predomina el autoritarismo, seguido de cerca del liderazgo burocrático. Destacan que la participación de los docentes en las actividades, no es motivada sino impuesta, resaltando entre otras cosas que "la parte directica es autoritaria, no permite que como docentes aportemos soluciones, porque, aunque nos escuchan, terminan haciendo su voluntad" (Docente 4).

Indicador: Liderazgo burocrático

En lo que se relaciona con las respuestas obtenidas por los docentes, se obtuvo que todos ellos consideran que en la institución no hay liderazgo educativo, o que no existe la iniciativa para ejercer un buen liderazgo. Como se puede apreciar en la Figura 3, los docentes manifiestan que no se aprecia esta cualidad en los directivos, mientras que los directivos señalan a los docentes como ausentes ante esta característica. Los entrevistados señalan que la falta de liderazgo es una debilidad dentro de la institución, y uno de ellos afirma que la falta de gestión es un detonante de esta debilidad.

Figura 3. *Liderazgo burocrático*

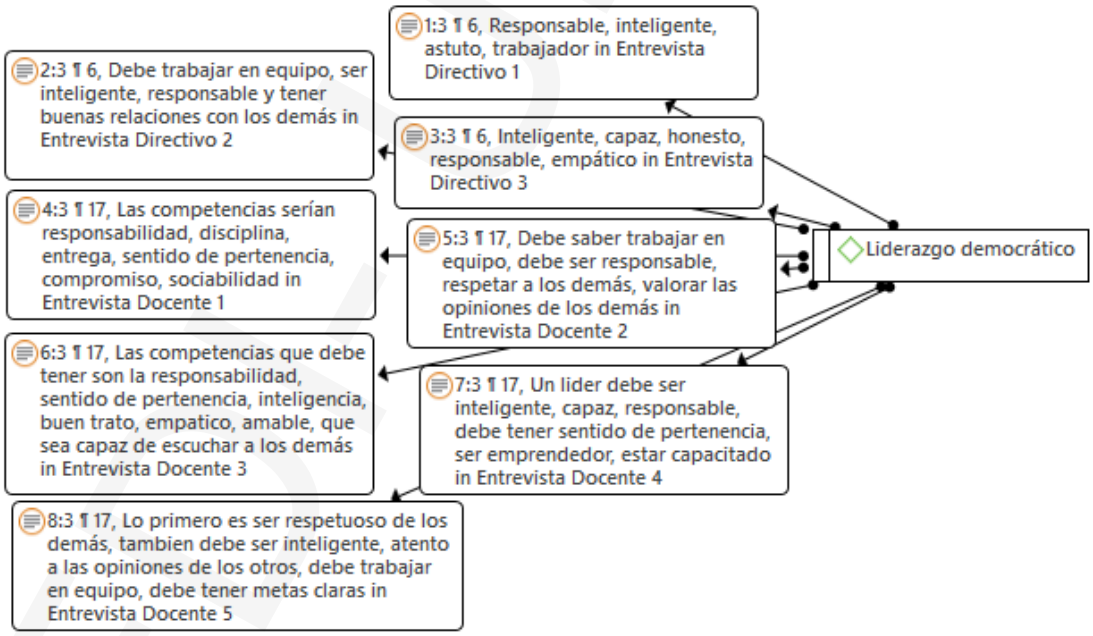


Fuente: Elaboración propia

Indicador: Liderazgo democrático

El líder educativo, está encargado de transformar la realidad del entorno escolar de manera innovadora y creativa, a fin de garantizar la transformación en el ambiente escolar (Sierra, 2016); por tanto, este líder debe contar con unas competencias necesarias, que los entrevistados identifican como propias para ejercer el liderazgo en la institución. Se visualiza en la Figura 4, que algunas de estas competencias son el trabajo en equipo, la inteligencia, la responsabilidad, las relaciones interpersonales, la astucia, la honestidad, el emprendimiento, la disciplina, la entrega, el sentido de pertenencia, el compromiso, la empatía y el respeto, entre otras.

Figura 4. *Competencias del líder*

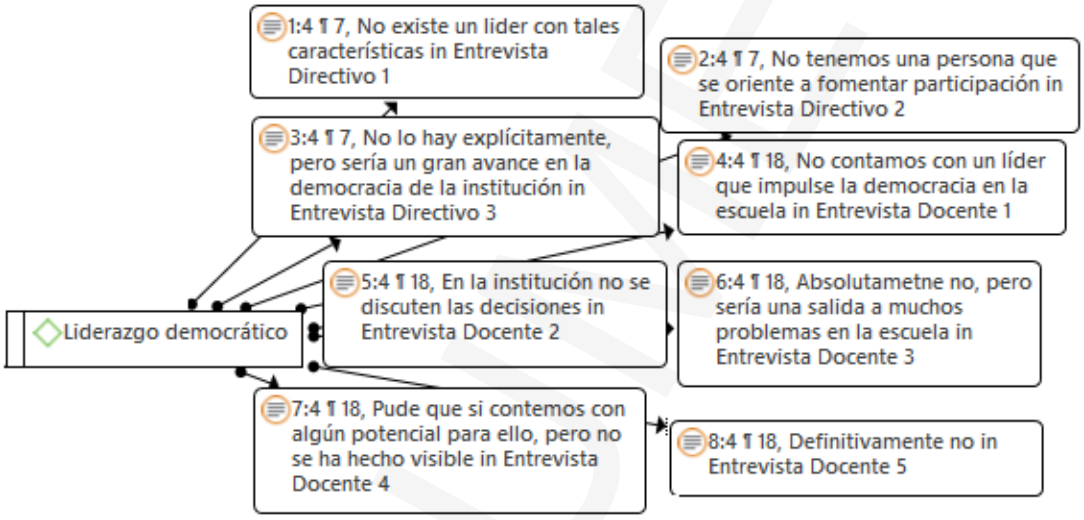


Fuente: Elaboración propia

Así mismo, al indagar si existe un líder que discuta las decisiones con el grupo de trabajo y fomente su participación, tanto docentes como directivos niegan la presencia

de este destacando que “no existe un líder con tales características” (Directivo 1), “no lo hay… pero sería un gran avance en la democracia de la institución” (Directivo 3), “no contamos con un líder que impulse la democracia” (Docente 1), “Puede que sí contemos con personal para ello, pero no se ha hecho visible”.

Figura 5. *Liderazgo democrático*

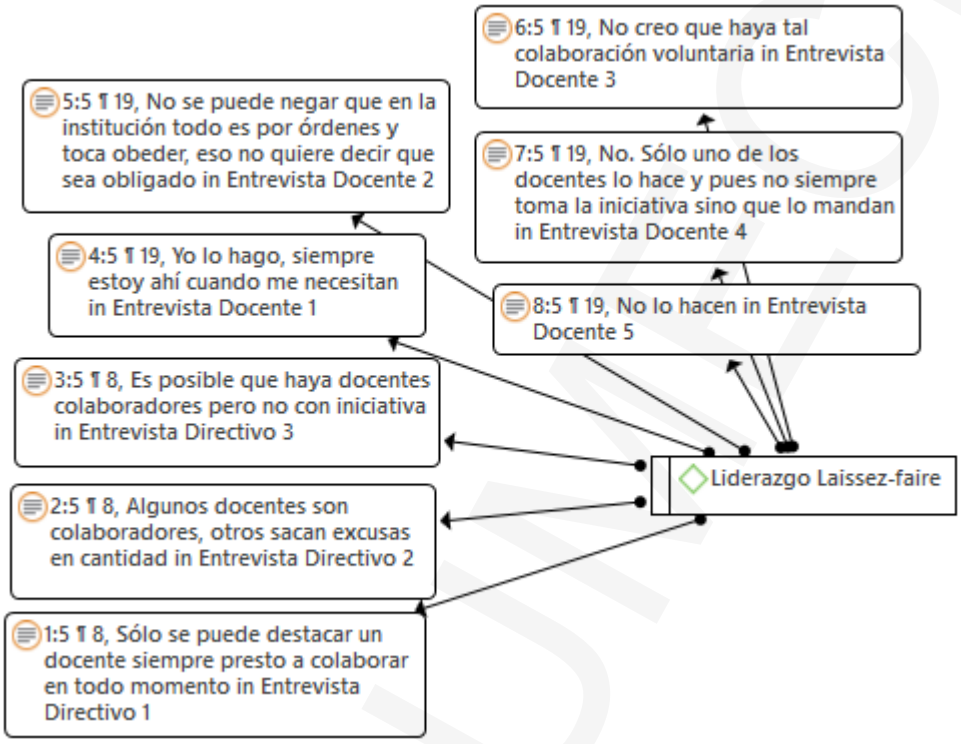


Fuente: Elaboración propia

Indicador: Liderazgo Laissez-faire

Siguiendo con el rastreo de los tipos de liderazgo, se indagó si alguno de los roles que se identifican en la escuela está siempre presto a colaborar e intervenir en los procesos escolares cuando se le solicita, ante lo cual, los directivos destacan un docente que siempre está presto a colaborar cuando se le requiere, dado que algunos otros sacan excusas para no hacerlo. Sin embargo, como se aprecia en la Figura 6, los docentes se enfocan más al hecho de que en la escuela todo se maneja a través de órdenes; uno de los docentes destaca que “sólo uno de los docentes lo hace y pues no siempre toma la iniciativa, sino que lo mandan” (Docente 4).

Figura 6. *Liderazgo Laissez-faire*



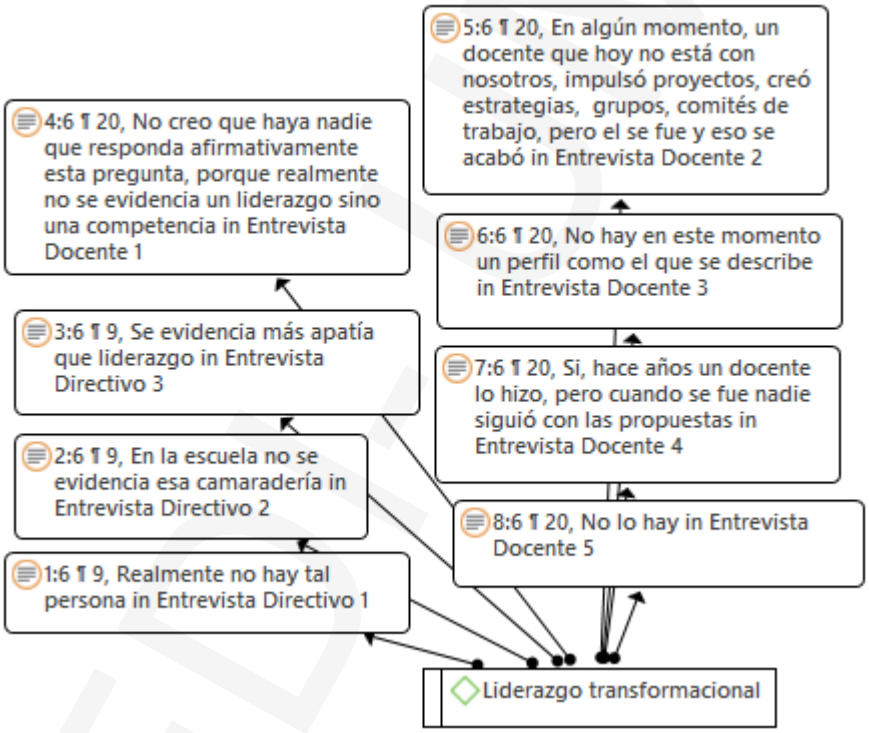
Fuente: Elaboración propia

Indicador: Liderazgo transformacional

Para reconocer la presencia del liderazgo transformacional se indagó acerca de la presencia de alguien dentro de la escuela que los haya inspirado a trabajar en equipo permanentemente transmitiéndole entusiasmo, y ante esto, hubo varias respuestas interesantes que se ven en la Figura 7: mencionan la ausencia de camaradería, destacan la apatía de algunos docentes y lo más significativo es que dos de ellos destacan que aun cuando no hay presencia de ese tipo de lideres en la escuela en algún momento hubo alguien que sí ejercía tal rol de inspirador.

Destacan que la forma en la que lo hacía era a través del diálogo, de los ejemplos. “Con el profe todo era a través de ejemplos, llegaba y decía que si yo quiero el café caliente debo pararme y calentarlo, y también que si yo quiero un salón bonito debo limpiarlo pintarlo y decorarlo” (Docente 2); “El salón del él era el más llamativo, siempre limpio, arreglado, con cuadros de horario, calendario, cumpleaños. El promovía partidos para integrar a los docentes, hacia actividades para recolectar fondos y arreglar cosas del colegio, y a veces no era ni lo que se recogía, sino el amor que él le ponía lo que hacía que uno se metiera en el cuento” (Docente 4).

Figura 7. *Liderazgo transformacional*

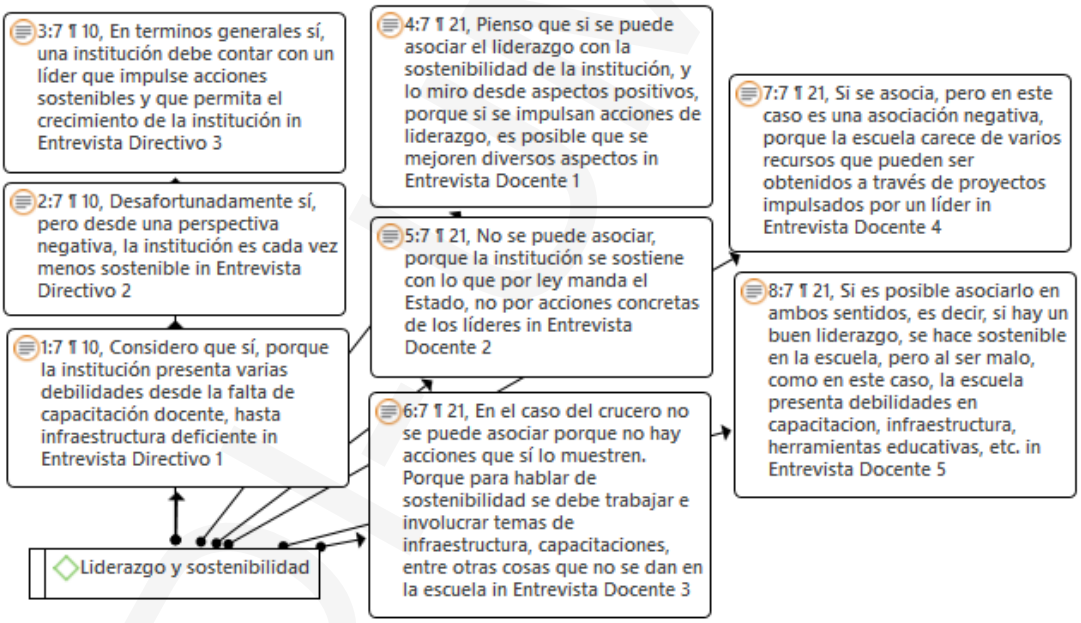


Fuente: Elaboración propia

Dentro de la categoría de liderazgo, se indagó acerca de las posibles relaciones entre este y la sostenibilidad en la escuela, encontrando que los entrevistados señalan que existe una estrecha relación entre el liderazgo presente en la escuela y la sostenibilidad

de ésta, en tanto que, actualmente, la institución presenta problemáticas que afectan su sostenibilidad, como es el caso de ausencia de infraestructura tecnológica, falta de capacitación docente para afrontar la nueva realidad educativa enfocada en la educación virtual, el desarrollo de competencias digitales de los estudiantes, entre otras situaciones, como la toma de decisiones o participación democrática en algunos aspectos. Los docentes explican que, si contaran con un líder idóneo, sería posible mejorar tal situación y lograr la sostenibilidad deseada, se gestionarían recursos para el desarrollo de proyectos, entre otras acciones, como se puede ver en la figura 8.

Figura 8. *Liderazgo y Sostenibilidad*

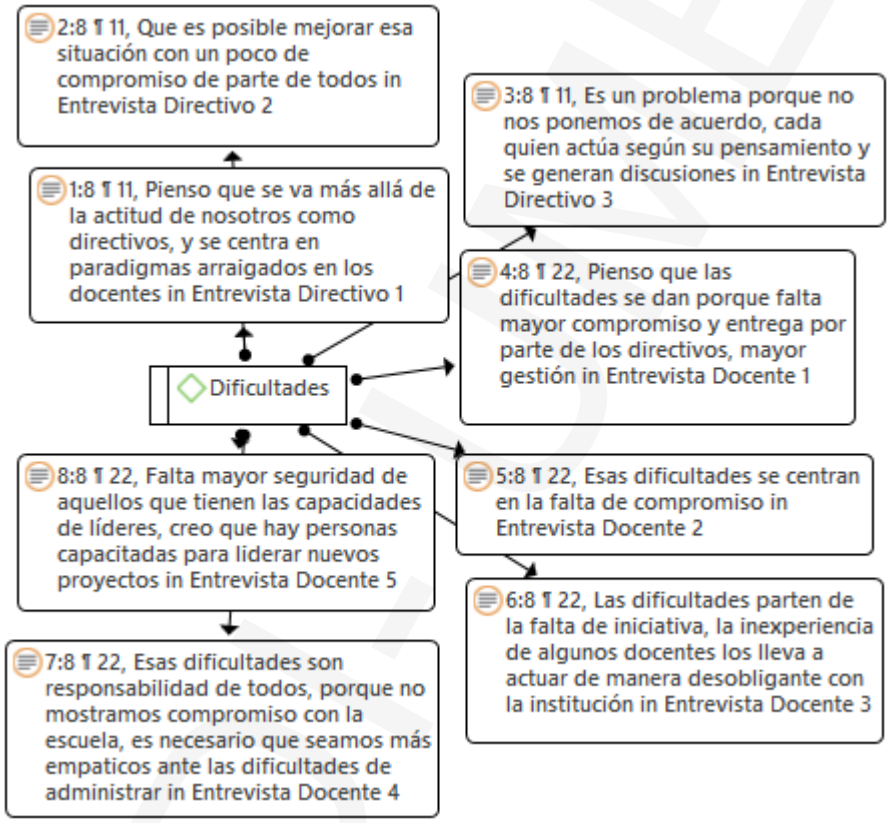


Fuente: Elaboración propia

También se analizaron aspectos importantes como las dificultades de ejercer el liderazgo en la institución, ante lo cual destacan afirmativamente que si existen tales dificultades, razón por la cual algunos de ellos explicaron que la falta de compromiso y la presencia de paradigmas arraigados en los docentes, ha creado una barrera para definir los roles de líderes en la institución, por tanto, señalan que la inexperiencia de

algunos docentes puede ser la causa de esa falta de compromiso para asumir el liderazgo, como se ve en la Figura 9. Otro de los temas mencionados es la falta de gestión por parte de los directivos y la apatía de los colaboradores para apoyar a la administración sólo por la satisfacción de lograr mejoras de calidad, aún sin obtener beneficios personales.

Figura 9. *Dificultades para ejercer el liderazgo*



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se procede a mostrar los resultados de la categoría Gestión administrativa, la cual responde al segundo y tercer objetivo de análisis, acompañada de dos subcategorías diferentes.

Categoría: Gestión administrativa

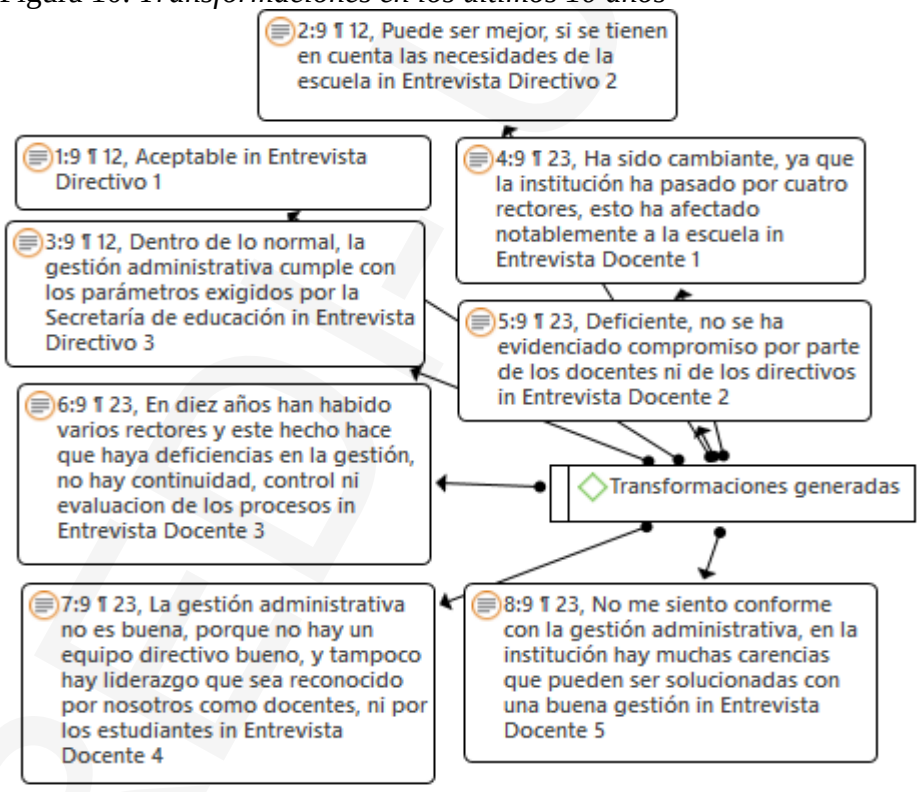
PREPRINT

Subcategoría: Gestión educativa

Indicador: Transformaciones generadas

Para los entrevistados, la gestión administrativa de la educación en la institución durante los últimos diez años no ha sido la mejor. En la figura 10, se muestra que los directivos la califican como regular y aceptable, reconociendo que ésta pudo haber sido mejor; mientras que los docentes expresan su inconformidad explicando que la gestión administrativa ha sido cambiante, dado que se ha hecho cambio de rector cuatro veces en los últimos diez años. Señalan deficiencias por la falta de compromiso, falta de continuidad, control y evaluación en ese período de tiempo; destacan además la falta de liderazgo y la necesidad de implementar acciones que mejoren la gestión administrativa que es bastante débil.

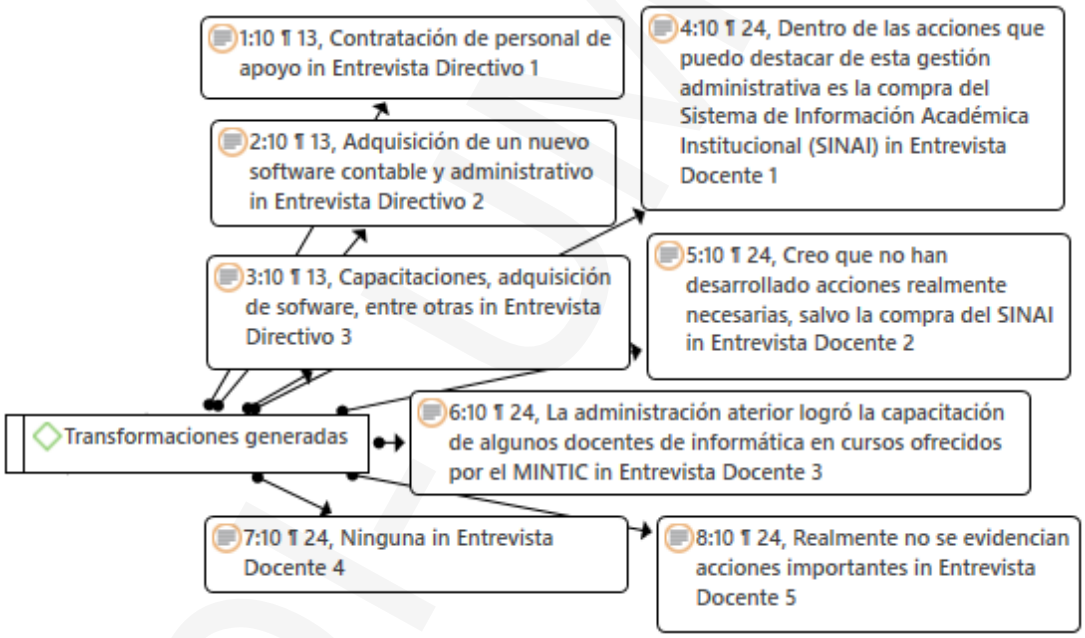
Figura 10. *Transformaciones en los últimos 10 años*



Fuente: Elaboración propia

Resaltan que las acciones de la administración para mejorar la escuela han sido básicas, y prácticamente requeridas para que la escuela funcione. En la figura 11, los directivos señalan las contrataciones de personal de apoyo, la adquisición de nuevos programas contables y administrativos y la documentación de algunos procesos; mientras que los docentes hablan de la adquisición del Sistema de Información Académica e Institucional (SINAI), el cual permite registrar la información de los estudiantes y su caracterización a fin de hacer seguimiento adecuado de éstos.

Figura 11. *Acciones de la administración*

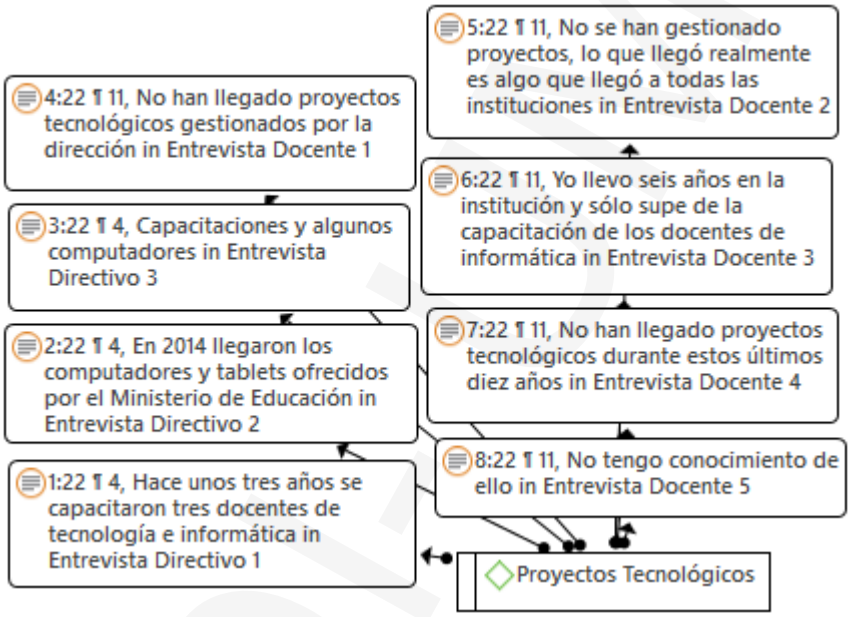


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, debido a la necesidad de registrar las acciones enfocadas al uso de la tecnología, se indagó acerca de la consecución de proyectos tecnológicos en los últimos diez años, ante lo cual los directivos destacaron la capacitación de tres docentes de informática, y la llegada de computadores y tabletas por parte del Ministerio de Educación, como se puede ver en la figura 12. Los docentes reconocen los proyectos mencionados, sin embargo, exaltan que algunos equipos quedaron en desuso debido a

la falta de mantenimientos preventivo y correctivo; por lo tanto, no hay condiciones óptimas para la utilización de éstos. Algunas de las respuestas destacan que “Es importante señalar que estos computadores quedaron en desuso por falta de mantenimiento, lo que ocasionó la pérdida de estas herramientas” (Directivo 3); “No han llegado proyectos tecnológicos en este tiempo, la verdad es que eso está relacionado con una deficiencia en el área de tecnología y apoyo en nuestras clases” (Docente 4).

Figura 12. *Proyectos tecnológicos*



Fuente: Elaboración propia

Indicador: Visión de futuro

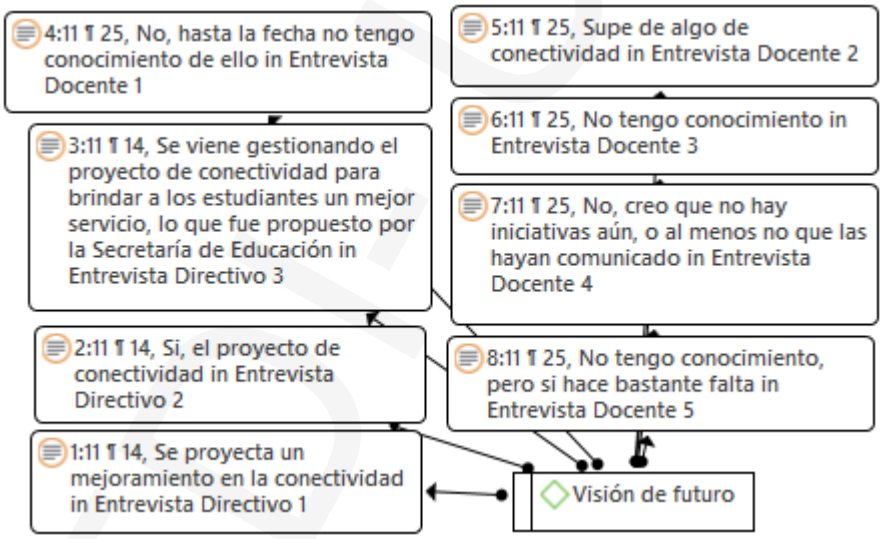
Seguidamente, al indagar con los docentes acerca de su conocimiento sobre alguna iniciativa proyectada a los siguientes años para la transformación positiva de la

institución, los directivos manifestaron que existe un proyecto de conectividad el cual busca mejorar el servicio de internet en la escuela.

> "Si hay un proyecto de conectividad, puesto que, debido a la pandemia, se hizo evidente la necesidad de mejorar el servicio de internet, dado que no se sabe cuando haya necesidad de volver a utilizarlo, y esto reafirmó las carencias de la escuela, entonces con esta idea se proyecta un mejoramiento en la conectividad" (Directivo 1)

Contrario a esto, los docentes no manifiestan conocer tal proyecto, salvo el docente 2 que expresa que lo ha escuchado. Explican "no tengo conocimiento, pero si hace bastante falta" (Docente 5). Respuestas que se pueden ver en la Figura 13.

Figura 13. *Visión de futuro*



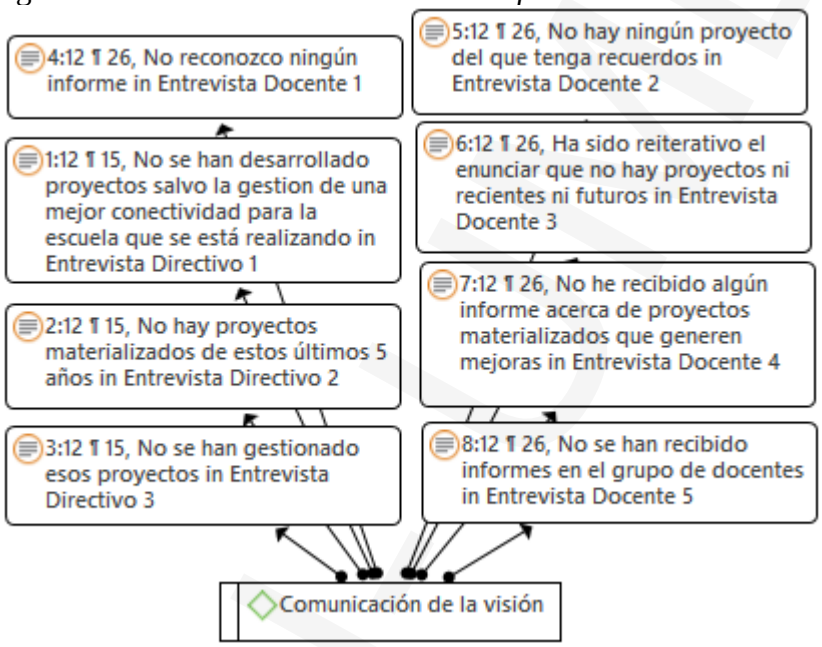
Fuente: Elaboración propia

REDIMECIT

Indicador: Comunicación de la visión de futuro

En relación con lo anterior, se indagó si habían recibido algún informe acerca de proyectos materializados que generaran mejoras en la escuela en los últimos cinco años, obteniendo como respuesta una negativa por parte de los directivos y docentes, tal como se aprecia en la Figura 14. “Ha sido reiterativo el enunciar que no hay proyectos ni recientes ni futuros” (Docente 3).

Figura 14. *Comunicación de la visión de futuro*



Fuente: Elaboración propia

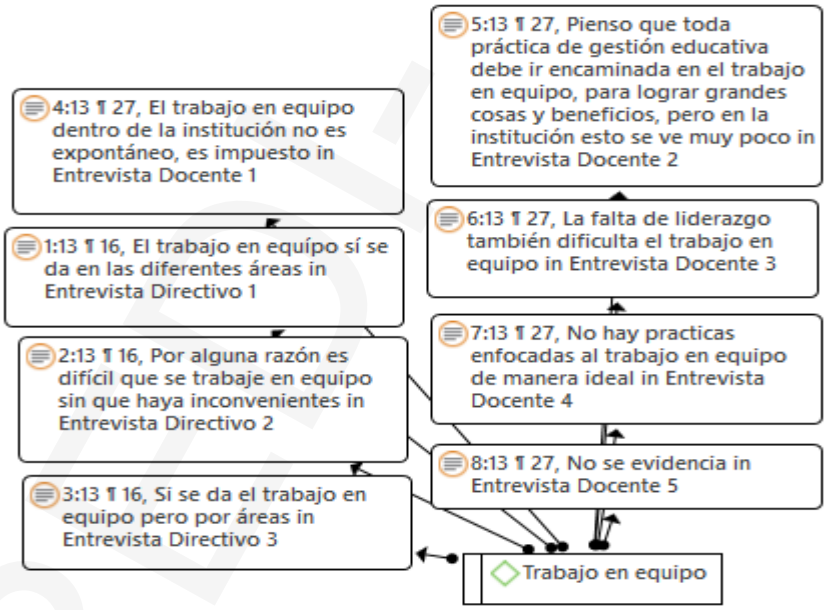
Indicador: Trabajo en equipo

Otro de los temas que se ha trabajado insistentemente en la entrevista realizada es el trabajo en equipo, dado que los docentes lo han propuesto como una de las prácticas que hace falta dentro de la escuela y que se convierte en una barrera para el liderazgo. Sin embargo, es importante conocer de qué manera se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución educativa desde la dirección administrativa, y se encontró que

para directivos y docentes el trabajo en equipo que se da dentro de la institución no es espontaneo, sino impuesto. Que se da en las diferentes áreas al momento de realizar la planeación curricular y los diferentes procesos que se tendrán en cuenta durante el año escolar. Por ello, teniendo en cuenta la importancia de este indicador, es necesario señalar algunas de las respuestas obtenidas que se evidencian en la Figura 15:

> "Por alguna razón es difícil que se trabaje en equipo sin que haya inconvenientes, parece que hay una rivalidad, nadie quiere seguir indicaciones de otro, y son pocas las oportunidades en las que se llega a un acuerdo sin discusiones, siento que hay dos bandos y eso no es bueno" (Directivo 2)
>
> "Pienso que toda práctica de gestión educativa debe ir encaminada en el trabajo en equipo, para lograr grandes cosas y beneficios, pero en la institución esto se ve muy poco" (Docente 2)

Figura 15. *Trabajo en equipo*



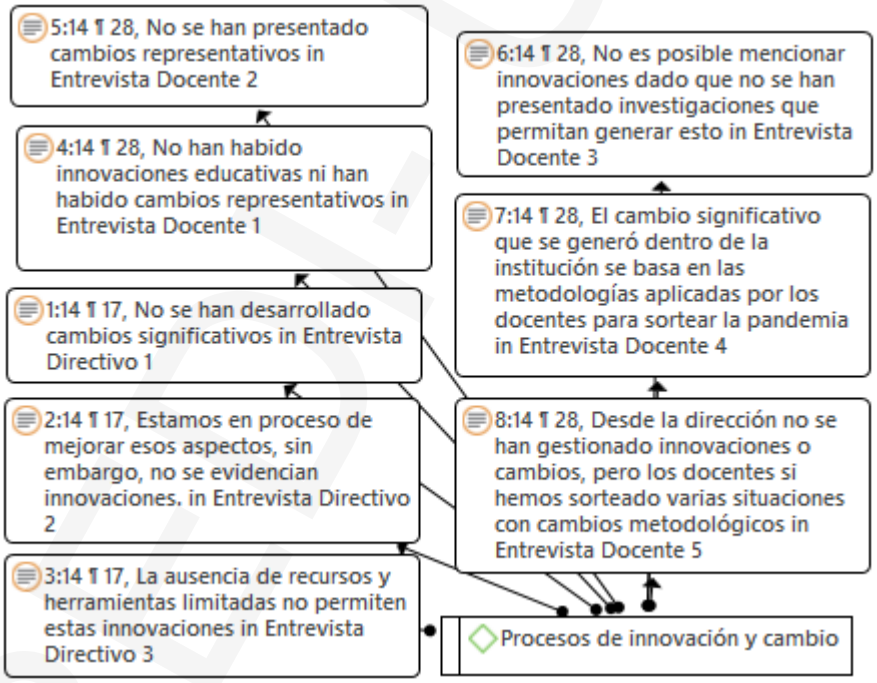
Fuente: Elaboración propia

REPUNET

Indicador: Procesos de innovación y cambio

En la figura 16 se puede apreciar la opinión de los docentes y directivos en cuanto a la presencia de innovaciones educativas o procesos de cambio significativos dentro de la escuela en los últimos cinco años, y es claro que los docentes no consideran que haya habido innovaciones o procesos de cambio; estos destacan que no se han presentado cambios representativos y no es posible mencionar innovaciones porque tampoco se han presentado investigaciones en la escuela que generen esto. Además de ello, es importante resaltar que ellos destacan que los cambios representativos, más que innovaciones, se enfocan en la manera de sortear la situación de pandemia que alejó a los estudiantes de las clases. Explican que, aunque algunos sólo trabajaron con guías, otros hicieron videos para enviar a sus estudiantes, y quienes tenían las posibilidades, se unían a grupos de WhatsApp para resolver dudas.

Figura 16. *Procesos de innovación y cambio*



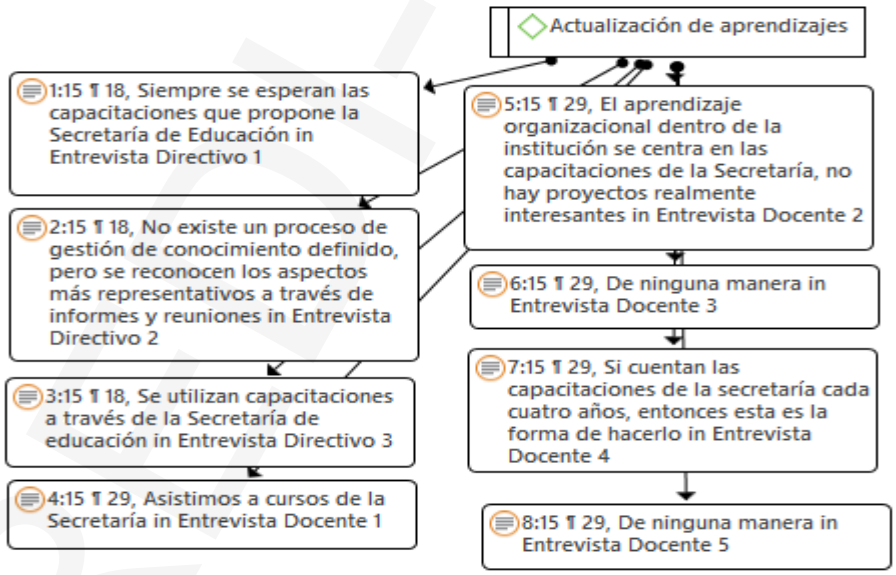
Fuente: Elaboración propia

Los directivos por su parte, son más enfáticos en que están en proceso de mejorar esos aspectos, pero dentro de la escuela no se evidencian innovaciones. Por otra parte, el Directivo 3 señala que "La ausencia de recursos y herramientas limitadas no permiten estas innovaciones, porque para lograrlo es necesario realizar investigaciones que implican diagnósticos, revisión de bibliografía, trabajo de campo, y eso dentro de la institución no se evidencia".

Indicador: Actualización de aprendizajes

Otro tema importante en cuanto a la gestión administrativa es el aprendizaje organizacional, y por tal motivo se indagó la manera en la que promueve la escuela este tipo de aprendizaje, encontrando como resultado que las capacitaciones recibidas son las que promueve la Secretaria de Educación, sin embargo, el Directivo 2, resalta un tema sumamente importante y es que "No existe un proceso de gestión de conocimiento definido", lo que permite inferir que el aprendizaje organizacional no se encuentra documentado. Estas respuestas se pueden ver detalladamente en la Figura 17.

Figura 17. *Actualización de aprendizajes*



Fuente: Elaboración propia

Categoría: Gestión Administrativa

Subcategoría: Rendimiento académico

Indicador: Uso de herramientas Tecnológicas

En este punto se analiza la subcategoría rendimiento académico, la cual viene siendo uno de los fines mismos de la educación, dado que implica la necesidad de brindar una educación de calidad para que los resultados sean los esperados por el Ministerio de educación, la Secretaría de Educación, las instituciones, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, es decir, que la idea de una educación de calidad se hace presente en todos los grupos de interés, por ello, al analizar esta subcategoría en relación con la gestión administrativa, es importante analizar la gestión de proyectos tecnológicos y el impacto de estos en la educación.

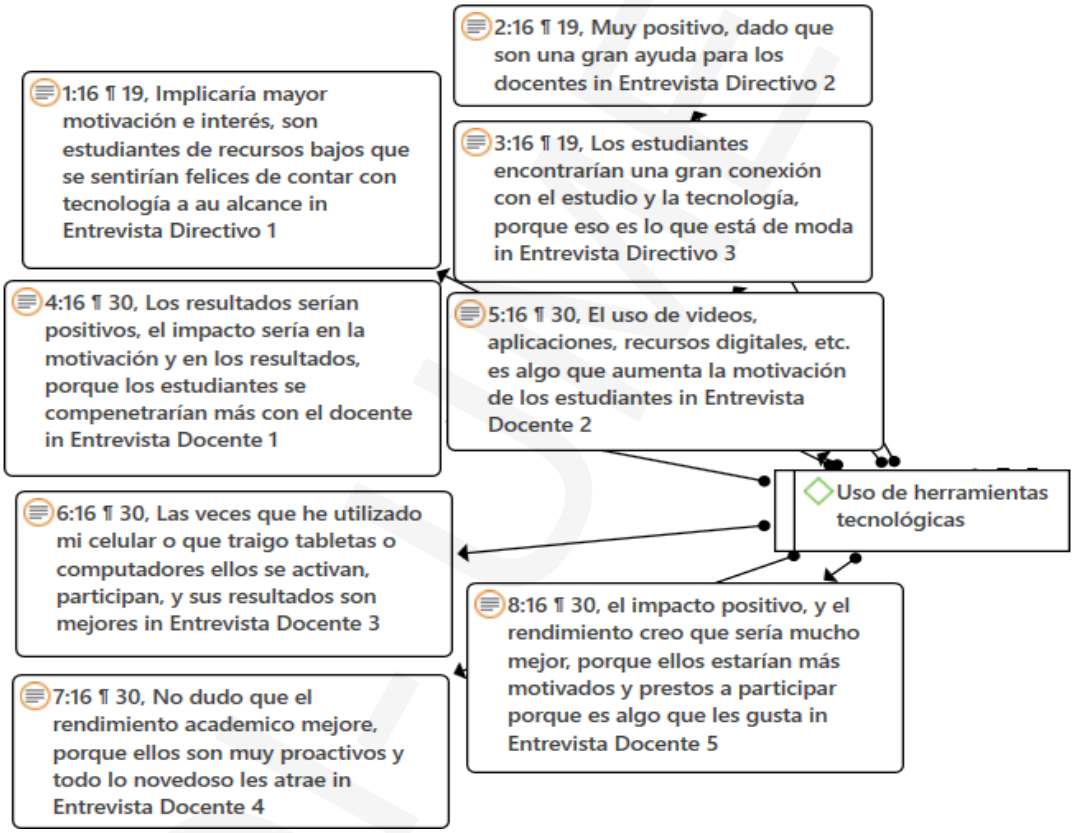
Para empezar, se presenta la opinión de docentes y directivos en cuanto a la gestión de proyectos tecnológicos en los estudiantes y su rendimiento académico. En el caso de los directivos, estos consideran que el uso de herramientas tecnológicas es muy positivo, dado que son de gran ayuda para los docentes, lo que implica mayor interés y motivación en los estudiantes, generando una conexión con ellos de manera inmediata, más aún cuando se trata de estudiantes de recursos económicos limitados que en algunos casos no cuentan con un computador o celular que los acerque al mundo de la tecnología.

En el caso de los docentes, se puede ver en la Figura 18, que muestran gran entusiasmo ante el tema, destacando que los resultados serían positivos y que se impactaría directamente en la motivación e interés de los estudiantes, aumentando su participación en las actividades. El docente 3 manifiesta que en las oportunidades que ha trabajado con TIC, los estudiantes mejoran su participación y rendimiento en las

REDUNET

actividades, hecho que concuerda con las respuestas de los otros docentes quienes afirman que la participación y motivación aumenta de manera significativa, tanto como el aprendizaje y por ende el rendimiento académico.

Figura 18. *Impacto del uso de herramientas tecnológicas (Estudiantes)*

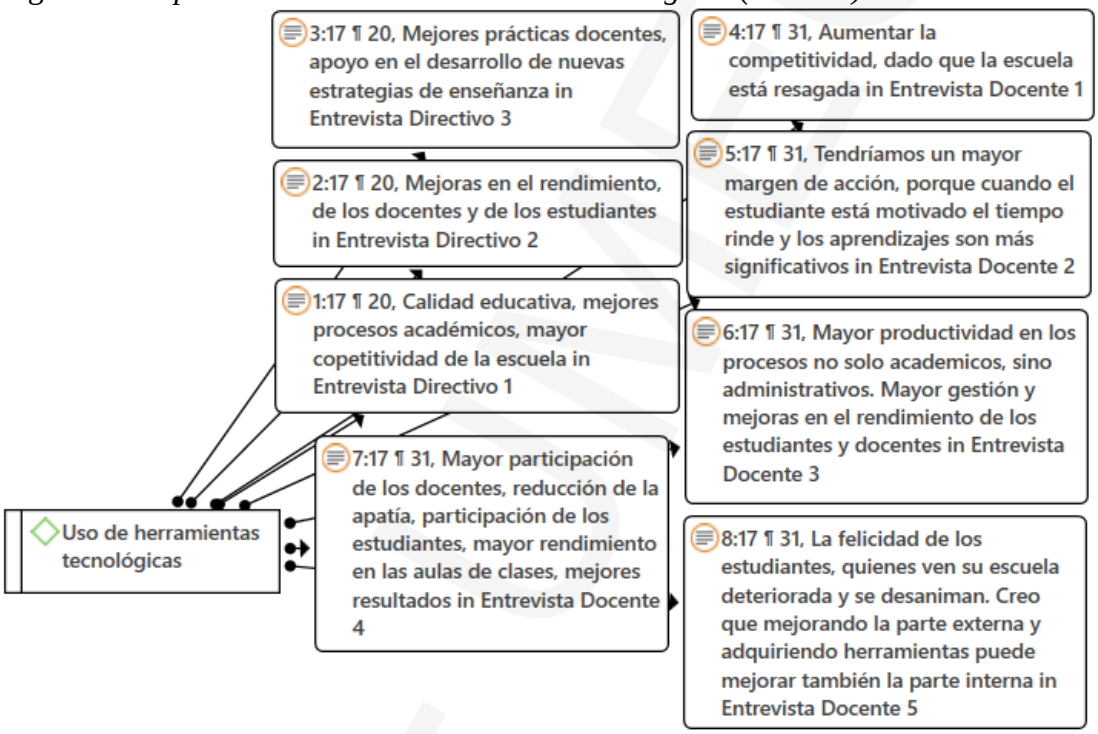


Fuente: Elaboración propia

En el indicador de uso de herramientas tecnológicas se involucra también la gestión de una mejor infraestructura y la adquisición de estas herramientas, ante lo cual se analiza el impacto de dicha gestión, obteniendo como resultado, las respuestas que se evidencian en la figura 19, donde queda claro que ante la percepción de docentes y directivos, esto mejoraría la práctica docente, aumentaría la competitividad de la escuela, habría mayor margen de acción, mejoras en el rendimiento de los docentes y

de los estudiantes, se conseguiría calidad educativa, mejores procesos académicos, mayor participación de los docentes, reducción de la apatía, mayor productividad en los procesos (académicos y administrativos).

Figura 19. *Impacto del uso de herramientas tecnológicas (Escuela)*



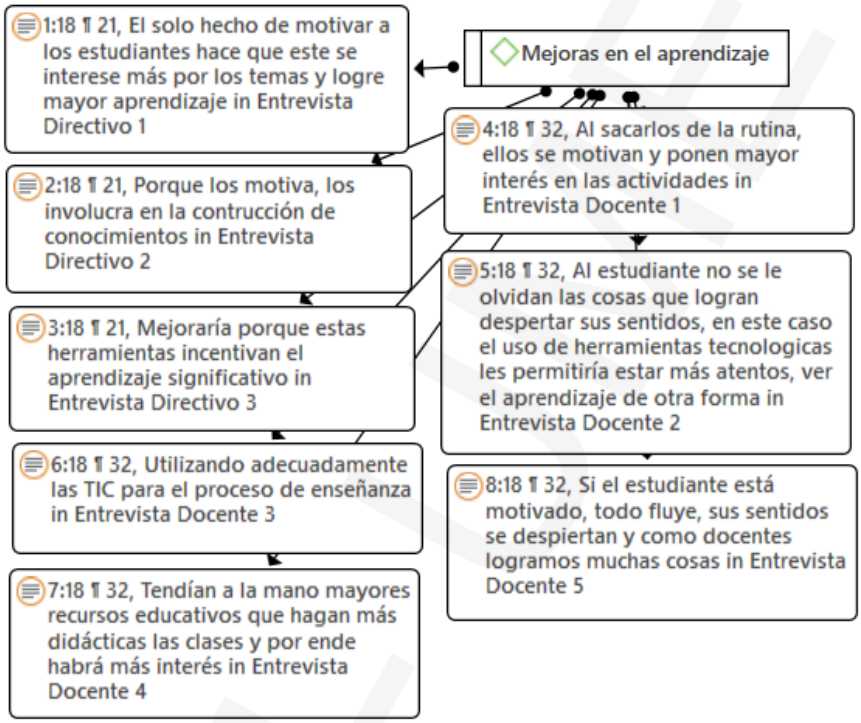
Fuente: Elaboración propia

Indicador: Mejoras en el aprendizaje

Al llegar al indicador actual, se indagó sobre cómo se mejoraría el aprendizaje de los estudiantes en caso de gestionar las herramientas tecnológicas, ante lo cual directivos y docentes se enfocaron en la motivación de ellos al hacer uso de estas, lo que generaría también mayor interés en los temas desarrollados facilitando la construcción de conocimiento. Es importante resaltar lo expuesto por el Docente 1, quien aborda el tema de abandonar la rutina, es decir, dejar de lado las clases tradicionales, para lograr un mayor interés en ellos desde lo novedoso. En términos

generales explicaron en las respuestas que se observan en la figura 20, que los estudiantes mejorarían su aprendizaje dado que este sería significativo, y se haría uso de sus sentidos, al contar con herramientas idóneas para ello.

Figura 20. *Mejoras en el aprendizaje*

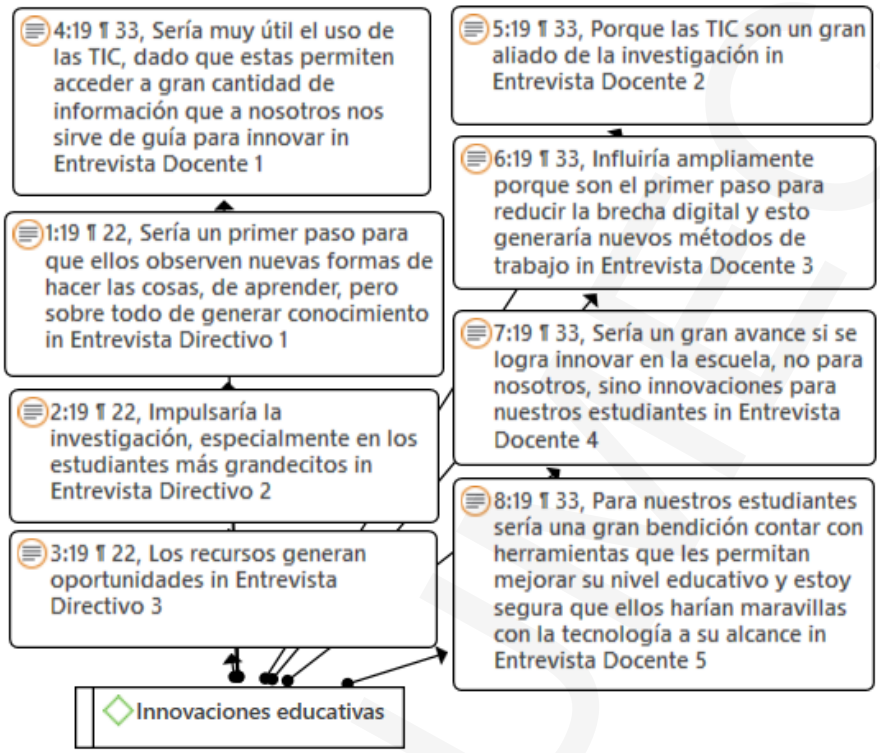


Fuente: Elaboración propia

Indicador: Innovaciones educativas

En cuanto a las mejoras en el aprendizaje utilizando herramientas tecnológicas para motivar a los estudiantes, también surge otra posibilidad y es que haya mayores innovaciones, pero para ello, se preguntó a los docentes y directivos de qué forma influiría en las innovaciones educativas el uso de las TIC, a lo cual respondieron, que sería muy útil, porque estas permiten acceder a gran cantidad de información, y porque estas son aliadas de la investigación.

Figura 21. *Innovaciones educativas*



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Figura 21, se encontraron respuestas como:

> “Influiría ampliamente porque son el primer paso para reducir la brecha digital, dado que la escuela se encuentra rezagada en relación a otras, donde se desarrollan proyectos de investigación que involucran a los estudiantes, y si eso se realiza, esto generaría nuevos métodos de trabajo” (Docente 3).

> “Sería un primer paso para que ellos observen nuevas formas de hacer las cosas, de aprender, pero, sobre todo, de generar conocimiento. Si se realizan innovaciones, es porque el estudiante, de la mano del docente, indagó, miró, comparó, revisó la situación actual y encontró una forma

de hacer las cosas de mejor manera, y eso, sería un gran paso para la institución" (Directivo 1).

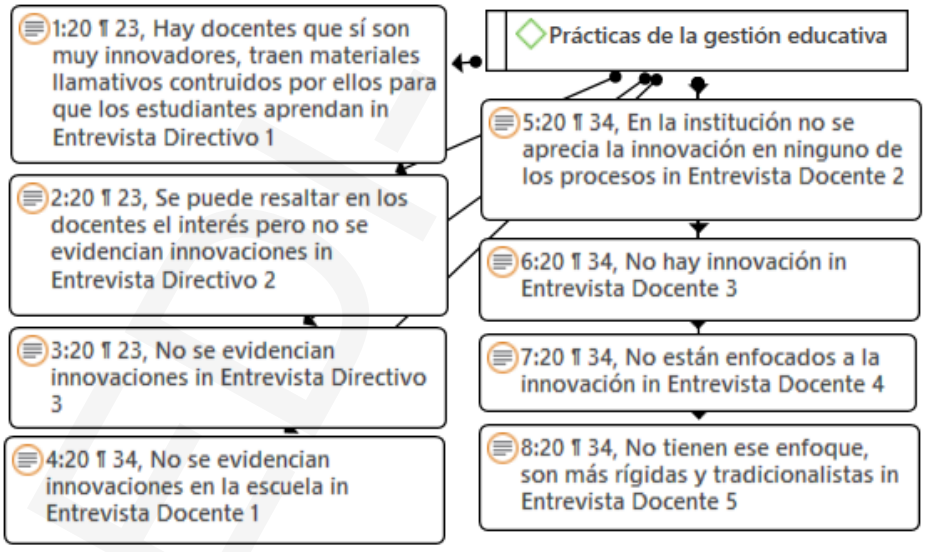
Categoría: Liderazgo

Subcategoría: Liderazgo educativo

Indicador: Prácticas de la gestión educativa

En la figura 22 se puede apreciar la opinión de docentes y directivos en relación a las prácticas de gestión educativa en escuela con relación a la innovación, encontrando que estas prácticas no se enfocan a la innovación; uno de los directivos resalta que hay docentes innovadores que traen materiales llamativos a la escuela, para que los estudiantes aprendan, sin embargo, se enfatiza que la escuela no tiene prácticas enfocadas a la innovación.

Figura 22. *Prácticas de la gestión educativa*

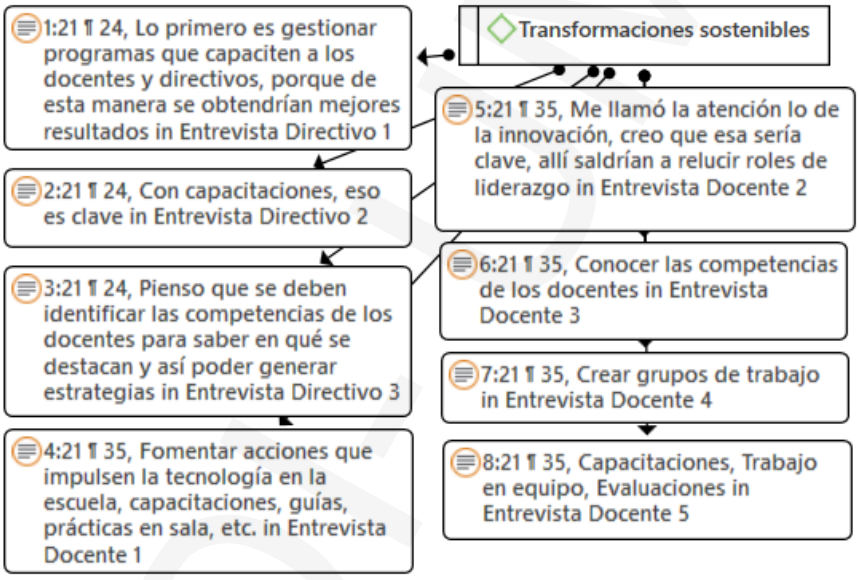


Fuente: Elaboración propia

Indicador: Transformaciones sostenibles

Para finalizar el encuentro con los participantes se les pregunto acerca de las acciones consideran pertinentes para mejorar el liderazgo en la escuela y lograr transformaciones en la gestión administrativa y el rendimiento académico, y como se puede ver en la Figura 23, coinciden en la importancia de lograr capacitaciones para docentes y directivos, identificar sus competencias para fortalecerlas aún más, trabajar en equipo, desarrollar proyectos tecnológicos, aumentar el liderazgo e impulsar la innovación.

Figura 23. *Transformaciones sostenibles*



Fuente: Elaboración propia

Después de la entrevista, se desarrolló un grupo focal con el objetivo de identificar las acciones de liderazgo presentes en los docentes participantes y la opinión de éstos ante la gestión de los directivos. Se creó un plan de acción enfocado a generar preguntas espontáneas entre todos los participantes con la respectiva organización de un moderador encargado de dirigir las preguntas. Inicialmente las cuestiones se

enfocaron a los conceptos básicos de liderazgo, innovación, trabajo en equipo y gestión administrativa y educativa; posteriormente se indagó acerca de las acciones de los directivos frente a las necesidades de la institución, generando un debate enriquecedor.

Los resultados revelan que, en el desarrollo del grupo focal, se encontró, que los docentes presentan una marcada inconformidad ante la pasividad de las acciones directivas: la falta de iniciativa para el desarrollo de proyectos. Explican que en diversas oportunidades se han presentado iniciativas que no son aceptadas por la dirección, dado que su manera de dirigir se enfoca más al cumplimiento de las órdenes expresas del Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación, que en la idea de generar mejoras de manera autónoma.

Los docentes explican que hablar de proyectos tecnológicos impulsados por la escuela es imposible, porque lo que la escuela hace, es someterse a lo que ofrecen los entes de dirección nacional o departamental, pero no existe registro alguno de una propuesta o proyecto que haya sido gestionado en pro de mejorar las condiciones académicas de los estudiantes, no sólo desde la parte tecnológica, sino en términos generales. Lo más preocupante para los docentes, es que la institución presenta diversas falencias, y la directiva lo sabe, pero no hace nada para mejorar tal situación. Explican que detalles mínimos como la pintura, arreglo de sillas y mobiliario institucional, es una constante lucha debido a la ausencia de recursos.

De esta manera, queda claro que hay debilidad por parte de docentes y directivos, porque a través de los diferentes comités que conforman la institución es posible iniciar acciones para obtener recursos y proyectos con el apoyo del Ministerio de Educación y de las TIC, pero esto no se ha materializado, por falta de iniciativa, porque se evidencia no sólo las capacidades propias de los líderes, sino la formación y el reconocimiento del entorno por parte de algunos docentes.

REDUNET

En virtud de lo anterior, se tienen como principales fortalezas y debilidades encontradas las presentes en la tabla 6.

Tabla 6. *Fortalezas y Debilidades*

Debilidades	Fortalezas
Falta de liderazgo.	Capacidades de liderazgo en algunos docentes.
Liderazgo autoritario y burocrático.	Competencias tecnológicas marcadas en algunos docentes.
Sostenibilidad mínima relacionada con la poca gestión de recursos y falta de liderazgo.	Adquisición de softwares que facilitan el manejo de la información.
Dificultades para ejercer el liderazgo en la institución, entre las que se destaca la falta de compromiso e iniciativa.	Contratación de personal.
Poca continuidad de los procesos por el cambio constante de administración (rector).	Trabajo en equipo (incipiente).
Poca gestión administrativa y desarrollo de proyectos.	
Falta de innovación.	
Ausencia de proyectos tecnológicos.	

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar la pertinencia de implementar estrategias de liderazgo en la Institución Educativa, se desarrolló una prueba evaluativa con ayuda de expertos a fin de poder diseñar la propuesta acorde a las necesidades reales de la escuela. Para ello se tuvieron en cuenta cinco docentes expertos, con títulos de especialización, maestría y/o doctorado. Esta evaluación inició preguntando acerca de la pertinencia de realizar un diagnóstico del liderazgo dentro de la institución, ante lo cual todos los expertos coincidieron en que es fundamental identificar las cualidades de liderazgo de las personas involucradas, dado que de esta manera se pueden crear equipos, con líderes definidos, que logren ganarse la colaboración de los demás.

Dos de los docentes explican que realizar este diagnóstico periódicamente permite reconocer posibles mejoras o deficiencias en los estilos de liderazgo y resulta más fácil emprender acciones de fortalecimiento ante resultados negativos. Uno de ellos señala que realizar el diagnóstico de los estilos de liderazgo ofrece un panorama más claro de las competencias de los líderes, y de esta manera se pueden fortalecer con ayuda de los colaboradores.

Posteriormente se les preguntó acerca de la necesidad de realizar la capacitación de los docentes en aras de optimizar las competencias de liderazgo, ante lo cual respondieron tres de ellos, que es pertinente hacerlo porque el líder debe enfocarse al cumplimiento de objetivos, y estar permanentemente en crecimiento; sin embargo, dos de ellos puntualizan que no sólo se trata de fortalecer competencias de liderazgo, sino de prepararlos para enfrentar los retos de la educación actual que día a día evoluciona. Destacan que los convenios con entidades oficiales aumentan la participación institucional y favorece su calificación ante el Ministerio, debido a la gestión administrativa del rector para la formación docente.

Seguidamente, se indagó acerca de la necesidad de crear un comité de proyectos liderado por los docentes de la institución, ante lo cual la respuesta fue en unanimidad positiva. Sin embargo, cuatro de los cinco docentes consideraron importante separar un comité de proyectos enfocado exclusivamente a la parte tecnológica, a fin de fortalecer aún más esta área tan deficiente en la institución y que es de gran necesidad en todos los ámbitos, y todas las áreas, debido a su transversalidad con ellas. Por tanto, se sugirió la presencia de dos comités, uno de proyectos y otro tecnológico.

Otra de las recomendaciones importantes se centró en la parte de innovación, donde se indagó acerca de la importancia de impulsar la innovación educativa desde las aulas de clases; tres ellos respondieron que limitarlo a las aulas no era suficiente, porque es preferible fomentar este tipo de acciones desde la institución a nivel general y no a

REPOSITORIO

nivel individual, por lo cual uno de los docentes expertos sugirió crear un período académico en el cual se trabajaran innovaciones por áreas es decir matemáticas, sociales, ciencias naturales, física, química, tecnología, etc.; mientras que otro de los expertos, habló de innovaciones por cursos; ante esto surge la idea de crear el período académico por cursos y por áreas.

Finalmente, se estudia la pertinencia de evaluar el desempeño docente con el propósito fin de ofrecer educación de calidad a los estudiantes y analizar el uso de estrategias tecnológicas y metodologías que sean motivadoras para los estudiantes, dirigidas a mejorar su rendimiento académico; ante lo cual los docentes manifestaron estar de acuerdo, puesto que permite monitorear a los docentes. La sugerencia fue hacerlo semestralmente, o en su defecto de forma anual.

4.3 Discusión de los resultados

Objetivo 1: Identificar los tipos de liderazgo presentes en la Institución Educativa El Crucero destacando las competencias propias del líder.

Se inició identificando la presencia de liderazgo dentro de la escuela, ante lo cual los docentes manifestaron la presencia de autoritarismo y burocracia para liderar, lo cual es negativo para la institución, porque no se evidencia lo expuesto por Goleman (2011), quien explica el liderazgo en términos de entender los diferentes puntos de vista y encontrar un ideal común. En lo que respecta al liderazgo autoritario, Acuña y Bolívar (2019), explican que se trata de ejercer poder absoluto sobre los colaboradores, donde las decisiones son tomadas de manera unidireccional y no hay participación de las demás personas. Por su parte, Sierra (2016), define el liderazgo burocrático como la acción de seguir reglas de manera rigurosa y controlar las acciones de los colaboradores, limitando así su creatividad, innovación, participación y democracia, siendo de esta manera, estilos de liderazgo negativos para la institución.

En cuanto a la presencia de liderazgo educativo, tanto directivos como docentes explican que no hay tal liderazgo, y solo uno de ellos expresa que existe pero que no tienen la iniciativa para desarrollarlo. Al respecto, Hellriegel et al. (2002), destacan el liderazgo como la capacidad de influir en los demás para que se logren las metas propuestas, y ante esto se evidencia entre las respuestas que no existe iniciativa de los docentes y que no hay verdaderos líderes porque la institución presenta debilidades que pueden ser encaradas por los lideres a fin de minimizar las problemáticas existentes. Entre las debilidades mencionadas por los docentes, se evidencia el ausentismo laboral y por ende la baja productividad, entendidos por Serrano y Portalanza (2014), como una de las fortalezas que proporciona el liderazgo, y, por ende, al no contar con este en la institución, se convierte en una debilidad notable.

Las respuestas obtenidas dan cuenta de una falta de cooperación entre docentes y directivos, ante lo cual Ferrer y Clemenza (2006), manifiestan que el liderazgo, permite fomentar una acción administrativa que se enfoca en relaciones de cooperación y basadas en la credibilidad, aumentando la productividad de las empresas y de los individuos. Hecho que pudiera favorecer a su vez a mejorar las debilidades ya mencionadas.

Seguidamente, el liderazgo democrático se define a través de las características que los participantes consideran como propias del líder educativo, y estas son el trabajo en equipo, la inteligencia, la responsabilidad, las relaciones interpersonales, la astucia, la honestidad, el emprendimiento, la disciplina, la entrega, el sentido de pertenencia, el compromiso, la empatía y el respeto, entre otras. Sierra (2016), destaca como principales competencias, el liderazgo centrado en principios; el emprendimiento, la inteligencia emocional, la orientación a los resultados, la capacidad de negociación, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el empoderamiento y la orientación al mejoramiento continuo.

RED-UNEXT

Se evidencia ausencia de Liderazgo Laissez-faire o Liderazgo transformacional, y entre las razones de esto se encuentra que no hay camaradería, y, por el contrario, se resalta la apatía de algunos docentes y directivos. Es de resaltar que, en algún momento, la escuela contó con un docente que lideraba acciones enriquecedoras para la escuela y motivaba ampliamente la transformación real de las personas en función a la escuela. Sierra (2016) señala que este es el liderazgo transformacional, o verdadero liderazgo porque se basa en la inspiración de los equipos de trabajo permanentemente.

Al buscar relaciones entre liderazgo y sostenibilidad, se encontró que, al no haber liderazgo, la sostenibilidad es deficiente. Frente a este tema, Darling (2001), señala que el liderazgo y mejora educativa permiten la sostenibilidad de las escuelas, lo que a su vez crea mayores y mejores oportunidades para que docentes y estudiantes tengan las condiciones idóneas para el desarrollo de las actividades académicas. Según Rodríguez (2009), el liderazgo genera beneficios para los estudiantes quienes se favorecen de las gestiones que realizan los líderes. Sin lugar a duda, tanto docentes como directivos muestran que la sostenibilidad de la escuela parte de un buen liderazgo.

También es claro que existen dificultades para ejercer el liderazgo dentro de la escuela, dada la falta de compromiso, la falta de gestión de los directivos y la apatía de los docentes, dado que no identifican las ventajas colectivas que implica el trabajo en equipo, dado que se centran es en los beneficios personales; Touraine (2005), explica que de la ética y calidad humana de los líderes educativos parte la creación de proyectos dirigidos a las mejoras permanentes en la institución, más allá de los intereses particulares.

Al respecto, es importante mencionar también lo expuesto por Goleman (2011), quien destaca que a través de la capacidad de impulsar el cambio en situaciones problema, genera no sólo una transformación inmediata, sino la posibilidad de crear nuevas alternativas de solución que atiendan a las necesidades reales de las

REPOSITORIO

organizaciones, en este caso, de la institución. Por tanto, al romper esos paradigmas, puede lograrse una mejora en las acciones de liderazgo que son necesarias en la escuela.

Objetivo 2: Establecer las características de la gestión administrativa en la Institución Educativa El Crucero, para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de esta.

Los docentes y directivos califican como deficiente la gestión administrativa en la escuela, resaltando falta de compromiso, continuidad y control; no evidencian presencia de liderazgo dentro de la escuela, lo que afecta -para ellos- la gestión administrativa. Frente a la gestión educativa es importante mencionar que, la educación para el siglo XXI obliga a buscar la relación entre lo educativo y lo organizacional como una gestión integrada y sistémica, a fin de lograr mejores resultados (Sierra, 2016); en este caso, la imperante necesidad de lograr la continuidad de las acciones que benefician a la institución, es decir, la proyección de estrategias que perduren en el tiempo. El Ministerio de Educación Nacional (2015), entiende la gestión educativa como el proceso orientado a fortalecer los proyectos educativos que se puedan generar en las instituciones, que a su vez mantienen la autonomía institucional y enriquecen los procesos pedagógicos para atender a las necesidades educativas.

En cuanto a las acciones desarrolladas, resaltan las contrataciones de personal de apoyo, la adquisición de nuevos programas contables y administrativos y la documentación de algunos procesos; mientras que los docentes hablan de la adquisición del Sistema de Información Académica e Institucional (SINAI). En este punto, es importante resaltar lo expuesto por Bolívar (2010), quien explica que para mejorar la gestión educativa es necesario tener un equipo de trabajo con amplias fortalezas en aspectos técnicos y curriculares y amplio liderazgo, que permita un mayor acercamiento a la comunidad. De esta manera, la contratación de personal y adquisición de softwares se convierten en una fortaleza para la gestión administrativa. Además de

ello, las diferentes acciones enfocadas a mejorar permiten que la institución y sus trabajadores se adapten a estilos de dirección que pueden favorecer ampliamente el liderazgo, (Díaz, 2017).

Se destaca dentro de la gestión administrativa, la ausencia de proyectos tecnológicos, dado que se tiene noción solo de los computadores entregados por el MEN y el MINTIC los cuales por falta de mantenimiento (preventivo y correctivo) se dañaron y actualmente, se encuentran en desuso. Frente a esta situación, Díaz (2016), señala que las ventajas que ofrecen las TIC en la educación son amplias, y se centran en un aumento de la motivación de los estudiantes, impulsando una mejora en el rendimiento académico, y asimismo son herramientas de enseñanza para los docentes, lo que determina la necesidad de gestionar estos proyectos en la escuela.

En cuanto a la visión de futuro, los docentes niegan la existencia de algún proyecto porque desconocen que haya planes o proyecciones de algo, sin embargo, los directivos afirman que existe un proyecto de conectividad que busca mejorar el servicio de internet en la escuela. Lo que se evidencia es que la comunicación de la visión de futuro es deficiente, dado que los docentes niegan tener reportes de algún proyecto previamente establecido. Según Sierra (2016) la visión de futuro es la proyección de estrategias que perduren en el tiempo y que permitan mejorar la situación actual para lograr verdaderas trasformaciones y comunicarlas a la comunidad es importante para lograr un cambio de actitud y mejores resultados.

Otro tema importante en este punto es el trabajo en equipo, considerado como un factor clave y de ventaja competitiva en las organizaciones, sin embargo, en la escuela este no se evidencia y la razón puede estar relacionada a las rivalidades que pueden darse entre los docentes. En cuanto a los procesos de innovación, la respuesta fue negativa, afirmando que no existen en la escuela, y que los cambios significativos,

REDUNCT

fueron los generados a raíz de la pandemia por Covid-19, los cuales se enfocaron básicamente en la metodología.

Finalmente, en lo que se relaciona con el aprendizaje organizacional, los docentes y directivos lo limitan a las capacitaciones recibidas por la Secretaría de Educación, dejando claro además que dentro de la institución no se evidencia gestión de conocimiento. Es necesario resaltar que según Sierra (2016) a través del aprendizaje organizacional se genera una mayor capacitación de las personas, lo que se ve optimizado con ayuda de una buena gestión administrativa de la educación, desde las necesidades reales de la organización. Mintzberg (2013) señala que el liderazgo es una gerencia bien practicada, y es justamente lo que busca esta investigación, que dentro de sus hallazgos se encuentren insumos para mejorar el liderazgo dentro de la Institución Educativa El Crucero.

Objetivo 3: Analizar la pertinencia de mejorar la gestión administrativa como estrategia para fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes.

En lo que respecta a la pertinencia de mejorar la gestión administrativa para lograr un mejor rendimiento de los estudiantes, se indagó acerca del impacto de los proyectos tecnológicos en los estudiantes, ante lo cual los docentes y directivos respondieron que sería representativo, de modo que estos proyectos favorecen la motivación y actitud positiva hacia la educación; sin embargo, al no gestionarse proyectos tecnológicos, no se puede hablar de un impacto positivo, sino negativo, debido a la ausencia de herramientas que favorezcan el aprendizaje. Al respecto, es importante mencionar que, sin las herramientas necesarias, los estudiantes no pueden generar experiencias significativas que les permitan construir su propio conocimiento, partiendo de los saberes previos, tal como lo señala la teoría constructivista de Piaget, Ausubel y Jonnasen (Oñoro, 2007). De la misma manera, se niega la posibilidad de cumplir con el cuarto objetivo de desarrollo sostenible enfocado en la calidad educativa, dado que

la meta 4.1, se enfoca en producir resultados de aprendizaje con ayuda de las herramientas necesarias (CEPAL, 2015).

El impacto de estos proyectos en la escuela sería determinante, dado que los docentes podrían ampliar sus estrategias de enseñanza y así llegar a los estudiantes con propuestas diferentes e innovadoras, logrando mejorar el rendimiento académico de los estudiantes desde procesos de aprendizaje significativos, apoyados en la teoría constructivista, que permite que los estudiantes manejen el conocimiento desde sus experiencias (Serrano y Pons, 2011). Estas acciones también impulsan la investigación lo que a su vez generaría innovaciones educativas, las cuales tienden a ser más comunes en entornos relacionados con las TIC (Schalk, 2010).

Todo lo anterior desemboca en la posibilidad de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, en la medida que este se encuentra relacionado con la suma de los esfuerzos que han realizado los implicados para alcanzar un resultado (Albán y Calero, 2017), en este caso, docentes y estudiantes, con ayuda de nuevas herramientas, proyectos y conectividad pueden lograr mejores resultados. Cuando el concepto de rendimiento surge en el ámbito académico se presume el ejercicio de preparar a los estudiantes para cumplir los estándares que se miden en función de la calidad que logran los resultados (Grasso, 2020).

Sin embargo, no es un tema aislado, y es justamente lo que soporta la importancia de la gestión administrativa y el liderazgo en pos del rendimiento académico, dado que existen tres elementos que influyen en él: el factor social, el factor educativo-institucional y el factor económico (Calleja, 1990); en la institución Educativa El Crucero, el factor social se destaca por la presencia de desigualdades que afectan el rendimiento, como es el caso de la ausencia de herramientas tecnológicas en algunos hogares, lo que limita su posibilidad de uso a la escuela. El factor educativo-institucional en la escuela, tiene que ver con las técnicas utilizadas para mejorar la

REDUNCT

calidad e intensidad del rendimiento para asegurar el aprendizaje en los estudiantes, dado que estas son tradicionales actualmente y no generan total interés del estudiante. Y el factor económico tiene que ver con la ausencia de inversiones en la institución.

Objetivo 4: Construir una propuesta acorde a las necesidades de la institución que permita el fortalecimiento del liderazgo institucional para mejorar la gestión administrativa.

Según lo expuesto por los participantes no hay prácticas de gestión educativa en la escuela, y por ende la innovación es nula. Los directivos señalan que existe trabajo en equipo, pero no innovación, mientras que algunos docentes niegan la existencia de ambas prácticas. Torrelles, et al. (2011), explica que el trabajo en equipo es un factor clave y de ventaja competitiva en las organizaciones, porque permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción laboral. Asimismo, el Ministerio de Educación Nacional (2018), señala que la clave de la educación se centra en las oportunidades de desarrollo a los estudiantes, y en fomentar en ellos la innovación, la ciencia, la tecnología y el emprendimiento; de igual manera, la UNESCO (2016), señala que la innovación genera un cambio que incide en algún aspecto estructural de la educación para mejorar su calidad.

De esta forma, para cumplir con este objetivo se tuvieron en cuenta las sugerencias de los directivos y docentes para el logro de trasformaciones sostenibles en la escuela, como es el caso de fomentar el trabajo en equipo, impulsar capacitaciones que permitan reforzar las competencias de los docentes y directivos, y finalmente desarrollar innovaciones que apunten a las mejoras en la educación. Por ello, en el capitulo 5 se presenta la propuesta resultante de esta investigación.

REDUNET

4.4 Conclusiones y Recomendaciones

Después de realizar la investigación, se puede concluir que el diseño de estrategias de liderazgo permite mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico de los estudiantes toda vez que, a través del liderazgo se logra fortalecer las competencias de los directivos, docentes y colaboradores, quienes siguen el impulso generado por los líderes, que los motivan al cumplimiento de las metas, y al desarrollo de acciones en aras de mejorar cada día más. Fruto de este proceso, son las mejoras en las practicas académicas que ayudan a mantener la motivación de los estudiantes y por ende a fortalecer sus conocimientos, a mostrar mayor interés en las clases y obtener mejores resultados.

Se pudo identificar, que dentro de la escuela se resaltan los estilos de liderazgo autoritario y burocrático, en la medida que es poca la participación de los docentes en la toma de decisiones y no hay iniciativa en docentes o directivos para ejercer el liderazgo; la razón por la cual algunos docentes desconocen la presencia de liderazgo en la escuela, es porque lo asocian a transformaciones positivas, desconociendo que existen liderazgos con impacto negativo, como es el caso de esta institución.

Según las características de la gestión administrativa que se encontraron, se puede ver que son mayores las fortalezas que las debilidades, aunque se evidencia falta de liderazgo, o liderazgo asociado a la autoridad y burocracia; asimismo, se detectan dudas sobre la sostenibilidad de la institución, al considerarla mínima en relación con la poca gestión de recursos y falta de liderazgo. También, se reconocen ampliamente las dificultades para ejercer el liderazgo en la institución, destacándose la falta de compromiso e iniciativa. En ese orden de ideas, se destaca la poca continuidad de los procesos por el cambio constante de administración (rector), dado que en diez años se han elegido cuatro rectores.

REPUNET

Sobresalen, además, la poca gestión administrativa y desarrollo de proyectos, la falta de innovación y ausencia de proyectos tecnológicos; estas situaciones son realmente preocupantes para los docentes y directivos, puesto que la institución cada día más decae en cuanto a la administración educativa y se evidencia poca solidaridad entre compañeros por el tipo de trabajo en equipo que se puede apreciar según las respuestas obtenidas, en tanto que es impuesto por la dirección.

Pese a estas dificultades, se pueden ver algunas fortalezas importantes, como las capacidades de liderazgo y las competencias tecnológicas marcadas en algunos docentes; asimismo, la voluntad de la institución para adquirir algunos softwares que facilitan el manejo de la información, la contratación de nuevo personal que sirve de apoyo en la institución y las prácticas previas de trabajo en equipo, donde se demuestra el éxito de la cooperación entre algunos docentes.

Teniendo claro esto, se analizó la pertinencia de mejorar la gestión administrativa como estrategia para fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes, y se concluyo que al gestionar nuevos proyectos educativos, trabajo en equipo, innovación, herramientas tecnológicas y otros proyectos asociados, se pueden generar experiencias significativas en los estudiantes, logrando un mayor aprendizaje y por ende mejorando el rendimiento académico, lo que además influiría en una educación de calidad que eleve la competitividad de la institución y contribuya a disminuir las brechas educativas, tecnológicas y sociales que rodean a la institución.

Finalmente ante el objetivo de construir una propuesta acorde a las necesidades de la institución que permita el fortalecimiento del liderazgo institucional para mejorar la gestión administrativa, se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado, y se analizaron varias estrategias que se pueden implementar en la institución, a fin de mejorar la gestión administrativa, éstas fueron en total cinco, enfocadas a optimizar el liderazgo, a través de un diagnóstico de los estilos de liderazgo, la capacitación de los docentes, la creación

REDUNET

de un comité de proyectos, la innovación educativa desde las aulas y la evaluación de desempeño docente. Estas estrategias fueron puestas a disposición de expertos para ser analizadas en cuanto a su pertinencia en la institución, para ello, se le anexó un formato de evaluación y un informe de la institución.

Posteriormente, al evaluar la pertinencia de implementar estrategias de liderazgo en la Institución Educativa, para presentar una propuesta acorde con las necesidades reales del establecimiento, los expertos explicaron la necesidad y pertinencia de cada una de las ellas, haciendo dos sugerencias importantes. La primera, crear un comité de proyectos; pero, además, crear un comité de tecnología que se encargue de los proyectos tecnológicos, los cuales apremian en la institución, puesto que una necesidad para liderar es estar a la vanguardia de la tecnología y de las necesidades del sistema educativo. La segunda sugerencia, enfocada a crear espacios innovadores desde todas las áreas y desde todos los cursos, por ello, se sugiere la inclusión de los cursos iniciales, hasta el grado 11°.

Con estas sugerencias, se presentó la propuesta llamada: *Liderando en gestión administrativa en busca de calidad educativa*, cuyo objetivo es diseñar un plan de acción que permita el fortalecimiento del liderazgo en la Institución Educativa El Crucero. Por tanto, se plantearon seis estrategias atendiendo a las sugerencias de los expertos:

- *Empecemos a liderar*, cuyo objetivo es diagnosticar los estilos de liderazgo presentes en la institución.
- *Cada día mejores,* que busca fortalecer las competencias docentes a través de capacitaciones periódicas.
- *Gestionando la calidad,* cuya meta es seleccionar el comité encargado de gestionar los proyectos ante los entes pertinentes.

REDUNOT

- *Viviendo la tecnología,* cuyo objetivo es identificar las personas encargadas del comité de tecnología que velará por la actualización permanente de la institución en materia tecnológica.
- *Innovando en el Crucero,* la cual busca crear un programa de innovación que abarque un período anual, a fin de desarrollar innovaciones por cursos y áreas dentro de la institución.
- *Evaluando el desempeño,* dirigida a evaluar el desempeño de los docentes a fin de fortalecer sus competencias.

Por todo lo anterior se recomienda tener en cuenta el plan de acción propuesto a fin de mejorar la gestión administrativa dentro de la institución, y se plantea como una manera de garantizar continuidad de las acciones, aun cuando se presenten nuevos cambios administrativos; además de ello, es necesario que se creen los roles de líderes que llevaran a la institución a obtener mejores resultados, tanto en las prácticas docentes como en el desempeño de los estudiantes.

Finalmente, se recomienda medir el impacto de esta propuesta en el lapso de uno a dos años, a fin de reconocer las ventajas y desventajas que se van presentando, para el crecimiento institucional. Esta evaluación se puede hacer desde las competencias digitales de los estudiantes, las mejoras en el liderazgo, los logros obtenidos, los proyectos propuestos y desarrollados, y las competencias obtenidas por los docentes.

Para futuras investigaciones, se deja como inquietudes: Realizar un análisis del modelo de gestión de conocimiento utilizado en las instituciones educativas públicas en el municipio de Sahagún e Identificar los efectos de la brecha digital existente entre los colegios oficiales y privados en el municipio de Sahagún, ambas investigaciones a la luz de la Gestión administrativa.

REDUNET

Capítulo 5

RED- UMECIT

Capítulo 5

Propuesta

5.1. Denominación de la Propuesta

Liderando en gestión administrativa en busca de calidad educativa.

5.2. Descripción de la Propuesta

La propuesta consiste en un plan de acción que permita fortalecer las competencias de liderazgo de algunos docentes a fin de crear equipos de trabajo con la idea de mejorar la gestión administrativa, dándole continuidad a los procesos que se gesten desde la dirección institucional, en aras de crear nuevas oportunidades de mejora para la institución, siempre apuntando a la calidad educativa de los estudiantes y al enriquecimiento de las estrategias de enseñanza de los docentes.

5.3. Fundamentación

En la institución se evidencia un bajo rendimiento de algunos estudiantes y el ausentismo de éstos es bastante marcado, no sólo desde el ámbito académico, sino desde la interacción con los demás estudiantes. Se puede ver que en la institución no existe un liderazgo positivo que logre integrar a la comunidad educativa en aras de crecer y sobresalir ante las demás instituciones. Además de ello, se evidencia la falta de iniciativa de la dirección para gestionar proyectos que permitan mejorar los resultados institucionales, por tanto, se desarrollarán algunas prácticas de liderazgo que ayuden a mejorar tal situación.

Apoyado en la investigación desarrollada por Bolívar (2010), se busca proponer un plan de acción con el ánimo de establecer una dirección (metas, expectativas y una

REDUNECIT

visión definida), desarrollar el personal, a través de la mejora en las habilidades de los miembros de la institución; el rediseño de la institución, centrándose en prácticas motivacionales y el trabajo en equipo, y, por último, el desarrollo de proyectos institucionales.

Todo lo anterior, basado en un estilo de liderazgo transformacional, que parte de la inspiración de los equipos de trabajo permanentemente; que a su vez transmita entusiasmo a todo el grupo. Según lo expuesto por Parra y Prieto (2020), el liderazgo genera compromisos que pueden transformarse en una estrategia que mejore los procesos de gestión, y esa es precisamente la fundamentación de la presente propuesta.

5.4. Objetivos de la Propuesta

5.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de acción que permita el fortalecimiento del liderazgo institucional en la Institución Educativa El Crucero.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades de la institución educativa.
- Plantear alternativas de solución a fin de seleccionar las más adecuadas para la institución.
- Construir la estrategia de trabajo partiendo del conjunto de alternativas seleccionadas.

5.5. Beneficiarios

Esta propuesta va dirigida a los directivos y docentes de la Institución Educativa El Crucero, quienes se encargarían de ejecutar la propuesta, la cual les permitirá trabajar

REDUNOT

en favor del mejoramiento de la calidad educativa y con ello, podrán acceder a proyectos que les permitan tener mejores herramientas de trabajo, ambientes de enseñanza óptimos, nuevos materiales y mobiliario, entre otras alternativas de mejora.

También beneficia a los estudiantes, quienes podrán contar con un equipo de trabajo más sólido, que favorezca ampliamente su proceso de aprendizaje y, asimismo, más capacitado, en la medida que se espera contar con insumos educativos que permitan el fortalecimiento de las competencias docentes.

5.6. Productos

Los productos resultantes de cada una de las actividades a desarrollar son los siguientes:

- Diagnóstico de los estilos de liderazgo: este diagnóstico permitirá seleccionar uno o varios líderes e identificar las mejoras en el estilo de liderazgo dentro de la institución, y se desarrollará a través de reuniones anuales que permitan evaluar el liderazgo institucional, partiendo de las competencias del líder evaluado, y su desempeño durante el año.
- Capacitación docente: será el resultado de los convenios con entidades oficiales que les permitan acceder a cursos gratuitos para fortalecer las competencias de su interés.
- Comité de proyectos: este comité se encargará de identificar las principales necesidades de la institución e idear alternativas de solución que puedan convertirse en proyectos accesibles y/o viables para la institución.
- Comité de tecnología: estará a cargo de la optimización de la sala de informática, su infraestructura, equipos, mantenimiento, capacitaciones y todo lo relacionado con la tecnología.

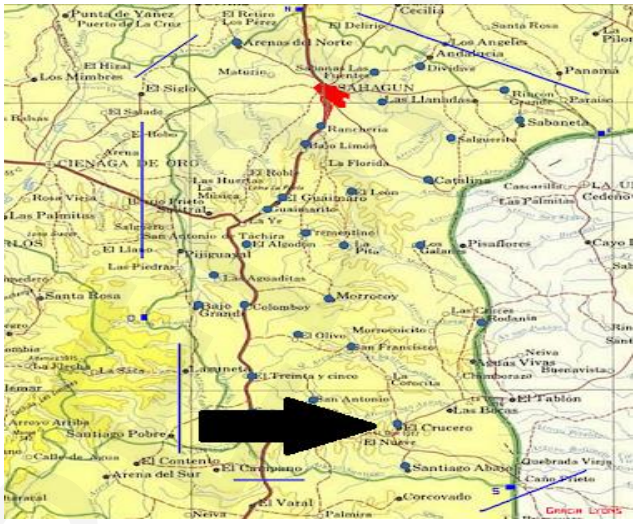
REDI-UMECIT

- Período de la innovación: consiste en tomar uno de los cuatro períodos académicos para crear innovaciones en las diferentes áreas; cada estudiante seleccionará el área de su interés, para crear equipos y desarrollar acciones innovadoras que sirvan de inspiración a futuras generaciones.
- Evaluación de desempeño docente: será la documentación de las acciones docentes que permitan evaluar la evolución de sus capacidades desde la perspectiva de sus pares, de sus estudiantes, de sus directivos y de ellos mismos, a fin de brindar insumos a la dirección para fortalecer la capacitación docente.

5.7. Localización

La propuesta se desarrollará en la Institución Educativa El Crucero; entidad de calendario A, perteneciente al sector oficial; atiende una población de estudiantes de carácter mixto y modalidad académica. Como se aprecia en la figura 13, el corregimiento de El Crucero se encuentra ubicado en la zona rural del municipio de Sahagún, departamento de Córdoba, cerca de los límites con el departamento de Sucre.

Figura 24. *Localización de El Crucero*



Fuente: Alcaldía de Sahagún (2017)

5.8. Método

Tabla 7. *Plan de Acción*

Acción	Objetivo	Actividades	Priorización	Tiempo estimado para su iniciación	Resultado	Responsable
Empecemos a liderar.	Diagnosticar los estilos de liderazgo presentes en la institución.	Socializar la problemática institucional. Analizar posibles soluciones. Crear acciones de mejora. Trabajo en equipo.	Alta.	6 meses	Diagnóstico de los estilos de liderazgo.	Directivos y docentes.
Cada día mejores.	Fortalecer las competencias docentes a través de capacitaciones periódicas.	Identificación de los cursos y programas de capacitación ofrecidos por entidades oficiales, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de las TIC, Ministerio del Medio Ambiente, SENA, etc. Postulación de los docentes a los programas. Participación en los programas de capacitación.	Alta.	Permanente	Capacitación docente.	Rector.
Gestionando la calidad.	Seleccionar el comité encargado de gestionar los	Identificar las competencias de los docentes.	Media.	1 año.	Comité de proyectos.	Directivos y docentes.

RED UMECIT

	proyectos ante los entes pertinentes.	Revisar los estilos de liderazgo y líderes educativos más destacados. Postular a los posibles integrantes del comité. Recibir postulaciones de otros docentes. Seleccionar a los integrantes del comité.				
Viviendo la tecnología.	Identificar las personas encargadas del comité de tecnología que velará por la actualización permanente de la institución en materia tecnológica.	Identificar los docentes interesados en pertenecer al comité de tecnología. Socializar la importancia del comité para disminuir la brecha digital existente en la institución con relación a otras instituciones. Crear un cronograma de trabajo anual. Identificar y priorizar las acciones más importantes a desarrollar por el comité. Gestionar un proyecto de optimización de la sala de informática para pasarlo al comité de proyectos.	Alta.	3 meses.	Comité de tecnología.	Directivos y docentes.

REPOSITORIO

Innovando en el Crucero.	Crear un programa de innovación que abarque un periodo anual, a fin de desarrollar innovaciones por cursos y áreas dentro de la institución.	Socializar la propuesta de innovación consistente en un periodo académico de dos meses en el cual diversas asignaturas desarrollarán innovaciones a través de grupos de trabajo divididos por cursos así: preescolar, de 1° a 3°, de 4° a 5°, de 6° a 8° y de 9° a 11°. Identificar los representantes de cada área. Establecer el período académico de innovación para cada año lectivo. Establecer un cronograma de trabajo. Seleccionar la premiación de cada área.	Media.	1 año.	Período de la innovación.	Docentes.
Evaluando el desempeño.	Evaluar el desempeño de los docentes a fin de fortalecer sus competencias.	Construir el formato de evaluación de desempeño con las competencias a evaluar. Establecer una fecha de evaluación anual para evaluar el desempeño.	Media.	1 año.	Evaluación de desempeño docente.	Directivos Docentes, Estudiantes, Rector.

Fuente: Elaboración propia

REPOSITORIO UMECIT

Referencias

Acuña, A. y Bolívar, C. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa.* (Tesis de maestría). Barranquilla: Corporación Universitaria de la Costa.

Albán, J., y Calero, J. (2017). El rendimiento académico: aproximación necesaria a un problema pedagógico actual. *Revista Conrado, 13*(58), 213-220. En: http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado

Ayala, M. (2018). Liderazgo en docentes de básica primaria de una institución pública de la ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia. *Espiral, Revista de Docencia e Investigación, 8*(1), 53 - 64.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación.* (3 Ed.). Pearson.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Individuo y Sociedad, 9,* (2); 112-140.

Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes, 14*; 15-60.

Calleja, J., Álvaro, M., Bueno, M., Jiménez, S., Cerdán, J., Echeverría, M., García, M., Gaviria, J., Gómez, C., Sánchez, A., López, B., Javato, L., Mínguez, A. y Trilla, C. (1990). *Hacia un modelo causal de rendimiento académico.* Centro de Investigación y Documentación Educativa

Carrera, B., y Mazzarella, C. (2001). Vygotsky: enfoque sociocultural. *Educere, 5* (13), 41-44.

CEPAL. (2015). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe.* En: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

REDUVEC IT

Colmenares, A. y Piñero, M. (2008). La Investigación Acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus, 14* (27), 96-114.

Colombia Digital. (2012). *Aprender y Educar con las tecnologías del siglo XXI.* En: http://cmap.javeriana.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1KRS0DP7S-1YWQ573-3CX

Consejo Nacional de Acreditación. (2018). *La Institución y la Acreditación.* En: https://www.cna.gov.co/1741/article-190822.html

Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de Desarrollo e Investigación. *International Journal of Psychological Research, 1* (2),64-72.

Darling, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos.* Barcelona: Ariel.

De Oliveira, G. (2015). Investigación Acción Participativa: una alternativa para la epistemología social en Latinoamérica. *Revista de Investigación, 39* (86); 271-290.

Del Carpio, J. (2015). *Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la institución educativa Nº 2073 Ricardo Bentín del distrito del RÍMAC.* (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Díaz, D. (2016). *TIC en Educación Superior: Ventajas y desventajas.* En: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5072156

Díaz, S. (2017). *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016.* (Tesis de maestría). Iquitos-Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Dimensión ética del liderazgo como transparencia del poder local. *Multiciencias, 6* (1). En: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=904/90460104

REDUNOT

Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile.* (Tesis de maestría). Chile: Universidad de Granada.

Frankenberg, G. (2011). Teoría crítica. *Revista sobre enseñanza del derecho, 9* (17); 67 -84.

Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Ediciones Arteta E. I. R. L.

Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia, 41,* (9); 596-604.

García, F. (2016). *En clave de innovación educativa. construyendo el nuevo ecosistema de aprendizaje.* Salamanca: Universidad de Salamanca. En: https://www.researchgate.net/publication/310645126_EN_CLAVE_DE_INNOVACION_EDUCATIVA_CONSTRUYENDO_EL_NUEVO_ECOSISTEMA_DE_APRENDIZAJE

Garrett, J. (2006). *Administración contemporánea*. McGraw Hill.

Goleman, D. (2011). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional.* (Trad. Carlos Mayor). Ediciones BSA.

González, S., Viteri, D., Izquierdo, A. y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, *12*(4), 32-37.

Grasso, P. (2020). Rendimiento académico: un recorrido conceptual que aproxima a una definición unificada para el ámbito superior. *Revista de Educación, 11*(20), 87-102.

Hellriegel, D. Jackson, S., y Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias.* Thompson Learning.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

REPOSITORIO

Inciarte, A., Marcano, N., y Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia, 11*(34), 221-243

Martínez, M. (2014). Reflexiones en torno a la Investigación-Acción Educativa. *Revista de Investigación Educativa, 18;* 58-86.

Ministerio de Educación Nacional. (2007). *La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación*. En: https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html

Ministerio de Educación Nacional. (2011). *Liderazgo educativo: Eje fundamental para los rectores de instituciones educativas.* En: https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-310248_archivo_pdf_informe_encuentro_7.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2018). *La calidad: esencia de la educación en las aulas de clase.* En: https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-373629.html?_noredirect=1

Mintzberg, H. (2013). *Managing.* (Trad. Ana Del Corral). Ed. Norma.

Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7* (13); 1-28.

Mosquera, I. (2018). *Liderazgo y dirección de centros educativos: aprende a ser un buen líder para alumnos y docentes.* En: https://www.unir.net/educacion/revista/noticias/liderazgo-y-direccion-de-centros-educativos-aprende-a-ser-buen-lider-de-alumnos-y-docentes/549203621141/

Muñoz, N. y González, A. (2019). Reflexión de la gestión administrativa para mejorar los resultados académicos de la Comuna de Ovalle. *Revista Scientific, 4*; 136-152.

REDUNOT

OCDE. (2009). *Mejorar el Liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. En: https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf

Oñoro, R. (2007). *Teorías Educativas.* En: http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/227/20.htm

Osorio, M. (Coord.). (2016). *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Avances, retos y desafíos en la transformación educativa.* México.

Osorio, L. y Prieto, C. (2020). Liderazgo Pedagógico para la Gestión Educativa: Una Aalternativa de Cambio en la Educación Superior. Revista Verba Iuris, 15 (44). pp. 91-105. Parra, S., Gómez, M., Pintor, M. (2014). Factores que inciden en la implementación de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje en 5º de Primaria en Colombia. *Revista Complutense de Educación, 26;* 197-213.

Pulido, R., Ballén, M. y Zúñiga, F. (2007). Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. (2da Ed.). Universidad Cooperativa de Colombia.

Ríos, M., González, I., Prieto, Ó. y Moreno, J. (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá*. (Tesis de maestría). Chía: Universidad de la Sabana.

Rodríguez, A. (2009). *Liderazgo educativo una realidad en construcción.* (Tesis de Maestría). Santa Marta: Unión de universidades estatales en Colombia.

Rodríguez, E., Pedraja, L. y Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios, 12*, (23); 1-18.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe

Rueda, R. y Franco, M. (2018). Políticas educativas de TIC en Colombia: entre la inclusión digital y formas de resistencia-transformación social. *Pedagogía y Saberes, 48;* 9-25.

Salgado, A. (2010). *La Observación.* En: http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2010/03/la-observacion.pdf

REDUNOT

Sánchez, P. (2018). *Evaluación del liderazgo en la gestión escolar*. (Tesis de maestría). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Serrano, J. y Pons, R. (2011). El Constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 13*(1),1-27.

Serrano, B. y Portalanza, Ch. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios, 5*, (11); 117-125.

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de negocios* (81); 111-128.

Sunkel, G., Trucco, D. y Espejo, A. (2013). *La integración de las tecnologías digitales en las escuelas de América Latina y el Caribe. Una mirada multidimensional.* (Tesis de Maestría). Santiago de Chile: CEPAL.

Tejedor, F. (2003). Poder explicativo de algunos determinantes del rendimiento en los estudios universitarios. *Revista Española de Pedagogía, 61*(224), 5-31.

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., y Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 15,* (3) 329-344.

Touraine. A. (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Paidós.

UNESCO. (2016). *Innovación Educativa*. En: http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002470/247005s.pdf

REDUNOT

Anexos

Anexo 1. Guion de entrevista aplicado a los participantes

P1. ¿De qué manera puede describir el estilo de liderazgo dentro de la institución, tanto de los docentes como de la parte administrativa?

P2. ¿Consideras que existe liderazgo educativo en la institución?

P3. ¿Cuáles son las competencias que debería tener un líder dentro de la institución a la que pertenece?

P4. ¿Dentro de la escuela existe algún líder que discuta las decisiones con el grupo de trabajo y fomente su participación? Explique su respuesta

P5. Explique detalladamente si alguno de los roles que se identifican en la escuela está siempre presto a colaborar e intervenir en los procesos escolares cuando se le solicita

P6. En el tiempo que lleva dentro de la escuela ¿alguien lo ha inspirado a trabajar en equipo permanentemente transmitiéndole entusiasmo? Si es así, ¿De qué manera se ha dado esto?

P7. Explique si se puede asociar el liderazgo presente en la escuela, con la sostenibilidad de esta.

P8. ¿Qué opina usted acerca de las dificultades de ejercer el liderazgo en la institución?

P9. ¿Cómo describiría la gestión administrativa durante los últimos diez años?

P10. ¿Qué acciones puedes destacar de la gestión administrativa que hayan sido enfocadas a mejorar la institución?

P11. ¿Conoce usted de alguna iniciativa proyectada a los siguientes años para la transformación positiva de la institución?

P12. ¿Ha recibido algún informe acerca de proyectos materializados que generaran mejoras en la escuela en los últimos cinco años?

P13. ¿De qué manera se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución educativa desde la dirección administrativa?

REDUNECIT

P14. ¿Puede enunciar innovaciones educativas o procesos de cambio significativos dentro de la escuela en los últimos cinco años?

P15. ¿De qué manera promueve la escuela el aprendizaje organizacional?

P16. ¿De qué manera describiría el impacto de la gestión de proyectos tecnológicos en los estudiantes y su rendimiento académico?

P17. ¿Cuál es el impacto de gestionar mejor infraestructura y adquisición de herramientas tecnológicas, didácticas y pedagógicas para la escuela?

P18. ¿Cómo se mejoraría el aprendizaje de los estudiantes en caso de gestionar las herramientas mencionadas?

P19. ¿De qué forma influiría en las innovaciones educativas?

P20. ¿Considera usted que las prácticas de la gestión educativa de la escuela se enfocan a la innovación?

P21. ¿Qué acciones considera pertinentes para mejorar el liderazgo en la escuela y lograr transformaciones en la gestión administrativa y el rendimiento académico?

RED-UNEOT

Anexo 2. Carta para Juicio de Expertos

Evaluación de Expertos

Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología

Maestría en Administración y Planificación en Educación

Diseño de estrategias de liderazgo para mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero, ubicada en la zona rural del municipio de Sahagún, Córdoba.

(Fase Técnica: Validez del Instrumento)

RED-UMECIT

Preparado por: Margarita Márquez Oyola

Febrero de 2022

Dr. _____

Presente

Me dirijo a Usted en la oportunidad de saludarle y a la vez agradecerle sus buenos oficios en el sentido de servir de juez evaluador del instrumento (Cuestionario) que se ha elaborado con la finalidad de recabar información para la validez del Proyecto de Investigación titulado: **Diseño de estrategias de liderazgo para mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero, ubicada en la zona rural del municipio de Sahagún, Córdoba.**

Su valiosa función consiste en evaluar la pertinencia de las categorías, subcategorías e indicadores, así como la redacción de las preguntas del instrumento de recolección de datos diseñado para recabar la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

Sin más por el momento, agradeciendo la atención dispensada a la presente solicitud, quedo de Usted,

REDUMECIT

Atentamente,

Margarita Márquez Oyola

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres	
Apellidos	
Cédula o Pasaporte	
Título o Profesión	
Institución donde labora	
Cargo	

IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

TITULO:

Diseño de estrategias de liderazgo para mejorar la gestión administrativa y rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero, ubicada en la zona rural del municipio de Sahagún, Córdoba.

RED-UNECIT

PROPÓSITO PRINCIPAL: Diseñar una estrategia de liderazgo que sirva de insumo para mejorar la gestión administrativa y el rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba.

PROPÓSITOS SECUNDARIOS:

- Identificar los tipos de liderazgo presentes en la Institución Educativa El Crucero destacando las competencias propias del líder.
- Establecer las características de la gestión administrativa en la Institución Educativa El Crucero, para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de esta.
- Analizar la pertinencia de mejorar la gestión administrativa como estrategia para fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes.
- Construir una propuesta acorde a las necesidades de la institución que permita el fortalecimiento del liderazgo institucional para mejorar la gestión administrativa.

PARTICIPANTES: Los sujetos de la investigación son los docentes que pertenecen a la Institución Educativa El Crucero, los cuales son 13 en total; además de ello, el personal que pertenece a la gestión administrativa que en este caso particular son tres (rector, secretaria, y auxiliar administrativa). Para el desarrollo de la investigación, se pudo identificar que de los docentes mencionados ocho son de sexo femenino y cinco

REDUNET

de sexo masculino, sus edades oscilan entre los 39 y los 60 años, siendo de mayor porcentaje los docentes mayores de 50 años (alejados de las tecnologías).

GRUPO SELECCIONADO: 8 individuos (muestreo no probabilistico por conveniencia)

TIPO DE INSTRUMENTO: Entrevista.

EVALUACIÓN DEL EXPERTO:

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

   Sí _____ No _____

   Observaciones: _____
   _____
   _____

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

   Sí _____ No _____

   Observaciones: _____
   _____
   _____

3. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

   Sí _____ No _____

   Observaciones: _____
   _____
   _____

REDIUNET

4. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

   Sí _____ No _____

   Observaciones: _____
   _____
   _____

5. ¿Considera válido el instrumento?

   Sí _____ No _____

   Observaciones: _____
   _____
   _____

FIRMA: _____

RED- UNEXT

Propósito principal: Diseñar una estrategia de liderazgo que sirva de insumo para mejorar la gestión administrativa y el rendimiento académico en la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba.

Propósitos secundarios	Categorías	Subcategorías	Indicadores	Ítems	Instrumento de Recolección de la Información
Identificar los tipos de liderazgo presentes en la Institución Educativa El Crucero destacando las competencias propias del líder.	Liderazgo	Tipos de liderazgo	Liderazgo autoritario	P1. ¿De qué manera puede describir el estilo de liderazgo dentro de la institución, tanto de los docentes como de la parte administrativa?	Guion de entrevista aplicado a los docentes y directivos de la Institución Educativa El Crucero de Sahagún Córdoba.
			Liderazgo burocrático	P2. ¿Consideras que existe liderazgo educativo en la institución?	
			Liderazgo democrático	P3. ¿Cuáles son las competencias que debería tener un líder dentro de la institución a la que pertenece?	
			Liderazgo Laissez-faire	P4. ¿Explique detalladamente si alguno de los roles que se identifican en la escuela está siempre presto a colaborar e intervenir en los procesos escolares cuando se le solicita?	
			Liderazgo transformacional	P5. ¿En el tiempo que lleva dentro de la escuela, alguien lo ha inspirado a trabajar en equipo permanentemente transmitiéndole entusiasmo? Si es así, ¿De qué manera se ha dado esto?	
Establecer las características de la gestión administrativa en la Institución Educativa El Crucero, para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de esta.	Gestión administrativa	Gestión educativa	Transformaciones generadas	P6. ¿Cómo describiría la gestión administrativa durante los últimos diez años?	
				P7. ¿Qué acciones puedes destacar de la gestión administrativa que hayan sido enfocadas a mejorar la institución?	
			Visión de futuro	P8. ¿Conoce usted de alguna iniciativa proyectada a los siguientes años para la transformación positiva de la institución?	
			Comunicación de la visión de futuro	P9. ¿Ha recibido algún informe acerca de proyectos materializados que generaran mejoras en la escuela en los últimos cinco años?	
			Trabajo en equipo	P10. ¿De qué manera se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución educativa desde la dirección administrativa?	

REPOSITORIO

			Procesos de innovación y cambio	P11. ¿Puede enunciar innovaciones educativas o procesos de cambio significativos dentro de la escuela en los últimos cinco años?	
			Actualización de aprendizajes	P12. ¿De qué manera promueve la escuela el aprendizaje organizacional?	
Analizar la pertinencia de mejorar la gestión administrativa como estrategia para fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes.	Gestión Administrativa	Rendimiento académico	Uso de herramientas Tecnológicas	P13. ¿De qué manera describiría el impacto de la gestión de proyectos tecnológicos en los estudiantes y su rendimiento académico?	
			Mejoras en el aprendizaje	P14. ¿Cómo se mejoraría el aprendizaje de los estudiantes en caso de gestionar las herramientas mencionadas?	
			Innovaciones educativas	P15. ¿De qué forma influiría en las innovaciones educativas?	
Construir una propuesta acorde a las necesidades de la institución que permita el fortalecimiento del liderazgo institucional para mejorar la gestión administrativa.	Liderazgo	Liderazgo educativo	Prácticas de la gestión educativa	P16. ¿Considera usted que las prácticas de la gestión educativa de la escuela se enfocan a la innovación?	

RED-UNEXT

RED- UNECIT