



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N.º 15 del 31 de octubre de 2012

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Maestría en Administración y Planificación Educativa**

**Incidencia del estilo de liderazgo de los rectores en la gestión de las Instituciones
Educativas oficiales de la ciudad de Montería**

Autor: Olga Lucía Mestra Tamayo

Panamá, agosto de 2020



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N.º 15 del 31 de octubre de 2012

**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Maestría en Administración y Planificación Educativa**

**Incidencia del estilo de liderazgo de los rectores en la gestión de las
Instituciones Educativas oficiales de la ciudad de Montería**

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

Autor: Olga Lucía Mestra Tamayo

Tutor (a): William Frank Español

Panamá, agosto de 2020

Dedicatoria

A mi familia, porque siempre ha sido mi soporte y mi faro en el camino.

A mis hijos y mi esposo Jesús, gracias por entender mis tiempos; y a Arianna, mi hija, que no le gustaba verme en el computador porque no podía jugar con ella. Gracias a todos por su comprensión.

A mi madre, que siempre es inspiración, gracias por apoyarme e impulsarme cuando ya no tenía ganas. ¡Gracias!

Agradecimientos

Al tutor de mi trabajo de grado, el doctor William Frank Español, por toda su colaboración, constante compromiso y comprensión para sacar adelante esta investigación.

A las instituciones educativas Antonio Nariño y Camilo Torres de la ciudad de Montería, por su disposición y colaboración para esta investigación. A los rectores de estas Instituciones antes mencionadas, por permitirme realizar esta investigación.

A Umecit, por ser siempre faro de luz para todos sus estudiantes.

A Ademacor, por la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa universidad.

Resumen

La investigación titulada Incidencia del estilo de liderazgo de los rectores en la gestión de las Instituciones Educativas oficiales de la ciudad de Montería, en donde fueron analizadas dos instituciones: Antonio Nariño y Camilo Torres, ubicadas en diferentes sectores de la ciudad; tuvo como objetivo conocer la percepción de los docentes de las instituciones acerca del liderazgo que manejan los rectores y si este liderazgo incide en los resultados obtenidos. Se analiza de forma objetiva la percepción de los docentes respecto a la forma de dirigir de los rectores y la gestión que realizan en las instituciones. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó dentro de la metodología de la investigación, instrumentos de recolección de la información: como la observación directa y la entrevista. Para la entrevista, primero se realizó una a los docentes de las instituciones y otra a los rectores; posteriormente, se realizó una triangulación para analizar las respuestas y realizar las conclusiones al respecto, encontrando diferencias en las dos instituciones y un inconformismo por parte de los docentes en cuanto a aspectos de trabajo en equipo, delegación, motivación, entre otros. Como sabemos, la educación ha presentado cambios en todos los niveles, uno de ellos y quizá el más importante, es la condición de calidad que todas las instituciones educativas deben tener y que se evidencia en los resultados de sus pruebas externas tanto a nivel nacional como internacional. Esto ha conllevado a mayores y más complejos compromisos para las instituciones educativas, especialmente a nivel académico y administrativo, de ahí la importancia de este tipo de investigaciones que contribuyen al análisis interno y externo de las instituciones para realizar sus planes de mejoramiento continuo.

Palabras clave: liderazgo, gestión educativa, calidad educativa, dirección, docencia.

Abstract

The research topic, Incidence of the leadership style of the rectors in the management of the official Educational Institutions of the city of Montería, the analyzed institutions were Antonio Nariño and Camilo Torres located in different sectors of the city, addressed by its author Olga Lucía Mestra Tamayo, the objective of this research is to analyze the perception of the teachers of the institutions about the leadership that the principals manage and if this leadership affects the results obtained. The perception of teachers regarding the way of directing the principals and the management they carry out in the institutions is objectively analyzed. The research is descriptive and used data collection instruments within the research methodology: such as direct observation and the interview, one interview was conducted first with the teachers of the institutions and another with the rectors. Later, a triangulation was carried out to analyze the responses and draw conclusions in this regard. As we know, education has presented changes at all levels, one of them and perhaps the most important is the quality condition that all educational institutions must have and that is evidenced in the results of their external tests, both nationally and internationally. This has led to greater and more complex commitments for educational institutions, especially at the academic and administrative level, hence the importance of this type of research that contributes to the internal and external analysis of institutions to carry out their plans for continuous improvement.

Key words: leadership, educational management, educational quality, direction, teaching.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE GRÁFICAS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
LISTA DE TABLAS	VII
LISTA DE ANEXOS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	III
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	15
1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	20
1.3 PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPACTO.....	21
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1 BASES TEÓRICAS, INVESTIGATIVAS, CONCEPTUALES, Y LEGALES.....	24
2.2 CONCEPTOS DEFINIDORES Y SENSIBILIZADORES	44
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1 PARADIGMA, MÉTODO Y/O ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.5 UNIDADES DE ESTUDIO Y SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS O HALLAZGOS	57
4.1 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS O HALLAZGOS.....	58
4.2 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	58
4.2.2 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	71
4.2.3 ENTREVISTA A LOS RECTORES.....	73
4.2.4 CATEGORÍAS EMERGENTES	75
4.3 CONTRASTACIÓN Y TEORIZACIÓN	75
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	85

Lista de Tablas

Tabla 1. Descripción de las funciones esenciales del Rector	41
Tabla 2. Categorías	49
Tabla 3. Apreciaciones de los docentes sobre Resultados de las dos instituciones en los últimos cuatro años.	63
Tabla 4. Apreciaciones de los docentes sobre la correspondencia de resultados internos con los externos en su institución.	65
Tabla 5. Apreciaciones de los docentes sobre la gestión (administrativa, académica, financiera y comunitaria) de las instituciones educativas y quienes participan.	66
Tabla 6. Apreciaciones de los docentes sobre la comunicación en su institución.	67
Tabla 7. Apreciaciones acerca del aspecto de delegación en su institución	69
Tabla 8. Calificación de los docentes a la motivación en su institución educativa	70
Tabla 9. Apreciaciones acerca de la solidaridad ante los problemas de índole personal en su institución.	72
Tabla 10. Apreciaciones de los docentes respecto a los aspectos que son fuertes o claves para alcanzar los logros en su institución.	73
Tabla 11. Opiniones de los docentes sobre los aspectos que consideran deben ser mejorados en su institución para alcanzar las metas esperadas.	75
Tabla 12. Percepciones de los docentes sobre el tipo de dirección que consideran se da en su institución.	76
Tabla 13. Resultados de la Observación	79
Tabla 14. Entrevista a Rectores	81
Tabla 15. Categorías Emergentes	83
Tabla 16. Triangulación	83

Lista de Gráficas

Ilustración 1. Variación del estilo de liderazgo (teoría situacional)

29

Lista De Anexos

Anexo 1. Constancia de revisión de expertos 93

Anexo 2. Entrevista semiestructura realizada a los docentes de la IEAN y la IECT

Anexo 3. Entrevista abierta realizada a los rectores de las instituciones educativas 95

Introducción

La educación, en todos sus niveles, tanto en el sector público como privado, ha tenido una serie de transformaciones importantes, y, desde luego, la más notoria es la orientación hacia la calidad que ha conllevado a la certificación de muchas instituciones de educación superior, pero, al mismo tiempo, al retroceso e incluso desaparición de aquellas que no han logrado este objetivo.

En la búsqueda de la calidad, las instituciones educativas asumen grandes retos en cada una de sus gestiones: Directiva, Administrativa, Académica y Comunitaria, las cuales son lideradas por sus directivos, en cabeza del rector.

Los rectores de las instituciones educativas de básica y media, antes, eran elegidos entre los docentes de las instituciones y su especialidad era casi exclusivamente pedagógica. No obstante, con la promulgación del Decreto 1278, ingresan a los cargos directivos de rector y coordinadores, profesionales de otras disciplinas. Eso permite la llegada a la dirección de abogados, administradores, economistas, contadores, entre otros profesionales. Esto da un giro de 180 grados a la forma de dirigir las instituciones educativas, y, con diversos estilos de liderazgo, emprenden la tarea asignada por el Ministerio de educación de alcanzar la calidad en sus instituciones educativas.

Es en esta área que se centra la investigación realizada en la ciudad de Montería, en la que se ha tomado como sujetos de investigación a 2 instituciones reconocidas de esta ciudad, una con excelentes resultados en Calidad, ubicada en los primeros lugares del ranking de instituciones educativas del sector público en esta ciudad; y la otra, ubicada entre las últimas veinte instituciones de esta ciudad, localizada en un contexto altamente complejo y con grandes problemas socioeconómicos.

En ambas instituciones se analizará la incidencia del liderazgo educativo de sus directivos en su gestión y resultados, indagando la percepción de los docentes y en general por la comunidad educativa, con miras a destacar los aspectos positivos y a detectar los aspectos negativos que se observan, para, de esta manera, apoyar al mejoramiento continuo de los procesos institucionales que les permitan satisfacer las

necesidades de una educación de calidad, y contar con un equipo de trabajo comprometido con los objetivos institucionales.

Para realizar el análisis del liderazgo de las dos instituciones educativas, fue necesario: primero, realizar un análisis de las instituciones, para poder conocer sus características y la percepción de éstas en la ciudad; segundo, hacer una revisión documental acerca de la temática de liderazgo para contar con las bases necesarias para la investigación; tercero, llevar a cabo una reunión con un grupo de docentes de cada institución para, de esta manera, tener de primera mano la información necesaria de las Instituciones; además de una entrevista estructurada en donde los docentes debían responder preguntas enfocadas en resolver la problemática planteada acerca de si el estilo de liderazgo es incidente en la gestión educativa, mirada desde los resultados que obtienen estas instituciones de manera individual interna y externamente.

Desde el encuentro con los docentes de las 2 instituciones, se puede observar un poco de resistencia por parte de algunos a no querer “perder tiempo” por las ocupaciones propias de su labor. No obstante, después de establecer una charla corta exponiendo los objetivos de la investigación, se fue estableciendo la confianza necesaria para entrar a realizar la aplicación del instrumento, el cual constó de 11 preguntas de tipo abiertas y cerradas, con justificación de la respuesta, buscando que los docentes expresaran sus opiniones.

El estilo de liderazgo incide en la gestión educativa de las instituciones, y es notable analizar si se está teniendo en cuenta las necesidades de los estudiantes, de los docentes, la comunidad educativa y, en general, de toda la institución, para realizar una elección idónea de un liderazgo que cumpla a su vez con las exigencias del estado sin olvidar las necesidades de la institución, que la conduzcan a un mejoramiento continuo de sus procesos y al ideal de tener calidad educativa. Esta investigación se realizó con la finalidad de verificar si el estilo de liderazgo y la capacidad de gestión de los directivos de las instituciones educativas inciden en la calidad de estas, y por esto es necesario mirar con prospectiva de cambio la dirección

de las instituciones teniendo en cuenta la necesidad de cualificación profesional de los directivos, para que se conviertan en ejes de progreso de las instituciones y logren alcanzar los objetivos de calidad.

Se busca realizar un aporte con una óptica diferente, que les permita a los directivos analizarse y generar nuevas ideas de cambio, de ser así, pertinentes para tener un progreso en las falencias encontradas en las instituciones.

El liderazgo, entendido como la capacidad de jalonar un equipo de personas para trabajar conjuntamente por objetivos en común, es, en la actualidad, una de las formas más efectivas de administrar y manejar las instituciones educativas, con miras a optimizar la calidad educativa brindada y competir con los estándares que se imponen en este sentido a nivel global.

En el capítulo 1 de esta investigación, se expone la contextualización de la problemática, en donde se expresa de forma descriptiva la necesidad de abordar la temática de liderazgo en las instituciones oficiales para evaluarse las prácticas utilizadas en estas y realizar las mejoras pertinentes. En el capítulo 2, primeramente se muestran los antecedentes que hacen referencia a la temática de la investigación y que le dan soporte; luego, nos adentramos a sus bases teóricas afianzadas en la temática del liderazgo y su importancia en todas las empresas de los diferentes sectores económicos, que gracias a su implementación e idoneidad en su dirección alcanzan el éxito esperado empoderando a sus equipos y gestionando los procesos de las organizaciones de la mano de líderes que logran la satisfacción de sus colegas, empleados y clientes.

Partiendo de que el sector educativo no es ajeno a la temática del liderazgo y cada vez esta más ligada al alcance de los objetivos en las instituciones, de ahí surge la importancia de mirar con una visión de transformación y de mejoramiento las prácticas utilizadas en las instituciones por sus directores.

Para realizar esta investigación, en el capítulo 3, se toman dos instituciones de la ciudad de Montería, en la cual, mediante instrumentos de recolección de información, como la observación directa y la entrevista, se logró analizar desde la perspectiva de

los docentes y desde la perspectiva de los rectores la temática de liderazgo y si consideran que incide en la gestión de estas, y, por ende, en los resultados obtenidos por estas instituciones.

Finalizado el proceso de organización y análisis de la información recopilada con la aplicación de la entrevista semiestructurada a docentes, entrevista estructurada abierta a rectores y la observación, identificadas las categorías emergentes y realizada la triangulación de la información obtenida, se realizan las conclusiones y unas recomendaciones para tener en cuenta en el plan de mejoramiento continuo que deben realizar las instituciones. Dentro de las conclusiones obtenidas, se puede notar que hay una diferencia en la forma en cómo perciben los docentes aspectos de gran importancia en la institución, como lo son el trabajo en equipo, la motivación y la delegación, en donde se puede notar un inconformismo por parte de la institución Nro. 2 con respecto a la Nro. 1, que aunque presenta inconformismos en otros aspectos es de notar que se necesita realizar un plan de mejoramiento en la institución Nro. 2 en todos los aspectos que su equipo de trabajo considera son necesarios para mejorar en el alcance de los objetivos y, por ende, en los resultados obtenidos.

**CAPÍTULO I:
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA
PROBLEMÁTICA**

1.1 Descripción de la problemática

El contexto actual de las instituciones educativas, a nivel local, nacional e incluso internacional, le plantean una serie de exigencias en los aspectos administrativo, financiero y académico, que hacen necesario que dentro de ellas se ejerza una dirección muy semejante a la de cualquier empresa.

Dimensiones propias del devenir de las instituciones educativas como su accionar académico, en el cual los directivos deben estar atentos a las estrategias, metodologías, didácticas y demás componentes propios de la enseñanza-aprendizaje; han sido acompañados por las exigencias de racionalidad y eficiencia en el manejo de los recursos administrativos y financieros de la institución, los cuales, a su vez, vienen siendo condicionados por los resultados de evaluaciones externas como las pruebas Saber (grados 3°, 5°, 9°) y saber Icfes (grado 11°), que incluso han venido a definir si la institución educativa es de calidad o no, y con base en ello, se definen los aportes del gobierno a las instituciones educativas.

Adicionalmente a ello, el Ministerio ha planteado una medición para definir la calidad de las instituciones educativas, denominado Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE) (Cortés, 2016). El ISCE es un índice, calculado por el Icfes, que mide cuatro aspectos de la calidad de la educación en todos los colegios del país, a saber: desempeño, progreso, eficacia y ambiente escolar. Al igual que otros índices de educación en América Latina, este nos permite saber cómo estamos y cuánto debemos mejorar.

El MEN ha dado al ISCE un puntaje máximo de 10 puntos al realizar la sumatoria del puntaje de cada aspecto, y se considera que una institución educativa está más o menos cerca de la calidad de acuerdo con su aproximación o alejamiento de este puntaje.

Lo anterior, unido a modificaciones en la normativa que rige la educación, de las cuales quizás la más importante ha sido el Decreto 1278 (2002), que permitió que profesionales de disciplinas diferentes a la educación hayan llegado a la dirección de

estas instituciones, mediante concurso de méritos; hizo aún más complejo el accionar en las instituciones educativas, donde, hasta ese momento, eran dirigidas por docentes que incluso combinaban la dirección de la institución con el trabajo en el aula. Ello ha implicado que administradores de empresas, contadores, economistas e incluso abogados, entre otros, estén al frente de las instituciones educativas, y con ellos múltiples visiones y ejercicios del liderazgo.

Con la llegada de profesionales de diferentes campos a la dirección y de las exigencias que tanto el gobierno local como nacional hacen a las instituciones educativas, se presentan diversos estilos de liderazgo, que de una u otra forma pueden incidir en los resultados administrativos, financieros, y, en especial los resultados académicos, que se dan en estas organizaciones.

La incursión de los profesionales elegidos y posesionados con el Decreto 1278, ocasionó un remesón o choque entre generaciones, pues a los docentes que se rigen por los decretos anteriores les tocó adaptarse a los nuevos cambios que implicó esta evolución en educación pública, con la cual se busca un manejo de las instituciones educativas enfocado en obtener resultados. Por ello, dentro de estos, vemos cómo, hoy en día, se empieza a hablar de la eficacia, eficiencia y efectividad de los equipos de trabajo que conforman dichas instituciones, el hecho de tener la responsabilidad de no solo educar sino evaluarse, y buscar mejorar para alcanzar los requerimientos no solo del estado sino del devenir de su profesión para no quedarse estancados y alcanzar el nivel de muchos “novatos” que llegaron llenos de ideas y de fuerzas renovadoras para mejorar la calidad educativa, esto sin olvidar la ardua tarea que han realizado incansablemente los docentes del Decreto 2277.

Es trascendental entonces analizar sí el Liderazgo de los rectores de las instituciones educativas está siendo coherente con las exigencias y necesidades actuales en un escenario que cada vez requiere de mayor empoderamiento de las funciones para llevar las instituciones en un mejoramiento continuo que les permita ser agentes de cambio y progreso para las comunidades en las que se encuentren inmersas.

Es preciso considerar si se están teniendo en cuenta aspectos tan importantes en las instituciones, como lo es el liderazgo, que en la actualidad viene siendo un factor determinante del éxito o fracaso en las organizaciones; y si está siendo acorde y responde a las necesidades del equipo de trabajo y de la Institución en general.

Ante esta situación, algunos autores como Watkins plantean, incluso, que no es posible establecer un estilo ideal de liderazgo, ya que el rol del líder depende de las características particulares del entorno, que pueden ser diversas y variadas (Murillo, 2006).

Tradicionalmente, se ha tenido en las organizaciones una visión del liderazgo desde un enfoque conductual, inevitablemente ligada a la noción de poder. De esta manera, el líder de un equipo ostentaba una jerarquía superior (gerente, director, jefe de área, etc.) y tenía la última palabra en la toma de decisiones.

En los años 80, surgieron modelos alternativos, dentro de los cuales se encuentra el modelo camino-meta (Castro, 2004). Este modelo, que tuvo como antecedentes los trabajos de Evans (1970), House (1971), House y Dessler (1974) y House y Mitchell (1974), surgió como una alternativa al modelo conductual del liderazgo. Este modelo se caracteriza por la forma en que los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo.

Por su parte, para las teorías situacionales la idea es que no existe un único estilo de liderazgo que sea válido para cualquier circunstancia. Al líder lo hacen las situaciones, de esta manera las formas de liderazgo deben ser congruentes con las circunstancias, es decir cada situación particular requiere un tipo de liderazgo para alcanzar grados óptimos de eficiencia y eficacia en la organización. El modelo camino-meta se diferencia del situacional (Hersey y Blanchard, 1969) en el hecho de que el líder debe adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores o el modelo de la contingencia (Fiedler, 1964), en el que se busca hacer coincidir el estilo del líder con las variables situacionales específicas.

Esta mirada, denominada socio constructivista, establece que el liderazgo no recae en una persona que debe convencer al resto respecto a las formas correctas de

proceder; muy por el contrario, el liderazgo es un desafío compartido por el equipo en que las responsabilidades y los compromisos son recíprocos y acordes a las necesidades del contexto. (Ahumada, 2004, p. 60).

Como afirma Ahumada, el liderazgo actualmente no recae en una sola persona, puesto que se está trabajando en equipo para alcanzar objetivos. Por consiguiente, se debe tener claro las cualidades para delegar, de manera coherente y objetiva, las tareas y actividades en busca de obtener los mejores resultados para la Institución, y es aquí donde desempeña un papel importante el directivo docente: en tener la capacidad de descubrir y encaminar a su equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos (Mestra, 2019).

En esta investigación, se analiza desde una óptica objetiva, la incidencia del estilo de dirección o liderazgo en la gestión de las instituciones oficiales Antonio Nariño, y la Institución Educativa Camilo Torres.

Estas dos instituciones están ubicadas en la ciudad de Montería, con entornos socioculturales similares, pero con grandes diferencias en resultados internos y externos.

La Institución Educativa Antonio Nariño también hace parte de los 64 establecimientos educativos oficiales de la capital cordobesa está ubicada en el barrio Sucre, en la calle 44 con carrera 2, contiguo al centro de la ciudad, donde se convive con problemas sociales como la drogadicción, pues este barrio es foco de prostitución, grupos delincuenciales y expendio de drogas; sin embargo, estos aspectos no son motivos para no alcanzar excelentes resultados en las pruebas ICFES. Dado a ello y por el reconocimiento académico de la institución, la población estudiantil se deriva de distintos barrios de Montería. La Institución ofrece el servicio educativo público, gratuito desde educación preescolar hasta grado 11 a una población de 2,025 estudiantes, distribuidos en 3 sedes: Antonio José de Sucre, Ciudad Montería y Antonio Nariño. En estas sedes se trabaja en las dos jornadas, pues hay gran concurrencia de alumnos, al igual se evita el hacinamiento. Entre la población estudiante predominan los estratos poblacionales 1, 2, 3 y 4.

Por su parte La Institución Educativa Camilo Torres, está ubicada en el barrio Mocarí, en la Comuna 9, al norte de la ciudad, en la periferia, donde se convive con problemas sociales como la drogadicción, prostitución, alcoholismo, desempleo, desplazamiento, grupos delincuenciales, expendio de drogas y juegos de azar, entre otros.

La Institución ofrece el servicio educativo público, gratuito desde educación preescolar hasta grado 11 a una población aproximada de 2,200 estudiantes, distribuidos en 4 sedes: Paz del norte, el Sinú, Amiguitos y Camilo Torres. En estas sedes se trabaja en las dos jornadas, porque el número de grupos es superior al número de salones disponibles en la misma jornada. Esta población estudiantil se caracteriza por provenir de familias disfuncionales, de estratos económicos bajos (1, 2 y 3) quienes muestran desinterés en los procesos de participación, organización y en la toma de decisiones, con miras al desarrollo permanente de la comunidad educativa y del contexto sociocultural que rodea a la escuela.

Se quiere analizar desde una óptica objetiva, pero teniendo presente las precepciones de los docentes de las dos instituciones partícipes en la investigación y de los rectores en quién recae la responsabilidad de asumir los retos en el aspecto administrativo, sí el liderazgo de las dos instituciones está incidiendo en sus resultados y que ocasione que una de estas se encuentre en los primeros puestos en el ranking de instituciones que ofrecen calidad mientras que la otra se encuentre en los últimos puestos.

De la misma forma, si el liderazgo influye en la reacción de los influenciados, en este caso de la motivación y de la satisfacción del trabajo en equipo dependen los resultados que se obtengan, siendo coherentes en que el estilo de liderazgo puede variar dependiendo de las circunstancias externas e internas en las instituciones, pero siempre en la búsqueda de adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades de la organización y en pro de alcanzar los objetivos institucionales.

1.2 Formulación de la pregunta de investigación

Se ha determinado la siguiente pregunta central de investigación: ¿Qué incidencia tiene el estilo de liderazgo de los rectores, en la gestión de las instituciones educativas oficiales Antonio Nariño y Camilo Torres de la ciudad de Montería?

Así mismo, a partir de esta, se derivan los siguientes interrogantes:

¿Qué estilos de liderazgo se identifican en las instituciones educativas Antonio Nariño y Camilo Torres de la ciudad de Montería?

¿Cuáles son los resultados a nivel de gestión de las instituciones educativas estudiadas de la ciudad de Montería?

¿Existe relación entre los estilos de dirección identificados y la gestión de los directivos en las I.E. estudiadas?

1.3 Propósitos de la investigación

1.3.1. Propósito general

Determinar la incidencia del estilo de liderazgo del rector en la gestión de la Institución oficial Antonio Nariño Y Camilo Torres de la ciudad de Montería.

1.3.2 Propósitos específicos

- Identificar los estilos de liderazgo de los rectores de las instituciones educativas Oficiales Antonio Nariño y Camilo Torres de la ciudad de Montería.
- Analizar la relación existente entre el estilo de liderazgo del rector y su gestión directiva en las I.E. oficiales de la ciudad de Montería.
- Reconocer la percepción de los docentes acerca de la correspondencia de los resultados internos con los externos en las instituciones Antonio Nariño y Camilo Torres.

1.4 Justificación e impacto

1.4.1 Justificación

Esta investigación tiene gran importancia, porque aborda un tópico de gran preponderancia social, la educación; y dentro de este, un aspecto que ha cobrado mucha vigencia en todos los ámbitos de la vida del ser humano, el liderazgo. Más aún, porque analiza la pertinencia del estilo de liderazgo que utilizan los directivos, con los resultados obtenidos internos y externos.

Hoy en día, la administración de las instituciones educativas se ha convertido en el principal objetivo del Estado; y la buena gestión, la tarea más importante asignada a los rectores de las instituciones educativas y, por ende, a sus directivos y docentes. Muestra de ello, es la evaluación que a través del ISCE se realiza por el MEN, que contempla componentes fundamentales para evaluar la calidad, como son: la eficiencia, el progreso, el desempeño y el ambiente escolar.

Alcanzar una gestión idónea implica el trabajo aunado de docentes, directivos y administrativos de las instituciones educativas, a la par de los estudiantes, padres de familia y egresados, con el apoyo del sector empresarial y monitoreado por el Estado.

Es necesario entonces, determinar hasta qué punto y de qué forma incide el estilo de dirección de sus dirigentes en la gestión de las instituciones, pues esto contribuye a buscar alternativas de aplicación de estos estilos en otras instituciones, para mejorar desde lo endógeno la calidad de la educación en la ciudad de Montería, con el objetivo de ser más competitivos a nivel nacional y procurar por el mejoramiento continuo del sistema educativo del país.

En lo que respecta a la Línea de Investigación se encuentra inmersa en la categoría de educación y sociedad puesto que sus alcances logran aportar a la sociedad en el ámbito educativo. En lo referente al alcance, la presente investigación es de carácter descriptiva, por cuanto se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden conocer o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables o categorías a las que se refieren.

1.4.2 Impacto esperado

El impacto de esta investigación es, en primera instancia, de índole local, pues se pretende que los resultados sean conocidos por los sujetos que con sus aportes contribuyeron a los resultados obtenidos. Por ello, se realizará una socialización del trabajo aprobado por la universidad con todos los docentes de las dos instituciones participantes.

Así mismo, en segunda instancia, se pretende aportar un granito de arena a la construcción de saberes en el sector educativo oficial de básica y media de la ciudad de Montería, por lo cual se pretende, con el apoyo de la Secretaría de Educación Municipal, socializar los resultados de esta investigación, haciendo énfasis en la relación encontrada entre el estilo de liderazgo ejercido por los rectores y la gestión directiva en sus instituciones educativas; y como un llamado a revisar qué liderazgo se está ejerciendo y asumir los cambios que este liderazgo exija en beneficio de su gestión directiva en las Instituciones Educativas, sin dejar de lado los factores asociados, tanto internos como externos, que, sin lugar a dudas, también intervienen en los resultados de la gestión, y que en los resultados de la investigación fueron mencionados.

Finalmente, con la investigación, se contribuye a un proceso de mejoramiento de las Instituciones aportando las apreciaciones libres y espontaneas de los docentes, lo cual permite realizar ajustes al estilo de liderazgo para que satisfaga las necesidades del equipo de trabajo y de la comunidad educativa; o, dado el caso, mejorar los aspectos en los cuales las instituciones observan con esta investigación, que deben ser reformados para llegar a cumplir con los objetivos institucionales y tener mejores resultados institucionales.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Bases Teóricas, Investigativas, Conceptuales, y legales

Las siguientes son las bases teóricas acerca de la temática de liderazgo sobre las que se fundamenta este trabajo de investigación.

Definiciones de Liderazgo: Gioya y Rivera (2013) afirman que el liderazgo ha ido evolucionando desde un concepto moral y casi sobrenatural, innato en una persona especial denominada “líder” (ya fueran faraones, reyes, emperadores), pasando por un proceso de influencia (ejercido por el líder sobre sus seguidores), y, finalmente, dando lugar a la generación de un compromiso con el bien común (p. 13).

El liderazgo es intrínseco al ser humano, algunos con mayor aforo para mostrarlo y tomar la iniciativa de llevar las riendas de sus vidas y trabajos que otros, pero todos con la capacidad de desarrollarlo (Mestra, 2019).

El concepto moderno en el que trabajamos los estudiosos del liderazgo es el de crear objetivos comunes. Pasa de ser un atributo individual a un proceso colectivo de construcción del bien común (Gioya & Rivera, 2013, p. 14).

Arieu (2017) define al líder como “Un líder es una persona que tiene la capacidad de inspirar, de asociar a otros con un sueño, con una visión, de comprometer. Cuando el propósito de una organización es suficientemente inspirador, el directivo puede valerse de su enunciado para motivar en forma trascendente, reforzando su liderazgo”.

De ahí la importancia que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

El liderazgo no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años, es el de neuroliderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía

que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor administración empresarial.

La dirección de una institución educativa recae sobre los hombros de su directivo, en este caso el rector, quien asume la responsabilidad de los resultados que obtenga su institución, siendo necesario manejar de forma idónea el equipo de trabajo mediante una delegación de funciones que le permitan alcanzar los objetivos que se planteen de acuerdo con la realidad sociocultural, económica, entre otros factores, que influyen en el desarrollo de una administración idónea que busque lograr la calidad exigida por el estado.

Actualmente, el neuroliderazgo se plantea como una disciplina innovadora para la gestión de proyectos, no solo en lo que se refiere a las habilidades tradicionales que se asocian al rol de líder, sino, además, al incorporar otras novedosas como la actividad del cerebro, los procesos mentales, la atención y la memoria, entre otros (obsbusiness.school, 2020). O dicho por el reconocido teórico canadiense Henry Mintzberg, “El neuroliderazgo se centra en cómo los individuos toman decisiones y resuelven problemas en un ambiente social específico, así como en la regulación de sus emociones y las opciones de cambio” (Project Managment, 2019). Es común escuchar hoy hablar de neuroliderazgo, anteriormente explicado y es que la parte motivacional es de gran importancia para un equipo de trabajo, pues un personal satisfecho es un personal que se entrega a cumplir con sus funciones y, por ende, ayuda a lograr los objetivos institucionales.

Para Maxwell (2010), autor de obras sobre management, como Las 21 leyes irrefutables del liderazgo y Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior.

Siguiendo el concepto de Maxwell, se puede expresar que el liderazgo es una de las características esenciales que debe tener un rector de una institución educativa, puesto que es él quien guía el equipo hacia la obtención de los objetivos institucionales. El líder es el ejemplo y la motivación de un equipo, de su actitud

dependen los resultados obtenidos. Maxwell y Cattell destacan el concepto de liderazgo y su impacto en el logro de las metas empresariales marcadas.

Chiavenato (citado en Management, 2016) define el liderazgo como: “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Es importante destacar que los directivos de las organizaciones deben ser personas con capacidades de motivación y ejes de referencia, del cual todos quieran seguir su ejemplo de progreso para alcanzar los objetivos tanto a nivel institucional como académico.

Finalizo citando a Maxwell (2010), quien define en su libro las 21 leyes irrefutables de liderazgo, que: “los líderes que forman líderes experimentan en sus organizaciones un efecto multiplicador increíble que no se puede alcanzar de ninguna otra manera” (p. 319).

Según Max Weber (citado en Wikipedia, 2020), hay tres tipos puros de liderazgo:

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.

Líder tradicional: es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

Líder legítimo: podríamos pensar en “líder legítimo” y “líder ilegítimo”. El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un “liderazgo por medio de la fuerza” no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción *per se*, lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que este sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: “No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas”. En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán.

La temática de liderazgo es extensa y así como se tienen en cuenta todas las apreciaciones hay que buscar un balance para aterrizar la investigación por tal caso se tendrán en cuenta las teorías situacionales que serán explicadas en el siguiente apartado.

2.1.1 Bases Teóricas

Teorías situacionales del liderazgo

(Aguera Ibañez, 2004) Para las teorías situacionales, la idea central es que no existe un único estilo o característica de liderazgo que sea válido para cualquier circunstancia. Al líder lo hacen las situaciones, de esta manera las formas del liderazgo deben ser congruentes con las circunstanciases decir, cada situación particular requiere un tipo de liderazgo para alcanzar grados óptimos de eficiencia y eficacia en la organización. El líder conduce personas y estas son distintas entre sí, por lo cual este debe adecuarse a los requerimientos de los ambientes organizacionales. Esto implica una continua interacción entre el líder y sus seguidores, estableciéndose intercambios convenientes para todos; seguidores y organización.

(Industriales, 2014) La teoría situacional propuesta por Hersey y Blanchard propone que el estilo de liderazgo debe cambiar según varía la madurez de nuestros subordinados, tomando en cuenta indicadores de competencia (desempeño previo, experiencia profesional, habilidades analíticas, cumplimiento de fechas, etc.) Así como indicadores de actitud (aceptación de desafíos, flexibilidad, honestidad, iniciativa, independencia etc.,) en cada empleado para usar dicho conocimiento para trazar el modo de dirigir a cada persona el particular.

(Serrana, 2020) En el liderazgo situacional existen hasta cuatro modelos de liderazgo, de acuerdo a cuatro niveles de desarrollo de los empleados: directivo, persuasivo, participativo y delegador. La clave está en elegir el adecuado para cada situación:

Directivo: alta preocupación por las tareas. El líder es quien toma las decisiones definiendo el qué, cómo y cuándo. De otro modo, se generaría desconcierto y temor entre los nuevos empleados.

Persuasivo: aunque el líder sigue definiendo tareas y roles ya empieza a solicitar el feedback -ideas, sugerencias, preguntas- del equipo y premia sus avances.

Participativo: mayor interés por las personas y relaciones. Tanto las decisiones como el control se gestionan de forma conjunta. Supone un mayor nivel de motivación y de asunción de responsabilidades por parte de los empleados.

Delegador: el líder detecta y evalúa el talento, llegando a delegar tareas en su equipo. Es el máximo nivel de autonomía para los colaboradores.

(Serrana, 2020) Acertar con el estilo adecuado es de suma importancia para despertar el interés y la confianza de los equipos y fomentar su desarrollo profesional dentro de la empresa. Por ello, la evaluación constante es un imperativo en estos casos para poder modificar el estilo de liderazgo situacional de forma conveniente.



Ilustración 1. Variación del estilo de liderazgo (teoría situacional)

(Serrana, 2020) Debemos considerar que este método el conocimiento de las actitudes y competencias de nuestros subordinados es vital ya que el rendimiento y la actitud de un empleado eficiente suele verse afectado en ciertas situaciones por causas externas al entorno laboral como lo son problemas familiares, problemas económicos, problemas sentimentales etc., debiendo adoptar el gerente una actitud más humanista en estos casos.

Agüera Ibañez, (2004) Sí el líder debe responder a determinados contextos, entonces requiere de cierta habilidad para sopesar situaciones particulares y adecuar su estilo de liderazgo en función de las características y necesidades concretas de la organización o grupo.

Entre los múltiples enfoques de liderazgo, la propuesta sobre el liderazgo transformacional resulta de gran relevancia (Ramírez, 2008). Surge del análisis crítico de los diversos enfoques, y de su incapacidad para explicar la complejidad del fenómeno del liderazgo (Avolio, Bass y Jung, 1995). Inicialmente, fue formulada por Burns en 1978 (citado en Bass, 1985), quien distingue entre dos tipos de líderes: los transformacionales y los transaccionales. Los primeros, son aquellos que colocan por encima las necesidades y motivaciones de sus seguidores y promueven cambios dramáticos en los individuos, grupos y organizaciones; mientras que los segundos, logran sus objetivos enfocándose en el intercambio y premiación del desempeño.

Por un lado, se considera la función de líder en el proceso motivacional de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores, así como en el efecto sobre su rendimiento (Cruz-Ortiz, 2013; Bass, 1985). El liderazgo transformacional se refiere al proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores. Así el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial (Northouse, 2001).

El líder transformacional tiene un mayor impacto que el transaccional sobre la motivación y autoeficacia, así como sobre el desempeño grupal y organizacional (Avolio *et al.*, 1995).

Cruz-Ortiz (2013) considera que, de manera consistente, los líderes transformacionales muestran un estilo más efectivo en lo referente a promover mejoras en el desempeño organizacional.

Cómo se puede inferir el estilo de liderazgo parte también desde las prácticas de liderazgo que se tenga con el equipo de trabajo, un líder que se preocupe por los intereses de su equipo, además de alcanzar los logros conseguirá un mejor desempeño y desencadenará en eficiencia para su institución, entonces cómo analizar el estilo de liderazgo apropiado para direccionar las instituciones educativas. Diría que según el potencial que esté dispuesto a encontrar y la función que esté dispuesta a hacer para lograr desarrollar las habilidades que me permitan direccionar mi equipo al alcance de objetivos institucionales y al desarrollo del ser en el equipo (Mestra, 2019).

Como expresa Salcedo (2016), “Los líderes transformacionales, además de no perder de vista los resultados a conseguir, se ocupan de alinear el interés del subordinado con el de la organización creando unas condiciones de trabajo atractivas para sus trabajadores” (p. 54).

A partir de estos dos tipos de liderazgo referenciados, que son los que más identifican la búsqueda de mejoramiento continuo desde la satisfacción del equipo de trabajo, el logro de los objetivos, y el que más se ajusta a la investigación. Por tanto, esta teoría de liderazgo situacional es la base conceptual, que identifica la presente investigación debido a que la educación está en constante evolución y sus directivos deben ser resilientes y adaptarse a todos los cambios que se presenten es pertinente que el estilo de liderazgo sea coherente en este sentido.

El liderazgo de tipo situacional tiene grandes ventajas respecto a otras teorías de liderazgo una de estas es la adaptabilidad, aspecto que debe ser muy tenido en cuenta en el ámbito educativo en donde los cambios son constantes y la educación debe ir marchando al ritmo de los avances tecnológicos, de legislación y en fin de las necesidades de la sociedad. (Mestra, 2019).

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta dentro del liderazgo situacional son los factores externos que deben ser tenido en cuenta para liderar un equipo de trabajo

pues es más humanista y se tiene en cuenta que los empleados son seres humanos en los cuales influyen situaciones externas que pueden afectar su desempeño en la organización. Es sobre esta base teórica del liderazgo que más se acerca a la interpretación del fenómeno estudiado en esta investigación como es el liderazgo y la gestión que realizan los rectores en las instituciones educativas oficiales que a percepción de la investigadora debe ser analizada desde la óptica de la teoría situacional y en específico de estos dos tipos de liderazgo antes mencionados.

Aunque la mayoría de los autores reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal, también reconocen que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan a las conductas del líder, a sus metas, a las estrategias de las organizaciones (Bass, citado en Morelo, 2002) y obviamente también a la percepción que los seguidores de dichos líderes tienen acerca de ellos. En el caso del liderazgo, las diferencias en las dimensiones culturales “básicas” pueden hacer que un estilo de liderazgo sea eficaz en una determinada cultura y poco eficaz en otra.

Es importante observar que, el liderazgo no es plano, pues dependiendo del contexto y el ámbito que se desarrolla se pueden generar diferentes tipos de liderazgo; si observamos el liderazgo desde un aspecto sociológico, el liderazgo era un factor primordial para la transformación social; un buen líder que tuviera la capacidad de observar el entorno como un sistema vivo y aprender de sus cambios, tendría mayor capacidad para entender sus necesidades y adaptarse al mismo, este tipo de liderazgo lo denominó poder inteligente y se da cuando se tiene la capacidad de equilibrar el poder blando con el poder duro.

Liderazgo en la Gestión Educativa. Según Llorens Montes (2005), en su libro Gestión de la Calidad, los sistemas de gestión de calidad son actualmente un referente de la excelencia empresarial. Ante las exigencias que impone un entorno competitivo cada vez más dinámico y globalizado, la gestión de la calidad empresarial permite ofrecer productos y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes, a la vez que logra mejorar de forma continua los procesos de la empresa.

La gestión de la calidad implica el mejoramiento continuo de los procesos operativos y administrativos de una empresa para ser competitiva en el mercado (Mestra, 2019).

En la etapa primera de un plan de gestión de la calidad, se efectúan actividades de organización y planificación, las cuales se realizarán una única vez. Las actividades de análisis, prevención, mejora y seguimiento de la calidad total deberán incorporarse de manera permanente al sistema de gestión de la empresa, a través de programas anuales, y así crear conciencia y espíritu de mejora de la calidad de la empresa en los niveles más altos.

Las actividades de la dirección como planificación, organización y toma de decisiones, solo serán efectivas cuando el líder motive y dirija a los empleados a la consecución de los objetivos.

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. [...] Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable (Pont et al., citado en Bolívar, 2010, p. 14).

Liderazgo en la Gestión Educativa. La gestión educativa involucra un proceso dinámico de liderazgo encaminado hacia la promoción y desarrollo de actividades administrativas y pedagógicas eficientes.

Por lo tanto, siendo la educación uno de los pilares fundamentales para la generación de personas y sociedades sanas, productivas y competitivas, no puede perderse de vista la evaluación de la gestión educativa. Es así como surge la importancia de revisar los elementos conceptuales relacionados (Mestra, 2019).

Se llama liderazgo educativo al que es ejercido tanto por directivos dentro de las instituciones educativas, como por el docente en el aula.

Según Bolívar (2014), el liderazgo ejercido por los directivos debe estar enfocado, en la búsqueda de la constante mejora en la calidad de la educación impartida en la institución educativa a su mando. Por tal motivo, su gestión requiere acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos claros dirigidos a este respecto. Se trata de convertir a la escuela o institución educativa en un ente fundamentado en una cultura organizacional de calidad, desarrollando sentido de pertenencia y arraigo hacia dicha cultura organizacional por parte de todo el grupo escolar. De esta manera, las acciones, aptitudes y prácticas evolucionan naturalmente hacia el cumplimiento de las metas previamente establecidas por el líder o director educativo. Es increíble cómo trabajar bajo procesos como estos dan resultados exitosos en cuanto a mejores y más eficientes procesos de apropiación del conocimiento por parte de los estudiantes, con la participación de docentes, personal administrativo y demás comunidad, más motivados hacia el cumplimiento de cada una de sus actividades de manera armónica y favorable para todos.

Por su parte, el liderazgo docente exige la participación y generación de una dinámica justa y comprometida dentro del aula de clases. De esta manera, el estudiante será capaz de reconocer en el docente, por un lado, autoridad; y, por el otro, ciencia y pedagogía en su trabajo, al mismo tiempo que empatía en la manera de relacionarse.

Las investigaciones sobre los impactos del liderazgo en la labor educativa de la escuela, coinciden en que sus efectos se ven mediados por los docentes, dado que son estos los que están en las salas de clase y en el establecimiento con los estudiantes (Bolívar, 2014). Por eso, un liderazgo educativo preocupado por la mejora debe promover el desarrollo profesional de sus docentes. Por otra, de modo paralelo, el aprendizaje y desarrollo profesional docente debe medirse por su impacto en los aprendizajes y resultados de los estudiantes. La cuestión clave, por un lado, es qué prácticas de liderazgo favorecen oportunidades de aprendizaje y desarrollo

profesional que posibilitan un cambio en las prácticas docentes. Por el otro, qué necesitan aprender los profesores para promover el aprendizaje de los estudiantes. Por último, el contexto adecuado para ambos es un liderazgo compartido o distribuido en una comunidad profesional de aprendizaje, donde los docentes aprenden primariamente de sus colegas en sus lugares naturales de trabajo.

La responsabilidad del docente exige también velar tanto por el prestigio de su trabajo, como por la calidad de información y conocimiento que reciben sus alumnos. En este sentido, se debe buscar alternativas metodológicas y técnicas cuando exista disparidad resaltante en la capacidad de algún estudiante de su grupo. Para tales efectos, se deben buscar constantemente programas de liderazgo e innovación que ofrezcan actualización en la formación académica, administrativa y docente.

Las revisiones de la investigación producida en las últimas décadas (Hallinger y Heck, 1998; Marzano, Waters y McNulty 2005) señalan que los equipos directivos pueden marcar una diferencia crítica en la calidad de las escuelas y en la educación de los alumnos (Bolívar, 2010). Además, la propia calidad del profesorado puede verse potenciada, a su vez, por la propia acción de los líderes en ese ámbito. Como constata el informe de la OCDE, a partir de la revisión de investigaciones: según Antonio Bolívar “los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela (Pont *et al.*, 2008, p. 34).

2.1.2. Bases Investigativas

En los apartados siguientes, se hará referencia a esas investigaciones que sirven de antecedentes a esta investigación. De igual manera, se abordarán los teóricos que en el campo conceptual y legal soportan este trabajo.

2.1.2.1 Antecedentes Investigativos

A nivel internacional. En el contexto internacional, dentro de los trabajos que sirven de antecedente a la presente investigación, se encuentran los siguientes:

El trabajo “Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”, realizado por Luisa Lozado León, en 2013, presentado como opción de grado a Magíster en la Universidad Politécnica Salesiana, en Cuenca (Ecuador).

Allí, Lozado describe dos variables que son claves en toda organización: estilos de liderazgo y clima institucional. Además, se analizan los factores que intervienen y el impacto del liderazgo que ejercen los miembros de la comunidad educativa en el clima institucional. Para este propósito, se revisan diferentes teorías de liderazgo de varios autores, que ponen en evidencia la calidad y calidez del clima percibido por sus miembros, teorías que reflejan la conducta de las personas, manifestadas a través de la diversidad de estilos, los mismos que han sido seleccionados según la clasificación propuesta por Bass y Avolio, en: transformacional, transaccional y laissez-faire (dejar hacer, dejar pasar).

En esta tesis se menciona la importancia del liderazgo y el clima organizacional, los cuales, desde la mirada de la autora de esta tesis, van unidos de manera inseparable.

En similitud a la temática de liderazgo y la influencia que tienen los estilos de liderazgo en el desarrollo de las instituciones educativas, se plantea el trabajo titulado “Los estilos de liderazgo del director y sus efectos en la gestión de la Institución Educativa María Inmaculada”, realizado por Humberto Canaya Vergara en la ciudad de Requena, Perú (2015).

Canaya plantea como objetivo, la aplicación de los estilos del liderazgo del director y sus efectos en la gestión de la Institución Educativa María Inmaculada. Se realizó la investigación tomando como muestra a 17 profesores, para ambos grupos experimental y control, los cuales tienen características similares, aplicando el diseño cuasiexperimental con 2 grupos, con pre-test y post-test. Se utilizó la T de Student

para comprobar la hipótesis de investigación. Se determinó en el post-test de los profesores, que el grupo experimental mejoró los efectos de la gestión de la Institución, obtuvieron también un nivel alto en las dimensiones de los efectos de la gestión en la Institución luego de la aplicación de los estilos del liderazgo del directivo.

Como conclusión, la prueba T-Student arroja una diferencia de 18.4 puntos en la variable: efectos en la gestión de la Institución a favor del grupo experimental, por efecto de la aplicar los estilos del liderazgo en el grupo experimental, $p=,000$ ($p<0.05$), con un valor $r= ,220^*$. Al asumir que las varianzas poblacionales son desiguales, se rechaza la hipótesis nula, que “Indica la media de los puntajes (en los estilos del liderazgo, Variable: efectos de la gestión de la Institución) el grupo Experimental después de experimentar la aplicación de Los estilos del liderazgo del director”. Se acepta que: aplicando los estilos del liderazgo del director se mejora significativamente la variable “los efectos de la gestión” de la Institución Educativa María Inmaculada, Requena (2015).

En concordancia con la temática de liderazgo, se encuentra la investigación “Liderazgo de los directores y la gestión de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la RED N° 09 - UGEL 06 Ate – 2016”, realizada por Claudia Sofía Solís Beltrán, en Perú (2017).

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre liderazgo de los directores y la gestión en las instituciones educativas del nivel secundario de la RED N.º 09 – UGEL N.º 06 Ate Vitarte. El método utilizado es descriptivo en su modalidad estudios correlacionales, cuantitativa, correlacional-descriptivo con dos variables: liderazgo directivo y gestión de las Instituciones Educativas. La población y muestra de la unidad de análisis, están conformados por 60 maestros del nivel secundario de instituciones educativas pertenecientes a la RED N.º 09, UGEL N° 06 Ate Vitarte, a quienes se les aplicó el instrumento de ambas variables de estudio.

Finalmente, según los resultados obtenidos de acuerdo con la estadística utilizada, se llegó a la siguiente conclusión: existe relación directa y significativa entre el

liderazgo directivo y la gestión de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Red 09, Ugel N.º 06 - Ate Vitarte, según el coeficiente de correlación de Spearman $r = 0.885$ correlación alta, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), con el cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.

De igual manera, se toma como apoyo el trabajo “Liderazgo pedagógico y eficacia escolar en tres instituciones educativas de la Red 12, UGEL 06”, de la autoría de Verónica Cecilia Maldonado Mesías (2015), en Ate Vitarte, en Perú.

Allí, presentó como objetivo, determinar si el liderazgo pedagógico se relaciona con la eficacia escolar. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental de tipo básico y de nivel correlacional, porque se determinó la relación entre las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético deductivo. La población de estudio estuvo conformada por 100 docentes de tres instituciones educativas de la Red 12 UGEL 06 Ate Vitarte, durante el año 2015. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario con la finalidad de recoger información sobre las variables de liderazgo pedagógico y eficacia escolar. Para el procesamiento de datos, se utilizó el programa SPSS, Microsoft Excel; el análisis de datos se realizó de manera descriptiva e inferencial, en la cual se utilizaron tablas de frecuencia, figuras de barra y el coeficiente de correlación de Spearman.

En conclusión, se encontró que los resultados muestran que existe una relación directa y significativa entre las variables de liderazgo pedagógico y eficacia escolar en tres instituciones educativas de la Red 12 Ugel 06, Ate Vitarte, 2015. De esta manera, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

Adicionalmente, se tuvo en cuenta el trabajo “El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones”, artículo de autoría de Antonio Bolívar (2010), publicado en la revista *Sicoperspectivas Individuo y Sociedad*, Volumen 9, Nro. 2, mes 10, de la Universidad de Granada, España.

En dicho artículo se hace una revisión actual de las investigaciones sobre cómo el liderazgo educativo es un factor de primer orden en la mejora de resultados. Hasta

ahora, tanto en España como en Chile, la dirección ha tenido escasa capacidad para incidir en la mejora de las prácticas docentes; sin embargo, las nuevas orientaciones de la investigación y de las políticas educativas potencian el liderazgo pedagógico.

El perfil directivo de gestión se está, pues, ampliando a un liderazgo pedagógico. Un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección, se tiene que ampliar, de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje. Se discute igualmente las graves limitaciones que la dirección actual tiene para diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los alumnos.

En este artículo, además, menciona cómo las reformas a la gestión pública impulsadas por el Nuevo Management Público (NMP) han producido varios arreglos a la estructura y procesos administrativos, distanciándose de los paradigmas burocráticos clásicos. No obstante, la potencia de esta corriente reformista y sus controversias han marcado la aplicación de reformas que declaran inspirarse en ella, abriendo un debate sobre sus contenidos y su sustentabilidad en el tiempo.

A Nivel Nacional

El liderazgo de los directivos de las instituciones educativas ha generado una variedad de interesantes subtemas e interés, según el trabajo titulado “Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del Espinal”, realizado por Daniel Alejandro Acosta Calderón (2017), en la ciudad de Ibagué, Tolima.

Allí, se estudió los estilos de liderazgo que el director puede llevar a cabo dentro de una institución educativa, todo con la intención de mejorar la calidad de la educación. Por otra parte, el proyecto de investigación tuvo lugar en la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del corregimiento de Chicoral, bajo un tipo de investigación descriptivo mixto o multiparadigmática, debido a que involucró el paradigma positivista y el paradigma constructivista o interpretativo, con instrumentos como la encuesta, la entrevista y el diario de campo, ya que buscó

identificar el estilo de liderazgo más eficaz, y que a su vez sea pertinente con la actual demanda de la sociedad y la educación. Como resultados importantes, encontramos la aceptación por parte de los estudiantes y profesores acerca del estilo de liderazgo transformacional ejecutado por el rector para mejorar la calidad educativa. También, se visualizó cómo la normativa y la ley influyen en el trabajo y estilo de liderazgo por parte del rector, haciendo su labor más eficiente y con resultados positivos para la institución educativa.

Se tuvo en cuenta también el trabajo “Estilo de liderazgo eficaz y su incidencia en el clima escolar”, realizado por Miguel Barreto Cruz (2012) en Ibagué, capital del Departamento de Tolima en Colombia.

Bajo una metodología cualitativa y cuantitativa, utilizó como herramientas de recolección de datos encuestas, cuestionarios de tipo Lickert y entrevistas. Esta investigación tuvo como pregunta de investigación: ¿Qué prácticas de liderazgo son eficaces para el logro de un buen clima escolar en las principales Instituciones Educativas oficiales de los núcleos 5 y 6 de Secretaría de Educación Municipal de Ibagué?

Se obtuvieron resultados como: no es posible enmarcar los rectores en un solo estilo de liderazgo en particular, sin que esto signifique el que no se pueda plantear un estilo ideal o pertinente para generar un clima escolar positivo. Por otra parte, es factible pensar que hay circunstancias que llevan a los rectores a aplicar un estilo de liderazgo autoritario; en otras ocasiones, pueden ejercer un estilo democrático y hay momentos en que pueden hacer uso de las características de un estilo de liderazgo eficaz.

A Nivel Regional

Encontramos el trabajo titulado “Hacia la construcción de un modelo de gerencia escolar para el sistema educativo público (básica primaria y secundaria) en el Departamento de Córdoba – Colombia: una mirada desde la perspectiva teórica de las escuelas eficaces”, realizado por Giovanni Carlos Argel Fuentes en Córdoba, Colombia, en el año de 2009.

El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de Gerencia Escolar soportado en el enfoque teórico de las escuelas eficaces, en el sector educativo público (básica primaria y secundaria) del departamento de Córdoba.

En esta investigación se realizó un perfil situacional sobre 7 instituciones de subregiones del departamento, las instituciones estudiadas para analizar la parte administrativa y capacidad organizacional. Se analizó la cultura organizacional y los componentes de áreas estratégicas de las instituciones teniendo en cuenta sus costumbres y tradiciones, y tipo de indicadores de gestión aplicados.

El tipo de investigación es descriptivo, el método utilizado es de orden analítico-exploratorio. Primeramente, se realizó el perfil situacional del estado administrativo de las 7 instituciones (Argel, 2009). Estas escuelas ascienden a 7 una por cada subregión, tomando una muestra representativa de 130 instituciones.

Los resultados de la investigación muestran la necesidad de una propuesta gerencial para las instituciones y mejorar los aspectos que, en muchas de las instituciones estudiadas, no alcanzan niveles aceptables, y por el contrario se requiere intervención para mejorar sus situaciones.

2.1.3 Bases Legales

En cuanto a las bases legales encontramos que esta investigación se fundamenta específicamente en todos los artículos que traten la temática abordada en este caso referimos las funciones de los rectores posterior a la promulgación del decreto 1278 en donde se incluyen grandes transformaciones que dan un giro importante en la dirección de las instituciones educativas.

Funciones del Rector y Directivo educativo según el sistema educativo colombiano. Según la Ley 715 de 2001, Artículo 10, las funciones de los rectores son acordadas en este artículo, señalando que el propósito principal de un rector de Institución educativa oficial es desempeñar actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo

Institucional (PEI). De igual forma, señala que es el encargado de velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos sociocomunitarios de la institución educativa a su cargo.

El rector o director de las instituciones educativas públicas, debe ser quien presida el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar. Además de representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.

Una de las funciones que tiene mayor relevancia, es la de formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución, con esto el rector garantiza que la institución procure por el mejoramiento continuo de sus procesos.

En torno a actividades de liderazgo institucional, es el encargado de dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas. De igual forma, realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo, y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.

Como se puede evidenciar, tiene funciones en todos los niveles desde talento humano, relacionadas con el personal a cargo y con toda la comunidad educativa, en donde debe administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos. Conjuntamente, participan en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.

Una de las funciones que suele ser más controvertida y que, sí o sí, debe ser tomada por el rector es la distribución de las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia. Asimismo, realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.

De ser necesario, es la persona encargada de imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario, de conformidad con las normas vigentes.

Si analizamos todas las funciones encomendadas al rector, se puede analizar que, además de ser el administrador de la institución, viene a ser las veces de supervisor educativo, revisor, analista, y modelo a seguir por sus colaboradores.

Cuadro 1. Descripción de las funciones esenciales del Rector.

Áreas de gestión	Competencias	Funciones
Directiva	Planeación y Organización	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del Plan Operativo Anual (POA), del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), y del Sistema Institucional de Evaluación (SIE). Establece canales de comunicación y promueve la articulación entre la comunidad educativa para el desarrollo de la planeación y dirección de la institución. Establece mecanismos para la toma de decisiones en relación con los procesos de planeación y dirección de la institución. Involucra la participación de la comunidad educativa en las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.
	Cultura Institucional	Diseña una estrategia de comunicación en la institución, para reconocer los logros del establecimiento de las buenas prácticas de la comunidad educativa. Fortalece los espacios de trabajo en equipo entre docentes, estudiantes y padres de familia. Promueve y organiza espacios o mecanismos enfocados a favorecer la educación inclusiva y la atención a la diversidad.
	Gestión Estratégica	Lidera el trabajo con el equipo del personal directivo, docente y administrativo para articular y orientar los planes y proyectos de la institución hacia el cumplimiento del propósito del PEI. Monitorea y evalúa las metas y objetivos del Plan Operativo Anual y del Plan de Mejoramiento Institucional. Usa datos e información para tomar decisiones institucionales de manera responsable.
	Clima escolar	Promueve un clima armónico en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Socializa las normas de convivencia definidas para la institución y las hace cumplir. Mantiene un clima de igualdad de oportunidades para todas las personas que se encuentran bajo su dirección. Promueve actividades curriculares complementarias en la institución, que motivan a los estudiantes y fortalecen las relaciones en la comunidad educativa.
	Relaciones con el entorno	Establece relaciones con las diferentes instituciones, orientadas a la atención comunitaria y que promueven el desarrollo de actividades educativas. Considera las necesidades del entorno en la formulación del plan anual, considerando la institución como parte integral del entorno.
Académica	Diseño pedagógico	Orienta el enfoque pedagógico, didáctico y curricular definido en el Proyecto Educativo Institucional. Conoce y propicia el conocimiento y la implementación de los referentes técnicos de educación inicial, los estándares básicos de competencias, los derechos básicos de aprendizaje, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados y demás referentes nacionales de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. Promueve el desarrollo de estrategias pedagógicas que articulen diferentes áreas, grados y niveles. Evalúa periódicamente el plan de estudio y las estrategias pedagógicas para establecer ajustes para mejorar, con la participación permanente del Consejo Académico.
	Seguimiento académico	Identifica y lidera la construcción de planes de mejoramiento académico, a partir de los resultados de la autoevaluación institucional, de las pruebas Saber y del ISCE. Garantiza el seguimiento académico de los estudiantes, teniendo en cuenta la pertinencia

		de la formación recibida, el proceso de evaluación del aprendizaje, los problemas de aprendizaje, la promoción y recuperación, y la asistencia. Usa los resultados del ISCE y de las pruebas Saber para crear estrategias de fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes y de las prácticas de aula.
	Prácticas pedagógicas	Estimula mecanismos de innovación pedagógica, que permitan una mejora constante de los procesos académicos de la institución, promoviendo la participación de la comunidad académica.
	Gestión de aula	Identifica y lidera la construcción de planes de mejoramiento académico, a partir de los resultados de la autoevaluación institucional, de las pruebas Saber y del ISCE. Garantiza el seguimiento académico de los estudiantes, teniendo en cuenta la pertinencia de la formación recibida, el proceso de evaluación del aprendizaje, los problemas de aprendizaje, la promoción y recuperación, y la asistencia. Usa los resultados del ISCE y de las pruebas Saber para crear estrategias de fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes y de las prácticas de aula. Diseña una estrategia de apoyo a los docentes para el fortalecimiento de la planeación de clases y evaluación en el aula, de acuerdo con las orientaciones del Consejo Académico.
Administrativa y Financiera	Apoyo a la gestión académica	Proyecta los grupos a ofertar en la matrícula de la institución, y orienta el análisis y los ajustes a que haya lugar en el proceso de matrícula, archivo académico y elaboración de informes pedagógicos o boletines de desempeño escolar de los estudiantes.
	Administración de la planta física y de los recursos	Propende por mantener en buenas condiciones la infraestructura y dotación, que permita una adecuada prestación de los servicios. Monitorea, evalúa y controla el uso de los recursos. Focaliza el manejo de los recursos financieros en áreas que benefician directamente la calidad académica de los estudiantes.
	Gestión del talento humano	Diseña una estrategia de inducción para nuevos docentes y personal administrativo. Diseña una estrategia para fortalecer el desarrollo continuo de las competencias docentes de los profesores y del personal administrativo. Define el proceso de monitoreo, y retroalimentación del desempeño profesional de los docentes y del personal administrativo. Diseña una estrategia de innovación para mejorar y fortalecer la labor docente y administrativa.
	Administración de servicios complementarios	Diseña una estrategia de servicios administrativa para asegurar la prestación de servicios complementarios, que preste la institución bajo criterios de eficiencia y eficacia.
	Apoyo financiero y contable	Coordina la elaboración del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, y se responsabiliza de la ordenación del gasto. Gestiona la oportuna elaboración de la contabilidad y ejercicio del control fiscal de los recursos financieros. Administra la institución.
	Comunitaria	Participación y convivencia
Proyección a la comunidad		Apoya la implementación del programa escuela para padres y madres, que propicie la activa participación. Diseña una oferta de servicios para fortalecer a toda la comunidad educativa y ayudar a cumplir con el propósito del PEI.
Prevención de riesgos		Lidera la implementación de una estrategia para prevenir posibles riesgos que afectarían el funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa, de acuerdo con las orientaciones impartidas por el Ministerio de Educación Nacional. Lidera la construcción, actualización e implementación de la guía para la gestión del riesgo en la institución y su articulación con el PEI.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Resolución 03917 de 2016.

Como se puede observar, son muchas las funciones asignadas al rector, y de este depende no solo el desempeño de su Institución, sino la forma en que esta es percibida dentro del entorno académico de su región.

El desempeño de los rectores y directores será evaluado anualmente por el departamento, distrito o municipio, a partir del reglamento que para tal fin expida el Gobierno Nacional. La no aprobación de la evaluación en dos años consecutivos implica el retiro del cargo y el regreso al ejercicio de la docencia en el grado y con la asignación salarial que le corresponda en el escalafón.

Las exigencias respecto a la idoneidad y las funciones del rector cada vez son mayores, siendo evidentes en la Resolución 03917 de 2016, que muestra de manera específica según el área de gestión, las competencias y las funciones a desempeñar por parte del directivo. Con el documento “Sistema colombiano de formación de educadores y lineamientos de política”, elaborado por el Ministerio de Educación Nacional, que trata sobre la formación docente, sus antecedentes, los avances y el camino a seguir para una educación de calidad; se muestra la necesidad de capacitar a los educadores para lograr esta meta que se ha trazado el gobierno nacional. La formación de los educadores es vital pues es consecuente mejorar su formación para que se obtengan mejores resultados en las instituciones.

Al realizar un análisis se puede destacar que, si un docente requiere de constante formación, con mayor razón un director educativo necesita adquirir una formación que le permita llevar a su equipo de trabajo al logro de los objetivos institucionales y mostrar resultados en la calidad educativa de su institución y de la imagen que proyecta en su entorno (Mestra, 2019).

2.2 Conceptos definidores y sensibilizadores

Concepto 1: Estilos de Liderazgo. Es la forma en que un líder orienta su accionar e influye en sus dirigidos, y la forma en que estos contribuyen a la toma de decisiones para alcanzar una meta (Mestra, 2019).

Concepto 2: Gestión. Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa. Es el conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

2.3 Categorización: Las dimensiones con las que se medirá la categoría 1, serán las siguientes: delegación, motivación, comunicación, trabajo en equipo; percibidas por los participantes de esta investigación en su institución educativa.

Las dimensiones con las que se medirá la categoría 2 serán: los resultados de la labor del rector en cada una de las instituciones investigadas, tomando como referente la gestión académica (resultados externos e internos).

Cuadro 2. Categorías.

Categorías	Subcategorías	Indicadores	Instrumentos
Liderazgo del Directivo	Administrativa	Delegación de funciones. Forma de comunicación. Relación directivos-docentes. Clima institucional.	Observación directa, entrevista.
Gestión	Resultados de las gestiones Directiva, Académica, Administrativa y comunitaria	Resultados positivos o negativos de cada gestión. Resultados internos. Resultados prueba externa.	Entrevista, observación.

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Paradigma, Método y/o Enfoque de la investigación

El enfoque metodológico de esta investigación está fundamentado en lo expuesto por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), quienes afirman que «la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad» (p. 16).

Así mismo, Hernández Sampieri *et al.* expresan algunas características que definen la investigación cualitativa, a saber: en el enfoque cualitativo lo que nos modela es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado. En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente, y esto nos indica que se analiza una realidad subjetiva, además de tener una investigación sin potencial de réplica y sin fundamentos estadísticos.

Este enfoque se caracteriza también por la no completa conceptualización de las preguntas de investigación, y por la no reducción a números de las conclusiones sustraídas de los datos. Además, busca sobre todo la dispersión de la información, en contraste con el enfoque cuantitativo que busca delimitarla. Con el enfoque cualitativo, se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación.

3.1.2 Elección de la Tradición Cualitativa

Con base en lo expuesto, la investigadora deja constancia que trabaja la presente investigación desde el enfoque cualitativo, desde la vertiente y fuente teórica de lo expuesto por Hernández Sampieri *et al.* (2014), con quienes expresa total

coincidencia conceptual. Debido a lo cual, tendrá en cuenta las orientaciones propias de este enfoque para el desarrollo metodológico de esta investigación.

El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico (Marshall, 2011; Preissle, 2008). El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación. Además, afirman Hernández Sampieri *et al.* (2014) que la investigación Cualitativa es inductiva.

3.2 Tipo de investigación

Por lo antes expuesto y en coincidencia total con lo afirmado por Hernández Sampieri *et al.*, la autora asume como tipo de investigación la descripción en la investigación. Teniendo presente, que, en primer lugar, el tema abordado en la presente investigación ha sido poco explorado, y, al menos en el contexto local, no existen antecedentes investigativos sobre el mismo; en segundo lugar, que la intención de la investigación es describir las características del liderazgo ejercido por los rectores, para determinar su relación con los resultados en cada una de las gestiones de su labor al frente de cada institución educativa, tomando para ello dos instituciones educativas con resultados muy diferentes en sus evaluaciones externas. Pretendiendo, siguiendo a Hernández Sampieri *et al.* (2014), a través del método inductivo, partir de las situaciones identificadas en las dos instituciones, para hacer una generalización sobre la incidencia del estilo de liderazgo en la gestión de los directivos en las instituciones educativas.

3.3 Diseño de la investigación

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea, con el fin de responder al planteamiento del problema (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013a, Hernández-Sampieri *et al.*, 2014; Kalaian, 2008). (Hernandez Sampieri, Roberto. Mendoza Torres, Cristian Paulina, 2018).

Ajustada al diseño de investigación Cualitativa, se diseñó una investigación que permitiera la participación de los informantes claves, desde su subjetividad, pero

también con conocimiento profundo de la realidad abordada, cuya información permitiera obtener la validez requerida en este tipo de investigación. Por ello, parafraseando a Hernández Sampieri *et al.* (2014), desde el Enfoque Cualitativo, el diseño puede ser uno de los siguientes: teoría fundada, basa sus resultados en la bibliografía revisada y analizada como principal fuente de información; los estudios etnográficos, se centran en grupos culturales en un contexto determinado; los estudios narrativos, hablan en especial de hechos pasados, hacen referencia a hechos históricos; la investigación acción, por su parte, aborda el problema y también la solución, haciendo una exposición de las acciones de intervención a la problemática planteada y los resultados obtenidos; con respecto al diseño Fenomenológico, lo define como las experiencias comunes y diversas de los participantes respecto al fenómeno (p. 511).

Por ello, teniendo en cuenta lo anterior, el diseño cualitativo que más se acerca a la temática abordada por la investigadora, es el fenomenológico, pues los estilos de dirección y la gestión en una institución educativa pueden ser analizados como fenómenos sociales y educativos que pueden ser descritos por sus influenciadores e influenciados, quienes pueden expresar respecto al fenómeno del liderazgo ejercido en sus instituciones, emociones, percepciones, conceptos, entre otros. Todo ello, siguiendo los pasos que se mencionan a continuación:

1. Identificación de instituciones educativas a participar.
2. Identificación de informantes claves.
3. Primer contacto con informantes claves y socialización de los objetivos de la investigación.
4. Entrevistar a informantes claves docentes.
5. Entrevistar a informantes claves directivos.
6. Realizar una semana de observación en diferentes eventos de las instituciones educativas.
7. Triangulación de la información.
8. Descubrimiento de categorías emergentes.

9. Análisis de las categorías emergentes.
10. Análisis de la información.
11. Conclusiones de la investigación.

En este sentido, la participación activa, la expresión de los docentes y directivos docentes, así como la observación de otros hechos, asociados a la gestión, fue la estructura diseñada por la investigadora para abordar la investigación, haciendo para ello, uso de las técnicas más adelante se describen.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Para obtener la información que diera respuesta a los interrogantes planteados en la investigación, se consideró de vital importancia la elección adecuada de los informantes clave. También fue fundamental en esta etapa del proceso, seleccionar correctamente los instrumentos que permitieran a esos participantes, entregar la información lo menos subjetiva posible y lo más cercana a la realidad del fenómeno estudiado.

A fin de garantizar la calidad de los resultados obtenidos y teniendo en cuenta el enfoque desde el cual fue abordada la investigación (cualitativa e inductiva), en el trabajo de campo se utilizaron tres técnicas para la recolección de la información:

3.5 Unidades de Estudio y Sujetos de la Investigación

Actualmente, Montería cuenta con 61 Establecimientos Educativos de carácter oficial, de las cuales 31 son rurales. En especial, la investigación se centra en el casco urbano. Las instituciones seleccionadas fueron la Institución Educativa Antonio Nariño y la Institución Educativa Camilo Torres, ubicadas geográficamente en puntos clave de la ciudad (norte, centro).

3.5.1 Población y/o Descripción del Escenario de Investigación. Una vez seleccionadas las instituciones educativas, se procedió a seleccionar los sujetos a

entrevistar. La información respecto a los informantes claves se describe en un apartado posterior.

Esta investigación tiene como población 2 instituciones oficiales de educación básica y media de la ciudad de Montería, con contextos sociales similares, pero con diferencias evidentes en la parte administrativa y de desarrollo institucional. Se tomó una muestra representativa de 12 docentes de cada una de las instituciones estudiadas: Institución Educativa Antonio Nariño (IEAN) e Institución Educativa Camilo Torres (IECT).

3.5.2 Descripción y Criterios de Selección de los Informantes Clave

Informantes claves. Uno de los aspectos más preocupante y de mayor atención dentro del proceso investigativo, es el de definir quiénes y cuántos serán los informantes que permitan dar respuesta a los interrogantes de la investigación de manera plena y confiable. A este respecto, Martínez (2006) afirma que los informantes en una investigación están constituidos por todos los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrá ser generalizados los resultados de la investigación, una vez concluida la misma. De acuerdo con ello, los informantes son la clave de la investigación.

Para la presente investigación, se tomaron los siguientes informantes:

1. Entrevista a 24 docentes pertenecientes a las dos instituciones educativas del sector público, perteneciente a la Secretaría de Educación Municipal de la ciudad de Montería.

Para seleccionar este grupo de docentes, se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Instituciones de educación básica y media con diferentes resultados en las pruebas externas y distinto nivel en el ISCE establecido por el MEN para evaluar a las instituciones de educación básica y media.
- 12 Docentes y 1 directivo de cada institución elegida, pertenecientes a cualquiera de los dos estatutos (2277 o 1278), de diversas áreas del saber, sin importar el tiempo de experiencia docente.

3.6 Procedimiento de la Investigación

En primera instancia, se realizó una revisión documental, haciendo uso de libros, artículos y páginas web, que permitieron recopilar la información rigurosa y suficiente para hacer una breve descripción del contexto actual de educación básica y media en Colombia, además de la temática del liderazgo analizada desde el ámbito educativo, revisando de manera específica los cambios y exigencias que desde la sociedad y el gobierno se les hace a las instituciones.

De acuerdo con lo expresado por Bardin, (1996), este paso implica tres objetivos, que, según la investigadora, se relacionaron con su trabajo investigativo, desplegando las siguientes acciones:

a) Recolección de los documentos que se consideraron pertinentes de acuerdo con la temática seleccionada,

b) Selección de los aspectos que dentro de la temática elegida se considera importante anotar, tales como la educación en Colombia, las nuevas exigencias de la educación en Colombia, el liderazgo en las instituciones educativas de básica y media.

En segundo lugar, se definieron las unidades de análisis, las cuales sirvieron de base para establecer las ideas rectoras que, dentro de la investigación, permitieron el surgimiento de las categorías que se constituyeron en el producto final de la segunda actividad.

Por último, con las categorías emergentes, se fue articulando la información relacionando las ideas rectoras con las categorías de la investigación entre sí y con los fundamentos teóricos de la misma.

□ Análisis lógico: se utilizó este proceso para la interpretación de la información proveniente de teóricos alrededor de la temática estudiada. El análisis lógico permitió a la investigadora, organizar la información y sistematizarla para interpretarlos en función de las categorías manejadas en la investigación.

En segunda instancia, la realización de una entrevista semiestructurada a los docentes de las dos instituciones. Esto, siguiendo a Ñaupás *et al.* (2014), quien

expresa que “La entrevista semiestructurada es la que, basándose en una guía, no es tan formal y rígida porque permite que el entrevistador pueda introducir algunas preguntas para esclarecer vacíos en la información. Esto quiere decir que no todas las preguntas están predeterminadas” (Ñaupas *et al.*, 2014, p. 220).

Para Denzin y Lincoln, las entrevistas semiestructuradas cumplen con las siguientes características:

- ✓ El investigador antes de la entrevista se prepara un guion temático sobre lo que quiere que se hable con el informante
- ✓ Las preguntas que se realizan son abiertas. El informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion inicial pensado por el investigador cuando se atisban temas emergentes que es preciso explorar.
- ✓ El investigador debe mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del informante, los temas que son de interés para el estudio, enlazando la conversación de una forma natural.
- ✓ Durante el transcurso de esta, el investigador puede relacionar unas respuestas del informante sobre una categoría con otras que van fluyendo en la entrevista, y construir nuevas preguntas enlazando temas y respuestas.

Como complemento a la entrevista semiestructurada realizada a los docentes, se efectuó una entrevista abierta para los directivos de ambas instituciones.

Taylor y Bogdan (1984) entienden la entrevista en profundidad, como reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras.

En este tipo de entrevistas, el investigador es el instrumento de la investigación y no el protocolo o formulario de la entrevista. Su rol implica no solo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas. Requiere de muchos encuentros con los informantes, el avance es muy lento, trata de aprender lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la

investigación. La historia de vida o la autobiografía sociológica utilizan este tipo de entrevista.

En todos los casos, los investigadores establecen *rapport* (relación de intimidad, sintonía o comprensión) con los informantes, gracias a los repetidos encuentros que tienen (Taylor y Bogdan, 1984; Bogdan, 1984).

Para seleccionar los informantes claves (docentes y directivos), se procedió, antes de ello, a elegir las instituciones educativas, para lo cual se tuvo en cuenta que fuesen a nivel del sector oficial de Montería, una con los mejores resultados en calidad, excelente imagen en la ciudadanía, ubicada en un sector estrato 3 de la ciudad y otra institución educativa, ubicada en los últimos puestos de la escala en resultados de calidad, ubicada en un barrio estrato 1, con bastantes problemas en cuanto a avance en resultados académicos, disciplinares y comunitarios (todo ello, conocido con anterioridad por la investigadora por ser de conocimiento público).

3.7 Credibilidad de los Instrumentos

La investigadora directamente aplicó los instrumentos de recolección de la información, para conocer también las posturas y reacciones de los entrevistados ante las preguntas del instrumento y ante la investigación en general. En las instituciones se realizó la aplicación del instrumento previo permiso firmado por el rector en donde expresa su consentimiento para su realización.

Adicionalmente es importante mencionar que estos instrumentos fueron revisados (Anexo 1. Constancia de revisión de expertos) por el docente, Magister y Dr. © Jesús Miguel Correa, quien se desempeña como, Tutor PTA del Ministerio de Educación Nacional, Docente catedrático de la Universidad De Córdoba, en el programa de Licenciatura en idiomas extranjeros con énfasis en Inglés, Auditor interno y externo de calidad normas ISO y NTC y la Doctora en Ciencias de la Educación María Esperanza Tamayo Figueroa, quien se desempeña como Coordinadora de la Institución Educativa Camilo Torres, Docente post grado de las universidades, Uniremington y Uniciencia y con más de 20 años de experiencia en el sector.

En las instituciones se realizó la aplicación de el instrumento previo permiso firmado por el rector en donde expresasu consentimiento para su realización.

3. 8 Consideraciones éticas:

3.8.1 Criterios de Confidencialidad

Para que los informantes clave en esta investigación expresaran su opinión sin ningún sesgo o preocupación se tienen cuenta los siguientes criterios:

- Para respetar la confidencialidad, al momento de realizar la entrevista semiestructurada a los docentes no se tomarán sus datos personales excepto el nombre de la institución a la cual pertenecen.
- Los docentes pueden expresarse acerca de la temática tratada sobre el liderazgo y la gestión en sus instituciones y sí se llegará a divulgar otro tipo de información será confidencial y la investigadora no deberá hacer uso indebido de ésta.

3.8.2 Descripción de la Obtención del Consentimiento Informado

Para tener el consentimiento y realizar la presente investigación se contactó a los dos rectores de las instituciones educativas, en una visita a las instituciones, se socializó con el rector el objetivo de la investigación y por medio de una carta se explicó que sus fines eran educativos y siempre en la búsqueda de aportar a la educación en la ciudad, en esta misiva el rector firma para realizar la investigación, posterior a esto se realizó una reunión con los docentes para socializar la investigación, al principio fue un poco complejo pues los docentes no quieren participar en investigaciones por el tiempo que tienen dentro de la institución y sus ocupaciones.

Después de una charla con los docentes fueron muy colaboradores y contribuyeron a desarrollar la investigación.

3.8.3 Riesgos y beneficios conocidos y potenciales

3.8.3.1 Riesgos: Los riesgos implícitos en esta investigación podrían ser el primero que las instituciones no estén de acuerdo con las conclusiones y se dé una molestia en cuanto a esta, razón por la cual la óptica de la investigación está basada en la percepción de los docentes, no del investigador y para esto las evidencias serán guardadas para no tener inconvenientes.

Cabe recordar que solo se busca aportar a construir conocimiento en cuanto a las instituciones y que sea utilizado en pro del mejoramiento de éstas en la ciudad.

3.8.3.2 Beneficios conocidos y potenciales: los beneficios son más y por esto se deben seguir realizando este tipo de investigaciones, el primer beneficio es la construcción de saberes en educación en básica y media en la ciudad de Montería. Otro beneficio es la contribución al mejoramiento continuo de las instituciones, Antonio Nariño y Camilo Torres en la ciudad de Montería.

Además de aportar a socializar los estilos de liderazgo y la incidencia en la gestión de instituciones como Antonio Nariño que tienen muy buenos resultados y brindan calidad para que de esta manera sean ejemplos para replicar por otras instituciones.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS O HALLAZGOS

4.1 Técnicas de Análisis de Datos o Hallazgos

A continuación, se relacionan los resultados encontrados al aplicar los tres instrumentos, iniciando con los encontrados en la realización de la entrevista a docentes; luego, la observación realizada en las dos instituciones educativas; y, finalmente, las respuestas que a la entrevista dieron los directivos docentes de ambas instituciones.

Una vez analizados los resultados de cada instrumento aplicado, se procede a realizar una triangulación, para encontrar, en primer lugar, las categorías emergentes de la investigación, así como los puntos de convergencia y divergencia entre uno y otro instrumento. Una vez desarrollada esta actividad, se presentan las conclusiones resultantes de esta investigación y las recomendaciones derivadas de la misma.

4.2 Procesamiento de los Datos

4.2.1 Entrevista a los docentes. La entrevista a los docentes de las Instituciones educativa Antonio Nariño y Camilo Torres se realizó en dos días diferentes. En ambas instituciones hubo receptividad ante la investigación y disposición a brindar información. Como se expresó en el diseño metodológico, se realizó una entrevista semiestructurada, basada en los criterios establecidos, para determinar el estilo de liderazgo de los dos rectores.

Para la mejor comprensión del análisis de los resultados obtenidos, se debe tener en cuenta que la Institución Educativa Antonio Nariño será denominada Institución 1, mientras la Institución Educativa Camilo Torres será denominada Institución 2.

La pregunta inicial permitió identificar el Estatuto al cual pertenecen los directivos, buscando la posible relación entre el Estatuto al que pertenecen y su estilo de liderazgo. Por ello, la primera pregunta fue:

Pregunta 1: ¿A qué régimen o estatuto docente pertenecen los directivos de la Institución Educativa?

La importancia de esta pregunta está dada por las condiciones que a nivel contractual tiene el directivo, en aspectos tales como la evaluación anual, pues, mientras un directivo del Decreto 1278 de 2004 es evaluado anualmente y debe someterse a concursos para ascender en el escalafón docente, los docentes del 2277/1977 no tienen este compromiso. Estas, entre otras diferencias, pueden tener incidencia en la gestión del directivo, puesto que el del 1278 es consciente del seguimiento que desde todas las instancias locales y nacionales con autoridad se realiza a su gestión.

No significa ello, que el directivo docente perteneciente al Estatuto 2277 no tenga interés ni responsabilidad en su gestión, lo que se quiere dejar presente, es que mientras para él los motivantes pueden ser su prestigio, imagen y compromiso social; para el 1278, además de todo ello, son la forma de garantizar su permanencia en el cargo e incluso su posibilidad de avanzar en el escalafón. Lo cual de alguna forma puede incidir en su gestión como directivo.

Análisis: fue interesante encontrar que ambos rectores pertenecen al mismo Estatuto, por cuanto puede afirmarse que su estilo de liderazgo no tiene relación alguna con el Estatuto al cual pertenecen.

En la Tabla 3, se plasman las apreciaciones de los docentes acerca de los resultados de sus instituciones en los últimos cuatro años.

Tabla Nro. 3. Pregunta 2: ¿Cómo han sido los resultados de la institución educativa en los últimos cuatro años?												
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12
IE Nro. 1	Considero que han mejorado, aunque por tener un resultado bueno desde hace varios años, no se observan grandes avances.	Creo que ha mejorado.	A mi parecer, en los últimos cuatro años se ha mantenido estable, pero son buenos.	A mi parecer, han subido.	Son buenos y han venido mejorando año tras año.	Han mejorado y son cada vez mejores.	Han mejorado.	Han mejorado.	Se mantienen constantes.	Son igual que hace cuatro años, pero son buenos resultados.	Son mejores que hace cuatro años.	Son constantes, desde hace diez años venimos sosteniendo los buenos resultados.
I.E Nro. 2	No han sido buenos, aunque se han mantenido constantes.	No se ha mejorado como se esperaba, porque, aunque en primaria y secundaria se ha avanzado, en media se ha bajado el resultado.	Hemos subido en primaria y secundaria, pero no en Media.	Bueno, yo diría que nuestros resultados han mejorado, pero que aún nos falta avanzar en Media.	No hemos avanzado.	Considero que, con respecto al resultado obtenido hace cinco años, por lo menos en media, hemos bajado.	Los últimos cuatro años han sido casi iguales, hemos avanzado muy poco, pero hemos avanzado, sobre todo en primaria y secundaria.	Creo que se han mantenido constantes.	No se ha avanzado, porque los esfuerzos de primaria y secundaria se han perdido en Media.	Hemos sido constantes, no hemos avanzado, pero yo diría que tampoco hemos retrocedido.	No hemos avanzado, porque mientras hay áreas donde hemos mejorado como Matemáticas y lectura crítica, hay otras como sociales y ciencias naturales donde hemos bajado.	No hemos avanzado, pero tampoco hemos retrocedido, yo afirmaré que el resultado se ha mantenido igual.

Fuente: elaboración propia.

Como punto de partida del análisis de esta información, es importante anotar que los resultados en las pruebas externas muestran que la institución educativa Antonio Nariño lidera los resultados y tiene un alto nivel de calidad, dentro de las instituciones educativas del sector público desde hace, por lo menos, diez años; así mismo, son públicos los resultados de la Institución Educativa Camilo Torres que está ubicada en una comunidad con problemas sociales, económicos altamente complejos, y la cual ha tenido muchos altibajos en sus resultados en pruebas externas.

No obstante, estos resultados, los docentes tienen su propia percepción en cuanto a si han mejorado o bajado estos, en los últimos cuatro años.

Es así como en la Institución Educativa Antonio Nariño existe la percepción en la mayoría de los docentes, que los resultados en calidad se mantienen constantes, mientras algunos consideran que los resultados han mejorado. En lo que a la Institución Educativa Camilo Torres se refiere, la percepción de los docentes es diferente, nos dice que la institución ha tenido resultados constantes. Algunos expresan algo de mejoría, pero reconocen que esta se ha dado en primaria y

secundaria, no en media. Es coincidente la apreciación que los resultados han estado definidos mejor por lo ocurrido con Media, donde hay área que han avanzado, pero igualmente, otras que han bajado en sus resultados.

En la Tabla 4, se plasman las apreciaciones de los docentes acerca de la correspondencia de los resultados internos y externos de las instituciones educativas.

Tabla Nro. 4. Pregunta 3: ¿Se corresponden los resultados obtenidos externamente con los resultados internos de la institución educativa, de qué manera? ¿Explique?												
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12
IE Nro. 1	Sí, porque en nuestra institución se trabaja por la coherencia, se pretende que los estudiantes busquen la excelencia tanto interna como externamente.	Totalmente, toda la comunidad académica está sintonizada en torno a tener buenos resultados, y esto implica los internos y los externos.	Tenemos buenos resultados, porque hay un total compromiso de directivos y docentes con la calidad de la institución.	Aunque los resultados internos son buenos, los externos son aún mejores. Esto se debe a la preparación de nuestros estudiantes para enfrentar esas pruebas.	Sí, nuestros resultados son buenos y hay coincidencia en las pruebas internas y externas, porque la disciplina y compromiso de los estudiantes permite que las estrategias diseñadas para su buen desempeño académico. Hay buen trabajo de equipo por parte de los docentes, y todo eso nos ayuda.	Considero que los resultados internos pueden mejorar más, todavía tenemos un alto porcentaje de reprobación escolar. Los resultados externos han posicionado a la institución educativa y hoy somos los primeros en el sector oficial.	Sí, tanto a nivel interno como externo, los resultados son buenos, ello obedece al compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa.	No, yo creo que, aunque nos ha ido muy bien en las evaluaciones externas, todavía es mucho lo que se puede mejorar en el desempeño interno.	Tanto en los resultados internos como en los externos, la institución muestra buen resultado, pero es importante entender que a nivel interno los resultados son menos buenos que los externos, porque en los externos participan menos grados (sólo 5), mientras que internamente son evaluados todos (12 grados).	Sí, hay coherencia entre los resultados internos y externos, pero, sin lugar a duda, es mejor el resultado externo.	Los resultados de nuestros estudiantes son buenos, tanto en pruebas externas como internas nos va bien, y somos reconocidos en la comunidad académica, pero esto no significa que no debamos seguir mejorando.	Sí, son buenos tanto a nivel interno como externo pero la directiva considera que aún podemos subir mucho más externamente y avanzar internamente, se trabaja constantemente en ello.
IE Nro. 2	No hay coincidencia, considero que los resultados internos son mejores que los externos.	Igual, tanto en lo interno como en lo externo, hay áreas que contribuyen al avance, pero hay otras que están pagadas.	En lo interno se han definido estrategias que han permitido obtener buenos resultados en las pruebas internas...	Pienso que sí, nuestros resultados son similares tanto en lo interno como lo externo. Vamos por buen camino, pero...	Son regulares tanto internamente como externamente. Se está implementando estrategias para mejorar en ambos.	Creo que internamente tenemos mejores resultados que externamente, esperamos que pronto sean...	No, considero que los resultados externos son más bajos que los internos, y esto lo evidenciamos en la estadística que se...	Son igualmente regulares. Nos falta mucho.	Debemos mejorar en ambos, pero considero que son casi iguales.	Los resultados externos son más bajos en todas las áreas, que los que tenemos en las evaluaciones internas. Eso nos preocupa.	Los externos son más malos que los internos, tal vez porque en las evaluaciones internas los estudiantes parten de contenidos que conocen y en las externas no.	Las evaluaciones internas y las externas son similares en resultados. En ambos debemos trabajar por obtener mejores resultados.

Análisis: se observa una percepción positiva unánime en lo que respecta a la coincidencia entre los resultados de pruebas externas e internas en la Institución Educativa Antonio Nariño, lo que se evidencia en la respuesta dada a esta pregunta, donde en general, los entrevistados afirmaron que sí hay total coincidencia, fueron pocos los docentes que

consideraron que no hay coincidencia. Ellos se basan en el número de estudiantes que pierde el año en la institución, pero que no continúa en la misma como repitente.

En lo que respecta a la Institución Educativa Camilo Torres, la situación es observada de manera distinta, no hay acuerdo en cuanto a la coincidencia en estos resultados, es así como mientras algunos consideran que sí son coincidentes, la mayoría considera lo contrario, afirman que los resultados internos son buenos y se observa avances en el desempeño académico de los estudiantes, lo cual no se refleja en las pruebas externas.

Los detractores afirman que, tanto a nivel interno como externo, los resultados son regulares; y culpan de estos resultados al contexto y a la familia, no incluyen en su análisis su práctica pedagógica.

En la Tabla No 5. Se plantean las apreciaciones de los docentes sobre la gestión (administrativa, académica, financiera y comunitaria) de las instituciones educativas y quienes participan en éstas.

Tabla Nro. 5. Pregunta 4: ¿Las actividades anuales de la institución educativa en sus gestiones: Académica, Financiera, Administrativa y Comunitaria, fueron planeadas por toda la comunidad educativa, ¿por los directivos y docentes o solo por los directivos?												
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12
I.E Nro. 1	Fueron planeadas con la participación de la comunidad educativa, por supuesto, los docentes.	Los docentes participamos de las decisiones.	Sí son consultadas con los docentes a través de distintas formas.	Considero que los docentes sí somos consultados.	Se tiene muy en cuenta al docente en las gestiones académica y comunitaria, y un poco menos en las gestiones directiva y administrativa.	Sí, se tienen en cuenta los docentes.	Sí, somos consultados.	Sí, se nos tiene en cuenta.	Sí, tenemos participación en las decisiones.	Sí, se tiene en cuenta.	Sí se tiene en cuenta.	Sí se consulta al docente.
I.E Nro. 2	No siempre, pero sí se consulta.	Solamente en algunas decisiones de tipo académico.	No, no se consulta, se informa la decisión.	No se consulta.	Creo que sí se consulta, pero no todo.	Hay cosas que sí y cosas que no, por ej. en lo académico, hay cosas que se consultan.	De acuerdo con mi percepción, no se consulta, cuando se decide si le compete al docente le informan.	Creo que sí se consulta, aunque no todo, y eso es lógico.	No se consulta.	Yo creo que sí. En especial, lo que nos compete.	Yo creo que se informa y se da a conocer, pero que lo que aportamos no se tiene en cuenta.	No se consulta.

Análisis: la mayoría de los docentes de la Institución Educativa Antonio Nariño (Institución Nro. 1), considera que la planeación se realiza con la participación de toda la comunidad educativa; mientras que, menos de la mitad de los

entrevistados dice que, aunque hay algo de participación, las decisiones son, en su mayoría, tomadas por directivos y docentes.

En la Institución Nro. 2, los docentes consideran que, aunque hay participación de toda la comunidad educativa, la toma de decisiones se realiza solo con los directivos y docentes, dejando de lado la opinión de padres de familia y estudiantes.

En la siguiente Tabla 6, se plasman las apreciaciones sobre como consideran la comunicación en su institución.

Tabla Nro. 6. Pregunta 5: ¿Cómo considera que es la comunicación entre directivos y docentes?												
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12
I.E. Nro. 1	Excelente. Se escuchan nuestras propuestas y hay verdadero trabajo en equipo.	Muy buenas, son sobre todo asertivas.	Son muy buenas, hay receptividad y retroalimentación.	Son buenas.	Son muy buenas, pero pueden ser mejores aún.	Son excelentes.	Son muy buenas.	Creo que apenas buenas, se puede seguir avanzando en ese aspecto.	Son muy buenas.	Son excelentes, hay mucha participación del docente.	Son muy buenas.	Son muy buenas.
I.E. Nro. 2	Regular, se escucha muy poco, se mantiene informado.	Buena, se da la información que requiere uno para realizar bien su labor.	Creo que regular, tenemos muchas falencias comunicacionales, pero tienen que ver con que algunos no tienen ni WhatsApp.	Regular, por no decir mal, pues a veces se entera uno que hay algo cuando ya es hora.	Regular, se trata de cumplir, pero los medios no son los más adecuados.	A nivel personal, muy buenas, pero cuando se trata de algo institucional, no hay apertura al docente por parte de ellos.	Regular, hay comunicación, pero se puede y debe mejorar.	Regular, faltan más canales y más espacio, también más retroalimentación.	Regular, a veces atienden a veces no. Deben aprender a escucharnos.	Regular, falta mucho para que sea bueno.	Es regular, solo de venida, no hay retroalimentación. Solo citan a reunión para informar de algo necesario. No hay espacios adicionales para el diálogo.	Regular, no es asertiva. Por lo menos, es mi percepción.

Análisis: al observar las respuestas dadas en la entrevista, se puede concluir que los docentes de la Institución Educativa Antonio Nariño consideran que la comunicación es, en términos generales, buena, muy buena o excelente. En la mayoría de los docentes hay una buena percepción y tienen una comunicación eficiente, que les permite tener los objetivos y las orientaciones claras desde la administración hacia toda la comunidad educativa y viceversa. Solo tres de ellos consideran que la comunicación es regular y ninguno tiene una percepción de comunicación mala.

Esto es positivo para la institución observada, por cuanto la comunicación es un factor clave de éxito en la dirección de cualquier organización.

En lo que a este factor se refiere, es preocupante la situación observada en la Institución Educativa Nro. 2, donde los docentes entrevistados, en general, perciben la comunicación en su institución como regular. Apenas dos docentes consideran buena la comunicación existente entre directivos y docentes. La principal queja de los docentes en esta institución, es la falta de una comunicación de doble vía. Todos, sin excepción, afirman que hay información de lo que se debe realizar por parte de los directivos, pero casi todos coinciden en que no hay información de regreso.

En la Tabla 7, se plantean las apreciaciones acerca del aspecto de delegación en su institución.

Tabla Nro., 7. Pregunta 6: La delegación de actividades propias de directivos a los docentes es:												
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12
I.E. Nro. 1	Frecuente, se delega con confianza en los colaboradores.	Frecuente, pero con mesura.	Frecuente, el rector delega, pero hay cosas que no puede delegar.	Frecuente, el rector sabe de la capacidad de sus colaboradores .	Frecuente.	Es frecuente. Lógico que no todo se puede delegar, pero sí lo hace.	Es frecuente, delegación de actividades.	Es frecuente, si el rector no está, no se nota, porque él delega tareas y se cumplen.	Es frecuente, los profes son comprometidos con eso y el rector cree en ellos.	Es frecuente, se trabaja como equipo y la delegación es normal.	Es frecuente, el rector y los directivos nos delegan tareas y se cumplen al 100 %.	Es frecuente, hace parte de nuestra labor, a nadie le molesta que le deleguen.
I.E. Nro. 2	Poco frecuente, pero cuando se hace hay cumplimiento.	Es poco frecuente, parece que no hubiese confianza en todos los docentes.	Se delega con poca frecuencia, falta tener más en cuenta a todos.	Es frecuente, delegan lo que consideran prudente delegar.	Es poco frecuente, no se tiene en confianza en todos para hacerlo.	Poco frecuente, se observa delegación, pero es insuficiente.	Es aceptable, se delegan algunas actividades.	Se delega, pero en pocos docentes.	Deficiente, hay cosas que no se cumplen por falta de delegación.	Es buena, se delega cuando es necesario y se cumple con ello.	Se delegan las tareas que pueden delegarse, es buena.	Es aceptable, considero que falta confianza a la hora de delegar.

En esta pregunta, se quiere analizar cómo es la delegación de las funciones y la toma de decisiones. Por tanto, al realizar esta pregunta, se les dio opciones para identificar si en realidad se daba delegación y con qué frecuencia se realizaba. Al analizar las respuestas, se puede observar que uno de los factores que más incide en el éxito de un directivo, en cualquier Organización, es el de la delegación, la cual implica creer en sus colaboradores, tener confianza en ellos y estar seguros que, en sus manos, la actividad delegada tendrá el mismo resultado que si lo efectuara aquel que delega.

En este componente, los docentes de la Institución No 1 , en su totalidad, consideran que es muy frecuente la delegación, pero reconocen su existencia, siendo muy coherentes opinan que sí se da delegación en su institución, pero que, por lo general, es a las mismas personas en la que recaen las responsabilidades, pudiendo delegar en otras para tener el personal apto para asumir en cualquier percance, de ser necesario, la delegación de alguna función no propia de su quehacer diario en la institución. Definen a la delegación como una de las prácticas directivas reconocida por sus docentes, pero que es necesario hacer partícipe a todo el equipo de trabajo. Lo contrario ocurre con la Institución Educativa No 2, donde gran

parte de los entrevistados considera que la delegación no existe o es poco frecuente, y solo tres docentes la ve como algo propio de la organización.

Es importante destacar, para entender esta diferencia de percepciones de la Institución Nro. 2, que, aunque no fue incluida en las preguntas, se observó la existencia de dos grupos de docentes; uno, el más grande, que no está de acuerdo con el estilo de dirección de quien rige el destino de la institución; y el otro, mucho más pequeño, que, debido a los favores recibidos, defiende la gestión del rector. Esto, sin lugar a duda, tuvo marcada incidencia en la respuesta dada en esta y otras preguntas.

Surge una pregunta a partir del análisis realizado, ¿Son las influencias y favoritismos, características propias del estilo de dirección de la institución Nro. 2?, y de igual manera, ¿Hasta dónde la existencia de estos aspectos no positivos está afectando negativamente los resultados de la gestión directiva de esta institución?

La Tabla 8 nos Muestra la calificación de los docentes a la motivación en su institución educativa.

Tabla Nro. 8. Pregunta 7: La motivación de los docentes y comunidad educativa en su IE. De 1 a 10, usted la calificaría con:												
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12
I.E. Nro. 1	La califico con 9, muy buena pero factible de mejorar.	Le doy un 9, motivación muy alta.	La calificación es de 8, faltan estímulos sobre todo a los padres de familia.	Le damos un puntaje de 10, excelente.	Simplemente excelente.	La califico con 8.	La calificación es 9.	La califico con 9, muy buena.	La motivación de mi institución es 9.	Yo la califico con 10.	Le doy una valoración de 9.	La califico con 10, excelente. Un docente, estudiante o padre de familia, se siente orgulloso de pertenecer a nuestra institución.
I.E. Nro. 2	La califico con 7, nos falta más estímulos.	Le asigno una calificación de 8, es buena.	La calificación es 7, casi regular.	Le doy una valoración de 7, no es mala, pero dista algo de ser buena.	No hay estímulos para docentes ni padres de familia, y muy pocos para estudiantes. 6	La califico con 7, puede ser aún mejor, debemos seguir mejorando.	La calificación que le doy es 7. Falta más motivación para todos.	Hay motivación, pero no suficiente. 7.	La motivación es uno de los problemas que tenemos, es deficiente. Tiene 6 en calificación.	La califico con 8, es buena, lógico que todo mundo no va a estar contento, pero en general bien.	La califico con 7, porque, aunque hay cosas que mejorar, nos sentimos bien.	La califico con 6, faltan muchas estrategias de motivación para toda la comunidad educativa.

En este interrogante que surge de la observación realizada en las instituciones, se quiso indagar sobre qué tan motivados se encontraban los docentes y, en general, toda la comunidad educativa. Allí, se les explicó que la menor calificación a la motivación era el número 1 y la mayor el número 10.

Análisis: al iniciar el análisis de las respuestas obtenidas, lo primero que se debe mencionar es cómo, a pesar de las diferencias encontradas en la percepción de los docentes de las dos instituciones, en ninguna de las dos, la motivación fue

calificada con menos de 5 puntos. Es decir, que, aunque puedan existir inconformidades, lo cual ha quedado evidenciado en las respuestas recibidas a preguntas como la 5 y la 6 (comunicación y delegación, respectivamente), los docentes no sienten que su institución educativa sea la más mala o no les motive de ninguna forma.

Los resultados, en lo que respecta a la institución educativa Nro. 2 donde todos los docentes la califican entre 8 y 10 puntos, evidencian un sentimiento de satisfacción frente a las condiciones derivadas de la motivación, como la valoración, los estímulos, la confianza y las relaciones con el jefe y compañeros. Esto muestra que, aunque haya aspectos en los cuales mejorar, la Institución 1 muestra grandes avances en los factores motivacionales. Por su parte, la Institución Nro. 2 tiene un gran camino por recorrer en este aspecto, pues su nivel de motivación, aunque no es deficiente ni menor a 6, está muy lejos de ser bueno y, mucho menos, excelente.

Esto deja como conclusión que, aunque hay necesidad de mejorar en este aspecto, la motivación de los docentes de la Institución Nro. 1 es alta. Teniendo en cuenta que este es uno de los grandes factores de éxito en una institución educativa, pues “docente motivado motiva al alumnado”, pero, además, está más dispuesto a participar de procesos de innovación y mejora que le exijan adquirir mayores compromisos. Sin lugar a dudas, este es uno de los aspectos en que se evidencia la efectividad en el estilo de dirección implementado por el rector de la institución.

Se deja claridad en que no se duda de los avances obtenidos por el rector de la Institución Nro. 2, pero, sin lugar a dudas, frente a la 1, queda un camino por recorrer.

En la siguiente Tabla 9, los docentes dan sus apreciaciones acerca de la solidaridad ante los problemas de índole personal en su institución.

Tabla Nro. 9. Pregunta 8: Frente a los problemas de índole personal o familiares, diría que sus directivos son: muy solidarios – poco solidarios – nada solidarios												
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12
I.E. Nro. 1	Muy solidarios.	Solidarios.	Muy solidarios.	Muy solidarios.	Solidarios.	Solidarios.	Solidarios.	Poco solidarios.	Solidarios.	Muy solidarios.	Muy solidarios.	Muy solidarios.
I.E. Nro. 2	Poco solidarios.	Poco solidarios.	Poco solidarios.	Poco solidarios.	Solidarios.	Solidarios.	Solidarios.	Solidarios.	Solidarios.	Poco solidarios.	Poco solidarios.	Muy solidarios.

Análisis: aquí tenían la oportunidad de responder si sienten que los directivos de la institución educativa son: solidarios con situaciones que a nivel personal o familiar les afecten y que en algún momento pueden incidir en la calidad de su trabajo o generar situaciones de ausentismo. Se consideró importante incluirla, por cuanto no se puede dejar de lado que

toda Organización, sin importar su actividad o sector al que pertenezca, está conformada por seres humanos, personas a quienes les ocurren cosas que afectan su desempeño, personas que necesitan saber que no están solas, que sus jefes les apoyan en el momento que lo requieren.

El respaldo brindado en estas situaciones, genera agradecimiento y sentido de pertenencia por parte del trabajador.

Si además, se tiene en cuenta que si alguna actividad es humana, es la educación. Cobra mayor importancia, evaluar la presencia de este componente en las organizaciones.

En lo que respecta a la pregunta en cuestión, se observa que también hay diferencia en la percepción de apoyo por parte de los directivos en sus momentos de necesidad personal o familiar. Aunque la diferencia no es exagerada, hay un mayor sentimiento de apoyo directivo en la Institución Educativa Nro. 1, que en la Institución Educativa Nro. 2. Se observa incluso que en la Institución 2 hay docentes, aunque pocos, que consideran que los directivos son nada solidarios.

En la Tabla 10 se plasman las apreciaciones de los docentes respecto a los aspectos que son fuertes o claves para alcanzar los logros en su institución.

Tabla Nro. 10. Pregunta 9: Mencione tres aspectos que considere han sido desde la directiva, claves para alcanzar los logros obtenidos como institución												
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12
I.E Nro. 1	Liderazgo, Motivación, Relaciones Trabajo en equipo.	Motivación, Relaciones interpersonales, Metas claras.	Liderazgo, Trabajo en equipo, Delegación, Planeación.	Trabajo en equipo, Delegación, Motivación.	Trabajo de comunidad, Liderazgo, Motivación.	Trabajo con calidad, Dedicación, Liderazgo.	Liderazgo, Trabajo en equipo.	Motivación, Trabajo en equipo. Calidad.	Liderazgo, Relaciones interpersonales Calidad.	Trabajo en equipo, Liderazgo, Motivación.	Motivación, Sentido de pertenencia, Liderazgo.	Trabajo en equipo, Sentido de pertenencia, Calidad.
I.E. Nro. 2	Sentido de pertenencia, Liderazgo, Organización y planeación.	Infraestructura, Sentido de pertenencia, Planeación.	Trabajo en equipo, Sentido de pertenencia. Infraestructura.	Organización de los procesos, Planeación estratégica, Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo, Sentido de pertenencia, Organización.	Planeación de procesos, Trabajo en equipo, Sentido de pertenencia.	Sentido de pertenencia, Participación comunidad, Trabajo docente.	Trabajo en equipo, Mejorar la eficiencia de la comunicación, Organización de la infraestructura.	Organización de Planta física, Planeación, Sentido de pertenencia.	Trabajo en equipo, Sentido de pertenencia, Entrega Recursos.	Delegación, Motivación, Trabajo equipo, Mejorar comunicación con docentes.	Asignación de recursos, Organización, Planeación estratégica.

Análisis: este interrogante permitió contrastar las respuestas dadas en preguntas anteriores, tales como la 5, 6, 7 y 9. Es interesante observar cómo los docentes dan gran importancia a aspectos como el liderazgo y la motivación, seguidos de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la delegación y las metas claras. Para los docentes, estos aspectos son más importantes que la planeación, la infraestructura y la gestión continua.

Esto explica, en gran medida, los resultados obtenidos en las preguntas antes mencionadas. De igual manera, la importancia de los estilos de liderazgo en los resultados de la gestión en cada una de las instituciones educativas participantes.

Si el instrumento utilizado solo fuese el de la entrevista a los docentes, se podría considerar que el liderazgo es quizá el componente más importante al momento de determinar la gestión de los directivos docentes, y que el estilo de liderazgo tendrá mucha incidencia en los resultados que pueda obtener en su gestión. Para el caso de la Institución Educativa Nro. 1, son el liderazgo, el trabajo en equipo y la motivación lo que más valoran los docentes, seguido de la calidad y el sentido de pertenencia.

En el caso de los docentes de la Institución Educativa Nro. 2 (Institución Educativa Camilo Torres), el mayor nivel de importancia la dieron al sentido de pertenencia, al cual dan tanta importancia como a la planeación y la organización de los procesos, así mismo, dan gran importancia a la distribución en la planta, el trabajo en equipo y la responsabilidad del docente. No obstante, es interesante observar cómo a aspectos fundamentales del liderazgo, como la motivación, la comunicación, la delegación y la capacitación, les dan tan poca importancia. Las respuestas dadas por los docentes de la Institución Educativa Nro. 2, permiten observar cómo, por su misma experiencia y dinámica organizacional, aspectos propios del liderazgo han pasado a un segundo, e incluso, tercer plano, cediendo importancia a factores como el manejo de espacios, infraestructura y planta física, que si bien son importantes para la gestión de una institución educativa, no pueden ser más importantes que la forma en que se conduce la misma, tanto desde la dirección como desde el accionar del docente.

Si se piensa en que quien dirige tiene la inmensa responsabilidad de orientar y motivar a sus dirigidos en aspectos tan fundamentales como el sentido de pertenencia, la motivación, delegación y comunicación, entre otros, se podría entender el porqué la gestión no es tan exitosa como la de la Institución Nro. 1.

En la Tabla 11, se muestran las opiniones de los docentes sobre los aspectos que consideran deben ser mejorados en su institución para alcanzar las metas esperadas.

Tabla Nro. 11. Pregunta 10: Mencione tres aspectos que considere pueden ser mejorados desde la dirección en beneficio de la institución educativa												
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12
I.E. Nro. 1	Más estímulos docentes, Estímulos a padres de familia, mejora continua.	Mejorar aún más los procesos, Trabajar la mejora continua, Aprovechar al máximo la nueva infraestructura.	Optimizar el uso de la infraestructura, Mejorar la planeación, Seguir trabajando con calidad.	Seguir por donde va y seguir haciendo lo que hace, pero cada vez mejor.	La institución va por buen camino, ser más exigente en el conocimiento, fomentar aún más el trabajo en equipo.	Seguir avanzando y mejorar en la planeación estratégica, Asignar recursos para la capacitación de los docentes.	Más cualificación, Más estímulos para docentes, estudiantes y padres de familia.	Planta física, Capacitación, Planeación.	Nada, el colegio va muy bien.	Seguir buscando la excelencia, Mayor compromiso docente y directivo, Mayor compromiso de los padres.	Caminar a la excelencia, Mejorar la planta física, Premiar los méritos.	Mayor reconocimiento de méritos, Organización de planta física, Patrocinar la cualificación docente.
I.E. Nro. 2	Trabajar por la motivación, Capacitar docentes, Mejorar el trabajo en equipo.	Mejorar las relaciones entre directivos y docentes, Mejorar la comunicación, Mejorar la delegación.	Fortalecer el trabajo en equipo, Trabajar por mejorar la motivación y el compromiso docente.	Trabajo en equipo, Aumentar la delegación, Mejorar la comunicación.	Una mejor comunicación, Mejorar la infraestructura, Mejorar el ambiente laboral de la institución.	Procurar una mayor motivación, Mejorar las relaciones interpersonales, Mejorar la comunicación.	Planear con la participación de todos, Liderar procesos con los docentes, Delegar en los docentes.	Trabajo en equipo, Delegar, Mejorar la comunicación.	Tener más en cuenta a la gente (docentes, padres, estudiantes), Mayor motivación, Mejor comunicación.	Trabajo en equipo, Motivación, Liderazgo.	Un liderazgo acorde a las necesidades de la institución. Mejorar la comunicación, Delegar.	Más trabajo en equipo, Más motivación, Mejorar relaciones rector-docentes.

Análisis: en cuanto a los aspectos a mejorar en la Institución 1, se pueden destacar que los docentes opinan que uno de los aspectos más relevantes en la mejora continua, es optimizar la planta física. Al momento de esta entrevista, la mejora de la planta física no se había iniciado, pero al finalizar la investigación ya era un hecho, para brindar bienestar a toda la comunidad educativa. Otro aspecto que se puede ver referenciado por los docentes, es que quieren que se den más estímulos para que exista un mejor ambiente laboral y se reconozcan los méritos del equipo de trabajo.

En aspectos a mejorar en la Institución Educativa Nro. 2, el más evidente es la comunicación. Lo cual corrobora lo expresado por los docentes en torno a varios de los componentes fundamentales del liderazgo y su percepción acerca de cómo se está desarrollando. Para los docentes de la Institución 2, los aspectos deben ser, planta física, mejorados son, sin lugar a dudas, la comunicación, la participación en las decisiones y las relaciones interpersonales, aspectos que se destacan, lo cual es de mirar objetivamente para trabajar en ello y tener un mejor desempeño de toda la Institución.

Finalmente, en la Tabla Nro. 12 se pueden apreciar las percepciones de los docentes sobre el tipo de dirección que consideran se da en su institución.

Tabla Nro. 12. Pregunta 11: De acuerdo con su percepción, la dirección de su Institución Educativa se puede definir como: Impositiva, consultiva, democrática, liberal o situacional. Justifique:												
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	Docente 10	Docente 11	Docente 12
I.E. Nro. 1	Consultiva, porque tiene en cuenta a la comunidad educativa.	Democrática, porque da participación al docente en las decisiones.	Está ente el consultivo y el democrático.	Es situacional, consulta y da participación, pero no en todo.	Creo que situacional, actua de acuerdo con la situación que se presenta.	Situacional, se adapta al momento. Actua con flexibilidad.	Democrático, consulta con sus colaboradores.	Situacional. Es un liderazgo que se adapta a las situaciones.	Es situacional. Se porta de acuerdo a los acontecimientos.	Situacional. Es liberal a veces, otras consultivo, a veces no puede preguntar para decidir.	Es situacional, Acorde al momento. Es flexible.	Situacional, responde de acuerdo con las circunstancias.
I.E. Nro 2	Impositivo, no consulta a los docentes.	Impositivo, impone las decisiones.	Es democrático, solo que todo no puede ser consultado.	Es situacional. Se porta de acuerdo con la situación.	Es situacional, se adapta a las circunstancias.	Es situacional, sabe en qué momento consulta.	Es impositivo, actua sin consultar.	En ocasiones es consultivo, en otras situacional.	Es situacional, se comporta según las circunstancias.	Diria que es impositivo, porque de hecho impone las decisiones.	Es situacional. Toma decisiones consultando cuando se puede, y cuando no se puede define solo.	Más impositivo que democrático. A veces consulta, pero solo a veces.

Análisis: antes de dar respuesta a esta pregunta, fue necesario aclarar a los entrevistados la definición de cada estilo, con la finalidad de eliminar los baches que el desconocimiento de un término pueda generar, y garantizar una respuesta acorde a la realidad de cada institución.

La respuesta dada a esta pregunta fue, en gran medida, muy coherente con la percepción de los docentes de cada institución educativa, que a través de cada una de las preguntas anteriores se fue identificando.

Es así como se deja notar una aprobación tácita con el estilo de dirección que se implementa en la institución educativa Nro.1, donde la mayor parte de entrevistados identifica un estilo de liderazgo que va de lo situacional a lo consultivo o democrático, en ningún caso asocian el estilo ejercido por su rector, con un liderazgo impositivo. Esto, sin lugar a dudas, muestra un liderazgo que, con las falencias que cualquier estilo pueda tener, es muy adecuado y sobre todo aceptado por los docentes de la institución. Un estilo en el cual el rector consulta con sus dirigidos cuando la situación lo amerita y permite, deja libres de actuar a sus dirigidos cuando es posible e impone las decisiones cuando la situación así lo exige. Pero, sobre todo, se pudo determinar que, en cada momento, los docentes están conscientes que este es el estilo con el que se debe actuar.

En lo que respecta a la Institución Educativa Nro. 2, se observa mayor divergencia en cuanto a la percepción que tienen los docentes del liderazgo ejercido por el rector. Hay un grupo de docentes que considera que este ejerce un liderazgo impositivo, otros docentes lo ubican como un liderazgo situacional y algunos lo consideran como un liderazgo consultivo.

La respuesta dada por los docentes de la Institución Educativa Nro. 2, no deja claro cuál es realmente el estilo del rector, lo que sí deja claro, es que hay problemas de comunicación, los cuales fueron evidenciados también en la pregunta Nro. 5, que también se deja ver en las respuestas dadas a la pregunta Nro. 9.

Siendo algo especulativos, pero partiendo de lo dicho por los docentes, se podría afirmar que existe un problema de comunicación que está incidiendo en la forma en que los docentes perciben el estilo de liderazgo, claro está, no puede dejarse de lado otros factores que inciden en esta percepción y en los cuales la Institución Educativa Nro. 2 ha presentado, de acuerdo con lo expresado por los docentes, falencias muy importantes.

4.2.2 Resultados de la observación

En concordancia con la entrevista semiestructurada, realizada a los docentes, la investigadora fue autorizada por ambas instituciones para realizar un proceso de observación, cuya finalidad consistió en hacer un comparativo entre lo expuesto por los docentes y rectores en sendas entrevistas con lo observado en el diario accionar de las instituciones educativas sujeto de esta investigación.

Entre los aspectos observados durante las dos semanas dedicadas a esta actividad, estuvieron: el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, trabajo en equipo, delegación, sentido de pertenencia, motivación, formas y medios de comunicación, entre otros.

La observación fue desarrollada con la ayuda de una guía de observación, que permitió ir anotando los resultados encontrados en cada momento de la observación. Es importante anotar que el proceso de observación fue realizado por la misma investigadora, en los tiempos aprobados para esta actividad por parte de los rectores, en un aproximado de dos semanas para cada institución educativa, de lunes a viernes, toda la jornada, teniendo presente situaciones como la llegada y salida de docentes, el descanso, las orientaciones dadas por la dirección a los docentes, etc.

Finalizada la observación, se organizó un cuadro, en el cual se registraron los resultados de la misma, construyendo con ello, una herramienta más para dar respuesta a los interrogantes de la investigación.

En la Tabla 13, se describen los resultados obtenidos en la observación de cada institución educativa.

Tabla 13. Resultados de la observación.

ÍTEM	I.E. Nro. 1	I.E. Nro. 2	ANÁLISIS
Ambiente Laboral	Se observa cohesión entre los integrantes, buenas relaciones interpersonales, hay una percepción muy positiva, de los directivos, aunque reconocen que hay aspectos por mejorar. Se observa colaboración entre compañeros.	Hay compañerismo, pero se observan algunos grupitos, falta mayor unidad entre ellos, se observan algunos choques, aunque pequeños, pero que muestran la fragmentación del grupo. No comparten la percepción acerca de los directivos, unos defienden la gestión y otros la critican.	Se observa diferencia en el ambiente de una y otra institución educativa, siendo el de la Institución Educativa Nro. 1, un ambiente más favorable para el trabajo y una percepción más positiva de los directivos. No ocurre lo mismo en la Institución Educativa Nro. 2, donde se observa fraccionamiento, grupismo y choque de percepciones.
Trabajo en equipo	Se observa mucha disposición para el trabajo en equipo, asumen distintos roles dentro de ellos y se complementan con mucha facilidad.	Hay disposición al trabajo, pero hay inconvenientes para el desempeño de roles. En ocasiones, se observa estancamiento en el trabajo de los equipos.	Se observa una mejor labor de equipo en la Institución Educativa Nro. 1 que en la Nro. 2, el liderazgo y desempeño de roles, marca la diferencia entre uno y otro. Se considera que ello hace parte de la forma como se ha orientado este trabajo desde la dirección en una y otra institución.
Liderazgo	Lo que más se destaca en la situación observada, es la presencia de muchos líderes, lo que hace prever que, en caso de ausencia temporal o permanente, el equipo seguirá jalando los procesos de la institución.	Son pocos los que asumen el rol de líderes y no todos con un liderazgo positivo, hay algunas personas en el equipo (afortunadamente pocas) que trata de jalar el equipo hacia la inconformidad, la falta de sentido de pertenencia y la irresponsabilidad.	El liderazgo, que es fundamental en la gestión del liderazgo, está bien afianzado en la Institución Nro. 1; se observan fallas en este sentido en la Institución 2. Lo observado permite predecir que en la 1, hay líderes que pueden remplazar al actual rector; mientras que en la 2, no hay quien le remplace entre los docentes.
Sentido de pertenencia	Se observa un excelente sentido de pertenencia en el equipo docente en general.	Aunque hay docentes comprometidos, no es todo el equipo de trabajo, hay expresiones que muestran falta de sentido de pertenencia en algunos.	Presencia de sentido de pertenencia en la 1, falta en la 2.
Delegación	Se observa la delegación frecuente de actividades propias de los directivos en algunos de los docentes, quienes lo hacen muy bien.	Se delega con poca frecuencia, solo dos de los docentes observados muestran buena disposición a la delegación.	El delegar es una muestra de confianza en los colaboradores, es entregar no solo parte de los compromisos, sino del desempeño del directivo. Es observable la dinámica de delegación en la Institución Nro.1, también se observa con limitantes en la Nro. 2.
Motivación	Se pudo observar un equipo bien motivado, que está de acuerdo con lo estipulado en la visión y misión, y de acuerdo con las orientaciones provenientes de la dirección.	Como en los otros aspectos, la motivación se percibe en la forma en que algunos docentes hablan de sus compromisos, estudiantes e institución. Pero, sin lugar a duda, es el aspecto donde más críticas se realizan, con base en la observación.	Una materia pendiente en la dirección de la Institución Educativa Nro. 2 es la motivación docente, hay coincidencia entre lo observado y lo respondido por los docentes en la entrevista.
Toma de decisiones	Se observó aceptación de las orientaciones dadas por la rectoría en torno a situaciones propias de su	En términos generales, se pudo observar cumplimiento de las orientaciones dadas; sin embargo, se pudo notar que no todos se	La diferencia observada entre una y otra institución a la hora de informar las decisiones, está dada por los canales utilizados, en la Institución Educativa Nro. 1 siempre se

	función docente.	muestran contenidos con estas orientaciones y no se esconden para expresarlo.	observó la información personal, directa a todos con explicación de la misma. En la Institución 2, algunas fueron directas, pero en su mayoría fueron a través del grupo de WhatsApp de la dirección, el cual es solo de difusión.
Estrategia comunicacional	Se utilizan medios como las redes sociales, los grupos de WhatsApp, correo electrónico, pero se da prevalencia a la comunicación “ <i>face to face</i> ”.	Al igual que en la Institución Educativa Nro. 1, se tienen varios medios de comunicación, dando especial prelación al grupo institucional de WhatsApp. Inclusive sobre la presencial. Se alude el factor tiempo y la existencia de varias sedes, como justificación.	Teniendo en cuenta lo observado en las dos instituciones, puede afirmarse que la comunicación presencial es mucho más efectiva y garantiza el proceso de retroalimentación. No obstante, es importante destacar que, mientras la Institución Educativa Nro. 1 cuenta con una sede, la Nro. 2 tiene cuatro sedes, cuya distancia dificulta la reunión rápida y frecuente de los docentes.
Relaciones docentes directivos	Se pudo apreciar la existencia de buenas relaciones de los directivos, incluido el rector, con los docentes, así como el respeto al rol ejercido por cada uno.	Se observa respeto y valoración personal, pero algo de crítica y no acuerdo en cuanto a las acciones propias del rol ejercido por docentes y directivos. La percepción de que falta algo por hacer, es mutua.	Sin lugar a dudas, los resultados en la gestión más importante para las instituciones educativas, la académica, incide en las relaciones y valoración del quehacer de docentes y directivos. El éxito une y alegra, los resultados no buenos, se justifican buscando la culpa en el otro.

4.2.3 Entrevista a los rectores

Con una entrevista estructurada abierta, por cuanto se pretendía encontrar coincidencias o discrepancias entre lo expuesto por los docentes, lo observado y las respuestas de los directivos (rectores de las instituciones sujeto de investigación), se realizaron seis preguntas, y se dio a conocer el cuestionario al rector con antelación a la entrevista.

La entrevista se realizó de manera independiente, en cada una de las instituciones, previa solicitud de cita al directivo. En ambos casos, hubo receptividad a la petición de entrevista y la concedieron con relativa rapidez.

Al momento de responder la entrevista, los directivos desconocían las respuestas dadas por los docentes entrevistados en cada institución.

En la Tabla No. 14, se registran las preguntas realizadas a los rectores y el análisis resultante de este.

Tabla 14. Entrevista a rectores.

Pregunta	Rector I.E. Nro. 1	Rector I.E. Nro. 2	Análisis
Pregunta 1: De uno a cinco, con cuánto califica la comunicación entre docentes y directivos en su institución educativa. Explique.	Con 5, hay un excelente clima laboral, hay varios medios para hacer llegar información a los docentes y hay retroalimentación; es decir, se informa, pero también se escucha sus apreciaciones. Nos gusta reunirnos siempre que sea posible, así sea por unos minutos para coordinar acciones.	La califico con 5, es una buena comunicación, basada en la confianza de los integrantes de la comunidad educativa. Se utilizan distintas formas de comunicación con los docentes, tanto formales como informales. Tenemos problemas para las reuniones, por cuanto son 4 sedes y no es posible reunirse con la frecuencia que se quisiera.	Ambos directivos consideran la comunicación con los docentes, excelente y se muestran conformes con los medios y estrategias utilizados. Es entendible lo expresado por el rector de la Institución Educativa Nro. 2, dadas las condiciones mencionadas.

<p>Pregunta 2: ¿Le gusta delegar, sí o no, y por qué?</p>	<p>Sí, me gusta bastante, considero que solo no puedo hacer todo, pero con el apoyo de mi equipo, puedo liberarme de compromisos que pueden no ser tan importantes y me impiden atender lo que sí puede ser, algo así como no perder de vista lo importante por lo urgente. En nuestra institución educativa, la delegación es una constante.</p>	<p>La verdad sí me gusta, pero considero que hay que saber qué se delega y a quién se delega. No todos los docentes asumen con gusto, actividades que no corresponden a su función. Es por ello que, al delegar, trato de hacerlo en aquellos que se muestran dispuestos, de esa manera no se generan inconvenientes.</p>	<p>La respuesta dada fue considerada de mucho valor por la investigadora, por cuanto marcó cercanía con la información entregada en la entrevista a los docentes y lo observado en cada institución. Esto, sin lugar a duda, muestra un estilo diferente de liderazgo entre las dos direcciones. También, permite evidenciar los dos lados de la misma moneda, el rector de la Institución Educativa Nro. 1 no quiere molestar a sus docentes, y ellos se molestan porque no delega en ellos. Evidenciando un problema de comunicación.</p>
<p>Pregunta 3: Al momento de planear, usted...</p>	<p>Se da participación a toda la comunidad educativa, dando gran importancia al aporte de los docentes.</p>	<p>Se da participación a toda la comunidad educativa, en especial a todos aquellos que constituyen el gobierno escolar, es así como cualquier decisión de carácter directivo se toma con el Consejo Directivo, las decisiones académicas con el Consejo Académico, en ambas la participación docente es muy importante.</p>	<p>La participación es importante para ambos directivos, pero cada quien la enfoca de acuerdo con su realidad. El rector de la Institución Educativa Nro. 1, por la misma facilidad que tiene para reunirse con sus docentes, planea en forma más participativa, mientras que el directivo de la Institución Educativa Nro. 2 debe acudir a la representatividad de padres y docentes para la toma de decisiones. Se considera importante que el rector dé a conocer a sus docentes esta situación y su justificación, ello podría contribuir de manera significativa a un cambio de percepción por parte de estos.</p>
<p>Pregunta 4: Considera que la comunicación entre directivos y docentes es: Excelente - Buena - Regular Mala - Explique:</p>	<p>Me atrevo a calificarla como excelente, porque a pesar de los inconvenientes propios de los medios utilizados, es fluida y asertiva.</p>	<p>En nuestra institución, la considero como buena, por cuanto, aunque se utilizan muchos medios de difusión para brindar información acerca de las actividades y compromisos, tenemos cuatro sedes, y eso dificulta los encuentros generales con mucha frecuencia. No obstante, al menos una vez al mes, se hace reunión por sede o por nivel. Existe una buena relación entre los directivos y docentes, y en ocasiones especiales se refuerza la camaradería.</p>	<p>Ambos docentes tienen una percepción positiva de la comunicación con los docentes. Esto es lógico, pues, por lo general, en toda organización, los colaboradores bien por temor, respeto o cualquier otra consideración, se abstienen de dar a conocer su opinión frente a diversas situaciones de su empresa, y esta es una de ellas. Es muy posible que, los docentes de la Institución Educativa Nro. 2 no hayan dado a conocer al rector sus consideraciones acerca de las posibles deficiencias en la estrategia comunicacional de la institución.</p>
<p>Pregunta 5: La motivación en su I.E. De uno a 10, usted la calificaría en:</p>	<p>Es buena, la califico con 8, por cuanto, aunque todos los días trabajamos porque todos los integrantes de la institución, directivos, docentes, padres de familia, administrativos se sientan motivados; siempre queda algo por hacer, nunca es suficiente.</p>	<p>Le doy un 8, pues considero que, junto a todos los directivos, hacemos todo lo que está a nuestro alcance para generar bienestar y motivación, pero como es lógico, tenemos muchas limitaciones que la misma ley nos da y que nos impiden hacer mucho de lo que quisiéramos. Ej. No hay presupuesto para celebrar el Día del maestro.</p>	<p>Los directivos son conscientes de que, aunque están haciendo lo que ellos creen conveniente para que sus colaboradores y comunidad educativa estén motivados, no es una tarea fácil y tienen muchas limitaciones, como lo expresa el rector de la institución educativa No. 2 en su respuesta.</p>

<p>Pregunta 6: Mencione tres factores que considere han sido desde la directiva, claves para alcanzar los logros obtenidos como institución</p>	<p>Trabajo en equipo, Mucha motivación, Enfoque de calidad en todo lo que hacemos.</p>	<p>Conocimiento de la misión y visión de la institución por toda la comunidad educativa, Trabajo colaborativo y en equipo, Compromiso de docentes y directivos.</p>	<p>Los rectores son muy acertados y seguros al afirmar cuáles son los factores que consideran les ha permitido alcanzar logros. Sus respuestas son muy coherentes con lo expresado por los docentes, en especial lo que respecta a la Institución Educativa Nro. 1.</p>
---	--	---	---

4.2.4 Categorías emergentes

Finalizado el trabajo de campo, realizada la organización de la información recibida, se destaca en los aportes dados por docentes y directivos, así como la información resultante de la observación, el surgimiento de dos categorías importantes dentro la investigación; la primera, el ambiente laboral, pues es algo a lo que en cada uno de los instrumentos aplicados se encontró relevancia por parte de los participantes. En la entrevista a los docentes, estos dan importancia al ambiente laboral y cada vez que respondían una pregunta, hacían alusión al mismo. La segunda categoría emerge de lo que consideran gestión los docentes, pues esta la asocian directamente a la calidad, relacionándola directamente con los resultados externos e internos. En la tabla No 15 se relacionan las categorías que, de acuerdo con el criterio de la investigadora, surgen dentro del proceso de esta investigación:

Categoría	Subcategorías	Indicadores	Instrumentos
Ambiente laboral	Trabajo en equipo. Sentido de pertenencia. Motivación. Comunicación.	Rol desempeñado en el equipo. Aceptación de las decisiones. Estilo de comunicación. Herramientas de comunicación.	Estrategias directivas
Calidad	Calidad académica.	Resultados internos. Resultados externos. Compromiso docente.	Estrategias directivas y docentes

Tabla 15. Categorías emergentes

4.3 Contrastación y Teorización

Después de analizar las entrevistas de los docentes y directivos se puede evidenciar la confrontación con la observación directa realizada y analizar las respuestas por parte de los docentes y los rectores en cuanto a aspectos importantes que deben ser mejorados en las dos instituciones, es de destacar que en una de las instituciones es menor la mala percepción de los docentes en cuanto a la motivación, la comunicación, la delegación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el liderazgo.

Los rectores de las instituciones fueron entrevistados buscando analizar sus percepciones y confrontar sus respuestas con la de los docentes, quienes evidenciamos muestran inconformismos con el liderazgo de éstos y la gestión que realizan pero que en general en las instituciones educativas tienen inconvenientes en cuanto a la motivación y la delegación.

ASPECTO EVALUADO	ENTREVISTA A DOCENTES	ENTREVISTA A DIRECTIVOS	OBSERVACIÓN
Motivación	Mientras en la Institución Educativa Nro. 1 la califican con 9, en la Nro. 2 la califican con 7.	Ambos rectores la califican con 8.	Se observó en ambas instituciones, aspectos positivos en torno a la motivación, pero todavía cosas por mejorar, sobre todo en la Institución Educativa Nro. 2.
Estrategia comunicacional rector - docentes	En la I. E. Nro. 1 la califican de asertiva, mientras en la Institución Educativa Nro. 2 consideran que se hace necesario implementar más la comunicación presencial.	Ambos consideran que la comunicación es buena, el rector de la I.E. Nro. 1 considera una excelente estrategia las reuniones frecuentes con los docentes, el rector de la I.E. Nro. 2 lamenta el no poder hacerlo con la frecuencia que quisiera por el inconveniente que significa el hecho de tener 4 sedes.	Se observa, en general, en las dos instituciones educativas, procesos de comunicación eficientes, la diferencia está en el medio más utilizado, pues mientras en la I.E. Nro. 1, los docentes pueden hacer retroalimentación inmediata a la información recibida, en la I.E. Nro. 2, no siempre es posible
Delegación	Los docentes de la I.E. Nro. 1 consideran que la delegación es una constante en su institución, mientras que en la I.E. Nro. 2 expresan que la delegación no es frecuente y que se delega en un pequeño grupo de docentes.	Ambos le apuestan a la delegación, pero mientras el rector 1 considera que es una constante de su institución y delega siempre que puede, el rector 2 considera que existe algo de resistencia por parte de los docentes a la delegación. Por ello, trata de no implementarla con tanta frecuencia.	En ambas instituciones educativas, se pudo observar la existencia de tareas delegadas, así mismo se observó el compromiso y cumplimiento de aquellos en quienes se delega.
Trabajo en equipo	Los docentes de las dos instituciones defienden el trabajo en equipo y lo consideran importante para su labor.	Ambos rectores defienden el trabajo de equipo realizado en sus instituciones, consideran que es acertado y productivo.	Se observó un trabajo de equipo eficiente, pero en la I.E. 2 se detectó inconvenientes por los roles y compromisos individuales dentro de los equipos.
Participación en la toma de decisiones	Los docentes de la I.E. Nro. 1 consideran que la planeación es participativa y se les tiene siempre en cuenta, los de la Nro. 2, en cambio, consideran que no siempre se les tiene en cuenta y que algunas decisiones se dan sin consultar.	Ambos rectores consideran que sus decisiones son consultadas. No obstante, el rector Nro. 2 expresó que, a su pesar, no siempre puede consultar con el pleno de docentes, pero que en esos casos se hace a través de sus representantes.	Al recibir las orientaciones del rector, los docentes de la Institución 1, lo hicieron sin reparos; en la Institución 2, se observan pequeños focos de descontento, lo que afecta el ambiente laboral.
Liderazgo	Los docentes de la I.E. Nro. 1 clasificaron como situacional o democrático el liderazgo de su rector. En la I.E. Nro. 2, se inclinaron un poco más por el liderazgo impositivo, aunque algunos reconocieron la existencia de un estilo situacional.	Ambos rectores consideran que su estilo es situacional, pues consultan cuándo es posible y cuándo no es posible hacerlo, definen a nivel directivo.	Se observa un liderazgo situacional muy marcado en la institución Nro. 1, pero a la vez se identifica una tendencia mayor hacia el estilo democrático. El rector se muestra abierto a los aportes y sugerencias. En la I.E. Nro. 2 se observa también un liderazgo situacional, pero con cierta inclinación a la imposición, lo cual, unido a los problemas comunicacionales y de otra índole, han afectado la motivación y el ambiente laboral.

Finalmente, los aspectos mencionados se plasman a manera de triangulación en la Tabla No 16.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Finalizado el proceso de organización y análisis de la información recopilada con la aplicación de la entrevista semiestructurada a docentes, entrevista estructurada a rectores y la observación, identificadas las categorías emergentes y realizada la triangulación de la información obtenida, se procede a continuación a relacionar las conclusiones derivadas de la investigación **Incidencia del estilo de liderazgo de los rectores en su gestión en las Instituciones Educativas oficiales de la ciudad de Montería:**

En los objetivos planteados en la investigación: Identificar los estilos de liderazgo de los rectores de las instituciones educativas Oficiales Antonio Nariño y Camilo Torres de la ciudad de Montería, se evidencian en los resultados que; los aspectos que son considerados factores claves de éxito en el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, la delegación y las relaciones subalterno-jefe. Ello aplica a cualquier organización o empresa, y no escapa de ellos el liderazgo de los rectores en las instituciones educativas. Todas ellos inciden de manera preponderante en los resultados de la gestión de la organización o, en este caso, la institución educativa.

En lo que a la comunicación se refiere, la investigación deja como conclusión, que en la Institución Educativa Nro. 2 existe una problemática preocupante en la estrategia comunicacional, dando prelación a la información a través de redes y medios informáticos, dejando relegada, no por gusto sino por las circunstancias de la institución, la comunicación personalizada y presencial.

La motivación es un factor que en la Institución Educativa Antonio Nariño es valorado sobre 9; mientras que en la Institución Educativa Camilo Torres se valora sobre 7, al tiempo que los rectores la valoran con 8. Ello se debe a que todos identifican elementos de motivación muy positivos en cada institución, pero a la vez identifican componentes susceptibles de mejora, estando en mejor condición la primera institución.

En lo que concierne a la delegación, se concluye que es una constante en la

Institución Educativa Nro. 1, mientras que en la 2 se práctica, pero con limitaciones.

El trabajo de equipo es una práctica común a ambas instituciones educativas, pero en la 1 está más consolidado el compromiso colectivo. Por el contrario, en la 2 todavía se observan problemas al asumir roles y compromiso individual frente al equipo.

La planeación es muy participativa en la Institución Nro. 1, igual ocurre en la 2, pero en esta última se acude a la representación de docentes y comunidad académica (gobierno escolar), por las dificultades que representa reunir a todo el equipo docente.

En la Institución Educativa Nro. 1, la toma de decisiones es, por lo general, concertada con los docentes y solo en aquellos casos donde no es posible hacerlo, son tomadas por la dirección, por lo cual se identifica un estilo de liderazgo situacional, con marcada tendencia hacia el liderazgo democrático. En la Institución Educativa Nro. 2, también se observa un liderazgo situacional, pero con tendencia al estilo impositivo.

Sin lugar a dudas, el estilo de liderazgo y la forma en que se manifiestan los factores claves de éxito en el liderazgo del docente, influyen de manera preponderante en los resultados de sus gestiones, y, quizá la que más da cuenta de ello, es la gestión académica.

En tanto al objetivo de la investigación que plantea Analizar la relación existente entre el estilo de liderazgo del rector y su gestión directiva en las I.E. oficiales de la ciudad de Montería. Se puede sopesar que los resultados tanto internos como externos de las dos instituciones investigadas, podrían estar relacionadas directamente con los factores propios de la gestión y liderazgo del líder (rector). Sin embargo, es bueno aclarar que no son los únicos y que existen otros factores ajenos a la voluntad del rector que pueden afectar sus resultados, tales como: las características del contexto, no es lo mismo una institución en un barrio rico que en uno marginal, tampoco se puede poner en el mismo nivel de

comparación una institución educativa privada con una pública, o, un colegio ubicado en una zona rural con otro en zona urbana.

No obstante, lo anterior, es importante tener presente que en las organizaciones las personas marcan la diferencia, que un trabajador satisfecho hará su trabajo con más compromiso y amor, que uno que no lo esté; y que, el resultado de lo que haga este en su trabajo, incidirá en los resultados de la organización.

Las anteriores reflexiones fueron en parte la razón de esta investigación, y si se excluye todo factor exógeno y se deja solo el estilo y características del liderazgo del rector, se podría concluir que los resultados de la gestión de la Institución Educativa Nro. 1, son consecuencia de un liderazgo excelente, en el cual se motiva, se delega, se estimula el trabajo en equipo, se da prelación al ser humano y se tiene una buena estrategia comunicacional.

En el mismo orden de ideas, podría considerarse que en la Institución Educativa Nro. 2 se requiere mejorar en aspectos fundamentales, como la comunicación, la motivación, la preocupación por las personas, entre otros, para contribuir a generar un mejor ambiente laboral, mayor sentido de pertenencia y un alto grado de compromiso para alcanzar las metas propuestas e ir por la senda de la mejora continua.

En lo que respecta al objetivo de reconocer la percepción de los docentes en cuanto a la correspondencia de los resultados internos con los externos se pudo concluir que los docentes de la institución Antonio Nariño están conformes con la correspondencia de estos resultados internos con los externos obtenidos e incluso esperan que sean mejores los externos pues están mejorando mucho en media a nivel interno.

En cuanto a la institución Camilo Torres se evidencia un inconformismo en cuanto a la correspondencia de los resultados, han realizado cambios para mejorar a nivel interno, pero esto no se está viendo reflejado en media que es en donde necesitan mejorar para demostrar que van en mejoramiento continuo en la institución.

No existe relación entre el estilo y características del liderazgo y el Estatuto al cual pertenece el líder (en este caso el rector). Estas características y estilo están más relacionadas con las circunstancias propias de la gestión del líder.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones resultantes de esta investigación, la investigadora considera pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

Socializar los resultados con las dos instituciones, para conocer sus consideraciones acerca de los resultados; y, a partir de los mismos, construir en trabajo colaborativo, sugerencias para seguir mejorando la gestión en cada una de las instituciones educativas.

Sugerir al rector de la Institución Educativa Nro. 2, revisar y fortalecer las estrategias comunicacionales, que, sin duda, influyen en los demás factores claves del liderazgo en su institución. Ojalá esta estrategia sea revisada con la participación de todos los docentes, quienes así se sentirán más comprometidos y a gusto con la estrategia construida.

A partir de estos resultados, organizar, con el apoyo de la Secretaría de Educación Municipal, un taller de liderazgo y gestión, dirigido a los rectores de las instituciones educativas de la ciudad de Montería, con la finalidad de contribuir a mejorar el ambiente laboral, partiendo de las características y estilo de liderazgo acorde a las necesidades y condiciones de las instituciones educativas de esta ciudad.

Bibliografía

- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo una nueva forma de entender la dinamica organizacional. *Ciencias sociales online*, 3(1), 53-63. Recuperado de <https://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>
- Allard, R. (1993). *Acreditación y evaluación institucional: la situación en Chile*. Chile: Cinda.
- Arieu, A. (2017). *La misión de la empresa para el Liderazgo*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/la-misi%C3%B3n-de-empresa-para-el-liderazgo-agustin-arieu>
- Backhouse Erazo, P., & Gutiérrez Gómez, O. (2013). Los procesos de aseguramiento de la calidad en la educación superior y la ingeniería sustentable en latinoamérica, un enfoque hacia su convergencia. *Eleventh laccei latin american and caribbean conference for engineering and technology (laccei'2013)*, 1-5.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas individuo y sociedad*, 9(2), 112-140.
- Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: una revisión internacional. En j. U. (ed.), *Liderazgo escolar y desarrollo profesional: aportes para la mejora de la escuela* (pp. 61-103). Chile: Ril Editores.
- Burack, H. E. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Cortés, D. (2016, 9 de febrero). Índice Sintético de Calidad Educativa. *Colombia aprende*. Recuperado de <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/node/88175>
- Cruz-Ortiz Valeria, S. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y empresa*, (25), 13-32.
- Fernández Lamarra, N. (2012). Universidad y calidad en América Latina en perspectiva comparada: Interrogantes y desafíos. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 17(3), 661-668.
- Gioya, P. Y. (s.f.). *-lideres +liderazgo*. Lid.
- Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Liderazgo.co. (2019). *La importancia del Liderazgo en la Gestión Educativa*. Recuperado el 11 de enero de 2019, de <https://www.liderazgo.co/liderazgo-educativo/>
- Llorens Montes, F. J. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: Pirámide.

- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa. *Alteridad*, 8(2), 192-206.
- Management, E. (2016, 20 de mayo). *Escuela europea de management*. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu>
- Maxwell, J. (2010). *Las 21 leyes del liderazgo*. México: McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Mineduccion.gov.co*.
- Morelo, F. (2002). Cultura y liderazgo una relación multifacética. *Boletín de psicología*, (76), 53-75.
- Munera Torres, M. T. (2012). Procesos de aseguramiento de la calidad en la formación bibliotecológica de américa del sur. *Revista interamericana de bibliotecología*, 35(1), 63-72.
- Murillo, F. (2006). Una dirección para el cambio del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Reice, revista iberoamericana sobre calidad, eficacia escolar española*, 4(4), 11-24.
- OBS Business School. (s.f.). *Neuroliderazgo, una nueva forma de ejercer la gerencia*. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/factor-humano/neuroliderazgo-una-nueva-forma-de-ejercer-la-gerencia>
- OCDE. (2013). *El aseguramiento de la calidad de la educación superior en Chile. Project Managment*.
- Ramírez, J. S. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Revista visión gerencial*, (2), 403-416.
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional, qué es y cómo medirlo*. Madrid: Esic.
- Samper, J. D. (2018). ¿Por qué no es cierto que Colombia esté invirtiendo mucho en educación? *Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/educacion/articulo/el-cambio-que-necesita-la-educacion-en-colombia/558650>
- Unesco. (2015). *Educación para la ciudadanía mundial. Temas y objetivos de aprendizaje*. París: Unesco.
- Wikipedia. (2017). *Liderazgo*. Recuperado el 16 de junio de 2017, de <https://es.wikipedia.org/wiki/liderazgo>

ANEXOS

Anexo 1. Constancia de revisión de expertos

CONSTANCIA DE CREDIBILIDAD DE INSTRUMENTOS

Yo, Jesús Miguel Correa Narváez, con D.N.I. N.º: 10.772.302 Magíster en Didáctica de la enseñanza del inglés para el aprendizaje autodirigido, de la Universidad de la Sabana, quien se desempeña como, Tutor PTA del Ministerio de Educación Nacional, Docente catedrático de la Universidad De Córdoba, en el programa de Licenciatura en idiomas extranjeros con énfasis en Inglés, Auditor interno y externo de calidad normas ISO y NTC.

Por medio de la presente hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento "Percepción que, sobre el liderazgo de sus directivos, tienen los docentes, y la relación que establecen entre este liderazgo y la calidad de la institución educativa", en el desarrollo de la investigación de Maestría de la estudiante de UMECIT, Olga Lucía Mestra Tamayo.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

Nº	INDICADORES	VALORES			
		1	2	3	4
1	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.				X
2	El instrumento evidencia el problema a solucionar.				X
3	El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.				X
4	El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación.				X
5	La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión.				X
6	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información				X

1= Deficiente 2 = Regular 3= Bueno 4 = Excelente

Observaciones o sugerencias: mejorar la redacción de la pregunta 2, cambiar es coherente por es coincidente.

En vez de como calificaría, dar valores para que de 1>10 el docente califique la motivación en su institución.

Explicando la escala de valoración.

En la pregunta 2 dar opciones de respuestas, pero con justificación.


JESUS MIGUEL CORREA NARVAEZ

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, María Esperanza Tamayo Figueroa, con D.N.I. N.º: 34.989.335 Doctora en Ciencias de la Educación, de la Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología UMECIT, quien se desempeña como, Coordinador de la Institución Educativa Camilo Torres, Docente post grado de las universidades, Uniremington y Uniciencia en la ciudad de Montería. Por medio de la presente hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento "Determinar la Incidencia del estilo de liderazgo del rector en la gestión de la institución educativa", en el desarrollo de la investigación de Maestría de la estudiante de UMECIT, Olga Lucía Mestra Tamayo.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

Nº	INDICADORES	VALORES			
		1	2	3	4
1	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación.				X
2	El instrumento evidencia el problema a solucionar.			X	
3	El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.				X
4	El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea en la investigación.				X
5	La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión.			X	
6	En general, el instrumento permite un manejo ágil de la información			X	

1= Deficiente 2 = Regular 3= Bueno 4 = Excelente

Observaciones o sugerencias:

Teniendo en cuenta que es una entrevista, es bueno dejar estipulado que dentro de la misma los informantes pueden conversar con toda tranquilidad y adicionalmente que esta, se utilizará únicamente con aspectos académicos. En cuanto las preguntas la veo debidamente estructurada


MARÍA ESPERANZA TAMAYO FIGUEROA
MARÍA ESPERANZA TAMAYO

Anexo 2. Entrevista a Docentes de las Instituciones Educativas Antonio Nariño y Camilo Torres

Incidencia del estilo de liderazgo de los rectores en la gestión de las Instituciones Educativas oficiales de la ciudad de Montería.

Entrevista a docentes de instituciones educativas de la ciudad de Montería

Objetivo: Identificar la percepción que, sobre el liderazgo de sus directivos, tienen los docentes, y la relación que establecen entre este liderazgo y la calidad de la institución educativa.

Observación: Los resultados del presente instrumento únicamente se utilizarán para fines académicos.

I. DATOS GENERALES:

Institución Educativa:

Tiempo en el cargo de docente: _____ Estatuto al que pertenece:

1. En los últimos cuatro años, los resultados de su institución:
 - 1.1. Han sido constantes _____
 - 1.2. Han bajado _____
 - 1.3. Han subido _____

2. ¿Es coincidente el resultado obtenido externamente con los resultados internos de la institución educativa?

Sí _____ No _____. Justifique: _____
3. El equipo directivo de su institución está conformado por:
 - a. Rector: tiempo en la Institución: _____ Estatuto: _____
 - b. Coordinadores: Número: _____ Estatuto: _____
4. Las actividades anuales de la institución educativa en sus gestiones académica, financiera, administrativa y comunitaria, fueron planeadas por:
 - a. Toda la comunidad educativa _____
 - b. Los directivos y docentes _____
 - c. Los directivos _____
5. Considera que la comunicación entre directivos y docentes es:

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Malo _____ Explique: _____
6. La delegación de actividades propias de directivos a los docentes es:
 - a. Frecuente _____
 - b. Poco Frecuente _____
 - c. No se da _____

7. La motivación de los docentes y comunidad educativa en su IE. De uno a 10, usted la calificaría en: _____

8. Frente a los problemas de índole personal o familiares, diría que sus directivos son:

a. Muy solidarios _____ b. Poco Solidarios _____ c. Nada solidarios _____

9- Mencione tres aspectos que considere han sido desde la directiva, claves para alcanzar los logros obtenidos como institución:

1. _____

2. _____

3. _____

10. Mencione tres aspectos que considere pueden ser mejorados desde la dirección en beneficio de la institución educativa.

1. _____

2. _____

3. _____

11- De acuerdo con su percepción, la dirección de su IE se puede definir como:

- a. Impositiva (decide e impone la decisión)
- b. Consultiva: Define solo, pero de vez en cuando consulta a los subalternos)
- c. Democrática: Tiene en cuenta las propuestas de sus colaboradores)
- d. Liberal (permite que los integrantes de la IE, actúen autónomamente)
- e. Situacional (es flexible y actúa de acuerdo con las circunstancias)

¡Muchas gracias!

Anexo 3. Incidencia Del Estilo De Liderazgo De los Rectores en la Gestión de las Instituciones Educativas oficiales de la ciudad de Montería

Tesis para optar por el título de Magister en Planificación Educativa

UMECIT

Objetivo: Determinar la Incidencia del estilo de liderazgo del rector en la gestión de la institución educativa.

Observación: Los resultados del presente instrumento únicamente se utilizarán para fines académicos.

Institución Educativa:

Nombre del Rector:

Estatuto: _____

Pregunta 1:

De uno a cinco con cuanto califica la comunicación entre docentes y directivos en su institución educativa, Explique

Pregunta 2:

¿Le gusta delegar sí o no y por qué

Pregunta 3: Al momento de planear usted

- a. Da participación a los coordinadores y docentes
- b. Solo los directivos
- c. Toda la comunidad educativa

Pregunta 4: Considera que la comunicación entre directivos y docentes es:

a. Excelente - Buena b. Regular Mala - Explique:

Pregunta 5: La motivación en su I.E. De uno a 10, usted la calificaría con:

Pregunta 6: Mencione tres factores que considere han sido desde la directiva, claves para alcanzar los logros obtenidos como institución:

¡Muchas gracias por su Colaboración!

Guía de observación

Fecha:

Nombre de la Institución:

	si	no	Justifica
El equipo participa en las actividades			
Existe disposición para la realización de las actividades			
La relación del equipo de trabajo es cordial o presenta inconvenientes			
Tienen buenas relaciones dentro del equipo de trabajo.			
Las decisiones se toman en conjunto			
Existen fraccionamiento dentro del equipo			
Motivación del equipo de trabajo			
Tienen buena comunicación dentro del equipo de trabajo			
Los participantes son tolerantes			
La relación de los docentes con los coordinadores es buena			
La relación con los directivos es buena			

Otras Observaciones: