



**La incidencia del liderazgo desde la gestión directiva y académica  
en el rendimiento escolar de los estudiantes, de una institución  
educativa del sector público y una del sector privado en el  
departamento del Valle del Cauca.**

**Maestría en Educación**

Profundización en Liderazgo y Gestión Educativa

**Eucaris Vargas Valencia**

ID: 709469

**Lina Marcela Restrepo Pizarro**

ID: 700270

**Giovanny Stelver Villamil**

ID: 710580

**Eje de Investigación**

Liderazgo Educativo

**Profesor líder**

Eliecer Montero Ojeda PhD

**Profesor Tutor**

Mónica Andrea Hidalgo Vergara Mg.

## Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme culminar una etapa más en vida; a mi esposo José Leonel Cocuy, a mis hijos Cristhian, Gloria Yubeli, Nicol Valeria, y demás familiares por su apoyo incondicional, a mis compañeros de tesis y mi apreciada tutora Mónica Andrea Hidalgo Vergara, por sus aportes y excelente orientación, a los directivos en especial a Patricia Avendaño y Laura Katherine Molina, así mismo a docentes y estudiantes de las instituciones educativas por su colaboración en esta investigación. Eucaris Vargas Valencia.

Agradezco a Dios por sus infinitas muestras de amor; a mi esposo Mario Alejandro, a mi hija Ellie Castro Restrepo, que a sus escasos cuatro años comprendió la importancia de este proceso para mí, a mi abuela Rosalba, a mis padres Ana Cristina y Jorge, a mi hermana Mónica, a Manuela, Luz Marina, Juan Fernando y Julián que siempre estuvieron apoyándome; a mi tutora y compañeros de estudio, con quienes el proceso de aprendizaje fue muy agradable aún en los momentos más retadores, y a todos aquellos que aportaron al desarrollo de este proyecto. Lina Marcela Restrepo P.

Mi agradecimiento es para Dios como ser supremo que permite que todo sea posible en nuestras vidas, a mi esposa Diana Marcela Rodríguez a mis hijos Dylan Santiago y Brayan Andrés, por tener paciencia y por su ayuda emocional, a mis compañeras Eucaris y Lina Marcela por su amistad y gran aporte al trabajo en equipo, a mi profesora Mónica Andrea Hidalgo por su valiosa orientación y por último a las dos instituciones educativas que nos colaboraron con todo lo requerido. Giovanni Stelver Villamil

## Ficha Bibliográfica

<b>CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO- MAESTRÍA EN EDUCACIÓN</b>	
<b>RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO -RAE-</b>	
<b>Información General</b>	
<b>Tipo de documento</b>	Trabajo de grado
<b>Programa académico</b>	Maestría en Educación
<b>Acceso al documento</b>	Corporación Universitaria Minuto de Dios, Biblioteca Virtual
<b>Título del documento</b>	La incidencia del liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar de los estudiantes, de una institución educativa del sector público y una del sector privado en el departamento del Valle del Cauca.
<b>Autor(es)</b>	Eucaris Vargas Valencia Lina Marcela Restrepo Pizarro Giovanny Stelver Villamil
<b>Director de tesis</b>	Eliecer Montero Ojeda PhD.
<b>Asesor de tesis</b>	Mónica Andrea Hidalgo Vergara Mg.
<b>Publicación</b>	Noviembre de 2020

<b>Palabras Claves</b>	Liderazgo, estilos de liderazgo, rendimiento académico, gestión directiva y académica, institución educativa.
<b>Descripción</b>	
<p>Se presenta un trabajo de investigación en el contexto educativo, que tuvo una duración de más de un año y ésta recibe el nombre de: La incidencia del liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar de los estudiantes, de una institución educativa del sector público y una del sector privado en el departamento del Valle del Cauca.</p> <p>Hace parte de la profundización de la línea de Investigación en Liderazgo Educativo de la Universidad Minuto de Dios para optar por el título de Magíster en Educación, la investigación parte de establecer si el estilo del liderazgo incide en el rendimiento académico de los estudiantes de dos instituciones educativas. Para obtener esta información además de haber realizado los pasos pertinentes, se elaboraron cuatro objetivos específicos, con los instrumentos escogidos y después de analizar los resultados se procederá finalmente a elaborar una propuesta que ayude a las dos instituciones a mejorar en estos aspectos de rendimiento y liderazgo.</p> <p>Dentro de los acontecimientos más relevantes cabe anotar que en la elaboración a lo largo de este trabajo fue necesario el uso de otras alternativas por parte de los investigadores puesto que desde un principio lo proyectado en el año 2019 era una ejecución que en su apartado de recolección de datos fuera presencial, sencilla, fácil de interpretar y sin contratiempos. Con los sucesos del año 2020 se tuvo la necesidad y a su vez la obligación de realizar varios ajustes ya que surge una emergencia sanitaria a nivel mundial con el virus del COVID 19 que afectó a todo tipo de sectores y en el caso del educativo como es el nuestro, en toda acción y operación se tuvo que recurrir a los recursos</p>	

virtuales para evitar a toda costa emitir una información sesgada de los resultados, las recomendaciones y las conclusiones obtenidas.

### Fuentes

Ávalos, B. (2011). El liderazgo docente en comunidades de práctica. *Educar*, 47(2), 237-252–252.

Avolio BJ, Bass BM, (1999). *The components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership.* J Occup Organ Psychol. 72(4):442-62

Bernal, A., & Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55–70. <https://doi.org/10.35362/rie670205>

Bolívar B, Caballero R, García-Garnica, M. (2017, 27 de abril). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362017002500780>

Hoffman V, Treviño J, Guerrero M, Martínez J. (2017). Asociadas al Cumplimiento de Metas de aprendizaje. *Estudios Pedagógicos XLIII*, N° 1: 87-106, 2017

Icfes Interactivo. (2018). Informe nacional. Resultados nacionales 2014 II - 2017 II Saber 11. Recuperado <http://www2.icfesinteractivo.gov.co/investigacionFormulario/sergio/itemlist/category/379-informes-resultados-evaluaciones-nacionales?start=2>

### Contenidos

El presente documento consta de seis capítulos, en el primero se encuentran los principales elementos que aluden a una contextualización amplia con referencia al problema identificado, su justificación, los respectivos objetivos y lo conveniente en la delimitación y limitaciones como puntos principales de partida, en el segundo capítulo está todo lo concerniente a la búsqueda del marco referencial que permitió identificar de manera global los principales soportes legales e indagaciones que se han realizado en cuanto al tema del liderazgo y su importancia en las instituciones educativas, posteriormente se encuentra el capítulo número tres que reseña que el método mixto que fue escogido y empleado como el elemento por el cual se entendió que es más adecuado y que condujo a la selección y ejecución de los tres instrumentos usados en las cuatro fases de la investigación. El cuarto apartado expone los resultados obtenidos con sus debidos análisis cuantitativos y cualitativos por medio de las entrevistas, estadísticas y cuestionarios que se describieron en el capítulo anterior. Tras la identificación los estilos de liderazgo empleados por las instituciones, el quinto capítulo abre las discusiones generadas en torno al impacto que genera el liderazgo en las instituciones educativas, y por último las recomendaciones, concluye que ambas instituciones coinciden en el mismo estilo de liderazgo y este no es determinante en los resultados académicos de los estudiantes.

### **Método de investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se cuenta con la información de carácter cualitativo y cuantitativo, por lo que el método mixto resulta el más adecuado. Con la elección del método mixto, la investigación pretende avanzar en la comprensión y el conocimiento de los factores que están

incidiendo en el rendimiento académico de los estudiantes y sacar ventajas de ambos tipos de investigación al obtener datos complementarios.

En cuanto al diseño metodológico, aunque resulta ideal realizar una investigación sin vulnerabilidad hacia la validez inferencial, debido a la dificultad para realizar la aleatorización y establecer de forma exacta la equivalencia inicial de los grupos, como ocurre en los diseños experimentales, se ha escogido el diseño cuasi-experimental, entendiendo que este:

“Tiene el mismo propósito que los estudios experimentales: probar la existencia de una relación causal entre dos o más variables. Cuando la asignación aleatoria es imposible (...) permitiendo estimar los impactos del tratamiento o programa, dependiendo de si llega a establecer una base de comparación apropiada” (Hedrick et al. 1993, p.58).

### **Principales resultados de la investigación**

De acuerdo a los resultados obtenidos, ambas instituciones cuentan con un estilo de liderazgo transformacional en su gestión directiva, y que este se caracteriza por promover la motivación entre los miembros de la comunidad educativa para que ejerzan un gran esfuerzo en el logro de las expectativas, buscando siempre un beneficio para la colectividad; los resultados académicos de ambas instituciones difieren de acuerdo a lo evidenciado en las pruebas de estado de los últimos cinco años. Así pues, se podría considerar entonces que, si bien el estilo de liderazgo puede incidir, no es determinante en el resultado académico de los estudiantes medido a través de la prueba de estado, abriendo entonces el espectro de investigación a otras variables, incluso externas de los colegios y sus miembros.

Sin embargo, sería errado pensar que son variables aisladas las que inciden en el desempeño académico de los estudiantes, y desechar el estilo de liderazgo y sus aportes sólo brindaría una posición reduccionista del análisis del proceso organizacional y educativo que impacta en el desempeño académico de los estudiantes.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

El quehacer educativo no está determinado por un currículo estático, sino que se construye a partir de las decisiones que se toman en la convivencia diaria, dentro o fuera del aula de clase y en la forma como se abordan las experiencias frente al conocimiento o frente a las relaciones humanas y a la convivencia. En este marco de ideas, los docentes no son sujetos pasivos que transmiten en forma automática un saber, sino que se constituyen como líderes activos de la práctica pedagógica, interpretando las situaciones en las cuales actúan y toman decisiones. Es debido a lo anterior, que resulta importante gestionar sus aprendizajes y desarrollar las competencias necesarias para apalancar el proceso de aprendizaje de sus estudiantes.

Atendiendo a los resultados obtenidos en la investigación se propone a continuación un plan de capacitación y desarrollo para los diferentes miembros de la comunidad, siendo la población principal los docentes. Con este plan se pretende afianzar el estilo de liderazgo de las instituciones, de tal manera que el impacto en el desempeño de los estudiantes pueda ser mayor.

<b>Elaborado por:</b>	Eucaris Vargas Valencia Lina Marcela Restrepo Piazarro Giovanny Stelver Villamil
<b>Revisado por:</b>	



<p><b>Fecha de examen de grado:</b></p>	
---	--

## Índice

<b><i>Introducción</i></b> .....	<b>17</b>
<b>1 <i>Capítulo 1. Planteamiento del Problema</i></b> .....	<b>21</b>
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	<b>27</b>
<b>1.2 Formulación del Problema de Investigación</b> .....	<b>32</b>
<b>1.3 Justificación</b> .....	<b>33</b>
<b>1.4 Objetivos</b> .....	<b>39</b>
1.4.1 Objetivo general.....	39
1.4.2 Objetivos específicos .....	39
<b>1.5 Supuestos de la investigación</b> .....	<b>40</b>
1.1.1. Variables de la investigación.....	41
<b>1.6 Delimitación y limitaciones</b> .....	<b>42</b>
1.6.1 Delimitaciones.....	42
1.6.2 Ubicación Geográfica .....	44
1.6.3 Limitaciones .....	45
<b>1.7 Definición de Términos</b> .....	<b>46</b>
1.7.1 Liderazgo .....	46
1.7.2 Estilos de Liderazgo .....	46
1.7.3 Director o directora.....	47
1.7.4 Docente:.....	48
1.7.5 Rendimiento Académico:.....	49
1.7.6 Institución Educativa Pública:.....	49

1.7.7	Institución Educativa Privada: .....	49
<b>2</b>	<b><i>Capítulo 2. Marco Referencial</i></b> .....	<b>49</b>
2.1	Calidad Educativa.....	50
2.2	Liderazgo de la Gestión Directiva.....	53
2.3	Liderazgo y gestión académica.....	58
2.4	Rendimiento Académico.....	59
<b>3</b>	<b><i>Capítulo 3. Método</i></b> .....	<b>62</b>
3.1	Enfoque Metodológico.....	63
3.2	Diseño Metodológico.....	64
3.3	Método de Investigación.....	66
3.4	Población o Muestra de la Investigación. ....	67
3.4.1	Sistema Uno .....	68
3.4.2	Sistema Dos.....	69
3.5	Instrumentos de Recolección de Datos .....	69
3.6	Validación de expertos.....	71
3.7	Procedimientos.....	72
<b>4</b>	<b><i>Capítulo 4. Análisis de resultados</i></b> .....	<b>75</b>
4.1	Resultados Cualitativos.....	76
4.2	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para Directivos.....	83
4.2.1	Liderazgo Transformacional.....	83
4.2.2	Liderazgo Transaccional .....	84
4.2.3	Liderazgo pasivo/evitador.....	85

4.2.4	Estilo de liderazgo por institución educativa .....	86
4.2.5	Estilo de liderazgo percibido por los estudiantes.....	87
4.2.6	Resultados Cuantitativos .....	88
<b>5</b>	<b><i>Discusiones</i></b> .....	<b>99</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>102</b>
<b>5.2</b>	<b>Principales hallazgos</b> .....	<b>102</b>
<b>5.3</b>	<b>Generación de nuevas ideas</b> .....	<b>103</b>
<b>5.4</b>	<b>Nuevas preguntas de investigación</b> .....	<b>104</b>
<b>5.5</b>	<b>Respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos específicos</b> .....	<b>104</b>
<b>5.6</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>106</b>
	<b><i>Referencias</i></b> .....	<b>107</b>
	<b><i>Anexos</i></b> .....	<b>110</b>
	<b><i>Curriculum Vitae</i></b> .....	<b>135</b>

## Índice de Figuras

<i><b>Figura 1</b></i> , Descripción general niveles de desempeño.....	22
<i><b>Figura 2</b></i> , Descripción de las características socioeconómicas de los grupos de comparación.....	24
<i><b>Figura 3</b></i> , Resultados área de Ciencia. Resultados basados en 70 países.....	35
<i><b>Figura 4</b></i> , Responsabilidades de la gestión de la escuela.....	36
<i><b>Figura 5</b></i> , Resultados área de Lectura y Matemática.....	37
<i><b>Figura 6</b></i> , Ubicación geográfica.....	45
<i><b>Figura 7</b></i> , Modelo hipotético de variables incidentes en el rendimiento académico.....	61
<i><b>Figura 8</b></i> , Relación de los instrumentos en la triangulación.....	74
<i><b>Figura 9</b></i> , Resultados del estilo de liderazgo por institución.....	86
<i><b>Figura 10</b></i> , Resultados Pruebas Saber año 2015.....	91
<i><b>Figura 11</b></i> , Resultados Pruebas Saber año 2016.....	92
<i><b>Figura 12</b></i> , Resultados Pruebas Saber año 2017.....	93
<i><b>Figura 13</b></i> , Resultados Pruebas Saber año 2018.....	94
<i><b>Figura 14</b></i> , Resultados Pruebas Saber año 2019.....	95
<i><b>Figura 15</b></i> , Promedio general del año 2015 al 2019.....	96
<i><b>Figura 16</b></i> , Número de estudiantes evaluados Prueba Saber del año 2015 al 2019.....	97
<i><b>Figura 17</b></i> , Resultados de la desviación estándar obtenida del año 2015 al 2019.....	98

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Variables de investigación .....	41
<b>Tabla 2</b> Relación de ítems y variables del estilo de liderazgo del cuestionario sobre el estilo de liderazgo en la gestión directiva en la institución educativa. ....	76
<b>Tabla 3</b> Relación de ítems y variables del estilo de liderazgo en el cuestionario sobre el estilo de liderazgo de la gestión académica en la institución educativa .....	80
<b>Tabla 4</b> Relación de ítems y variables del cuestionario sobre el estilo de liderazgo que perciben los estudiantes en la institución educativa.....	81
<b>Tabla 5</b> Conducta percibida Liderazgo Transformacional.....	83
<b>Tabla 6</b> Conducta percibida Liderazgo Transaccional.....	84
<b>Tabla 7</b> Conducta percibida Liderazgo Pasivo/evitador .....	85
<b>Tabla 8</b> Estilo de liderazgo percibido por los estudiantes .....	87
<b>Tabla 9</b> Respuesta a los objetivos de investigación .....	105

## Índice de anexos

Anexo 1. Validación de expertos .....	110
Anexo 2. Cuestionario sobre el estilo de liderazgo en la gestión directiva en la institución educativa. ....	116
Anexo 3. Cuestionario sobre el estilo de liderazgo de la gestión académica en la institución educativa. ....	127
Anexo 4. Cuestionario sobre estilo de liderazgo en la gestión directiva y docente reconocida por los estudiantes. ....	130
Anexo 5. Formato de Consentimiento Informado .....	132
Anexo 6. Entrevista a directivas docentes .....	134
Anexo 7. Curriculum Vitae.....	135

## Resumen

Los estudiantes desarrollan los aprendizajes necesarios a partir de las diferentes acciones pedagógicas, las cuales son orientadas por docentes y administrativos a partir de un liderazgo efectivo, que permite concluir el proceso académico de los estudiantes de forma exitosa. Así, la responsabilidad del rector y su equipo de trabajo está guiada por los objetivos trazados para alcanzar los estándares requeridos por la entidad gubernamental de cada país. En esta investigación aplicada en Colombia, se analiza el estilo de liderazgo ejercido por la gestión directiva, académica y los docentes de cinco áreas fundamentales, en dos instituciones educativas, una del sector público y otra del privado, para inferir si este incide en el rendimiento académico de los estudiantes.

Así mismo, para el desarrollo de esta investigación se apeló al recurso del enfoque metodológico mixto cuyos procedimientos se ejecutaron en cuatro fases empleando el uso de entrevistas a directivos de las instituciones educativas, de igual manera un Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta) adaptado, y, los resultados de pruebas saber de los últimos cinco años de cada colegio. Los principales hallazgos de los análisis cuantitativos y cualitativos con los instrumentos anteriormente nombrados arrojaron similitud dado que los dos colegios tienden a adoptar el liderazgo transformacional como estilo de liderazgo que les ayuda en los diferentes aspectos de su gestión académica y directiva

Palabras clave. Liderazgo, estilos de liderazgo, rendimiento académico, gestión académica, instituciones educativas.



## **Abstract**

The students develop the necessary learning from the different pedagogical actions, which are guided by teachers and administrators from an effective leadership, which allows to conclude the academic process of the students successfully. Thus, the responsibility of the principal and his work team is guided by the objectives set to achieve the standards required by the School District of each country. This research applied in Colombia analyzes the leadership style exercised by the directive and academic management and the teachers of five main areas, in two educational institutions, one public and one private, to verify its effects in the students' academic performance.

Likewise, this investigation was developed using the mixed methodological approach and the procedures were carried out in four phases using interviews with the principals of the schools. Also, in the same way a Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x short) adapted, and, the Pruebas saber test results of the last five years of each school. The main findings of the quantitative and qualitative analyzes with the showed methods presented similarities given that the two schools tend to adopt transformational leadership as a leadership style that helps them in the different features of their academic and directive management.

**Keywords.** Leadership, leadership styles, academic performance, academic management, educational institutions.

## Introducción

En la búsqueda del cumplimiento de la meta propuesta por el Ministerio de Educación de Colombia –MEN-, “Colombia la mejor educada en 2025”, con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos exigidos, por esta entidad, el ICFES, evalúa a los estudiantes, por medio de pruebas estandarizadas y avaladas por el MEN, siendo estas aplicadas en algunos grados de la educación básica y media, los resultados de estas pruebas, brindan información estadística de forma cuantitativa, que sirve para medir el nivel académico de la institución y la excelencia de los mismos procesos.

Es así, como los conocimientos necesarios son adquiridos por los estudiantes a partir de diferentes acciones pedagógicas, las cuales son brindadas por docentes y administrativos. Desde este punto de vista debe existir un liderazgo efectivo, que permita concluir el proceso académico de los estudiantes de forma exitosa, de este modo existe un rol dentro de la institución, que tiene mayor responsabilidad, y es el del rector, encargado de establecer junto con su equipo de trabajo, las metas y objetivos para alcanzar los lineamientos requeridos.

Por tal motivo, para dar cumplimiento a los lineamientos trazados por el MEN, el ICFES, evalúa por medio de pruebas estandarizadas, a los grados 3°, 5°, 9°, 11°, y las Pre Saber 11°, que hacen referencia a las pruebas que presentan los estudiantes que están cursando o finalizando el grado 10°, prueba que tiene como propósito familiarizar a los estudiantes con la estructura y condiciones de aplicación de la Prueba Saber 11°, que dan cuenta de las fortalezas y debilidades que tienen los educandos en los grados que son aplicadas.

Surge así, entonces, un concepto relevante y complejo, como es el rendimiento académico de los estudiantes, que es en últimas, el que se está midiendo constantemente por el ICFES, y es el que determina, que tanto está una institución educativa avanzando en pro de alcanzar sus metas y objetivos.

El rendimiento académico de los estudiantes depende de varios factores, como son las características familiares, sociales y de la institución donde recibe la formación académica como tal, estas particularidades inciden en el proceso del desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias en los niños y jóvenes de edad escolar. Lo que implica, analizar la importancia de estos elementos, sobre todo, teniendo en cuenta que los estudiantes permanecen ocho o más horas al día, de lunes a viernes, y si hay actividades extracurriculares, incrementa el tiempo de permanencia en la institución educativa.

De este modo se infiere, que compartir aprendizajes de todo tipo, está directamente relacionado con el diario vivir entre estudiantes, docentes y directivos, siendo estos los responsables en alcanzar una educación de calidad, metas planteadas por MEN.

Entonces, en cuanto a la responsabilidad de los educadores o formadores, y, las condiciones que garantizan una educación de calidad, que dan cuenta de un buen rendimiento académico, Correa (2004) cita a (Card y Krueger, 1996a, 1996b; Altonji y Dunn, 1996), quienes dicen que: “Aquellos planteles con mejores equipos, calidad en los maestros y directivos e infraestructura –es decir, los colegios mejor dotados– ofrecerían una mejor educación, lo que

llevaría a tener que considerar políticas que propendan por la igualación en la calidad educativa” (p. 84).

De acuerdo a lo anterior, se deduce que, aquellas instituciones educativas que carecen de eficacia en maestros, directivos e infraestructura, en buenas condiciones, no ofrecería una educación de calidad, es decir, los establecimientos del sector privado pueden gozar de estos privilegios con más facilidad, y, los establecimientos educativos del sector público que cuentan con los recursos del Estado, para ser dotados con una infraestructura adecuada y suficiente recurso humano eficiente, generaría inquietudes al respecto.

El objetivo de este trabajo investigativo es, determinar la incidencia del liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar de los estudiantes en una institución educativa del sector público y una del sector privado del Valle del Cauca, con el fin de generar una propuesta pedagógica de acuerdo con los resultados obtenidos.

Teniendo en cuenta, que las instituciones educativas y su recurso humano, han sido siempre puntos de referencia para la sociedad, y es en este momento, que la sociedad exige una educación dirigida a niños y jóvenes del Siglo XXI, que requieren manejo de la Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC-, como base transversal a la formación de los diferentes sujetos sociales, lo que implica que las instituciones piensen y se transformen de acuerdo a las necesidades, y por ende sus maestros y directivos deben de adaptarse a los nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje, que permita formar jóvenes con conocimientos, habilidades y

competencias, para una sociedad, que requiere de manera urgente, personajes críticos y competitivos.

En ese sentido, el presente proyecto de investigación aplicada es realizado con una población diversa, donde se lleva a cabo, una serie de observaciones en las que se han podido identificar algunas oportunidades de mejora en cuanto a dar respuesta al interrogante planteado:

¿Cómo incide el liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar de los estudiantes, en una institución educativa del sector público y una del sector privado, situados en el departamento del Valle del Cauca?

Esta investigación se encuentra distribuida en tres apartados, en el primero, se identifica la problemática, la justificación objetivos y marco teórico, se identifica los estilos de liderazgo y la gestión directiva y académica que se presentan a nivel general y particular, en una institución educativa del sector público y una del sector privado, seguidamente, en el segundo apartado, se realiza una comparación del nivel de liderazgo ejercido por la dirección de los establecimientos en estudio, y su influencia e incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes. De esta manera se busca establecer si existe relación entre el estilo de liderazgo y gestión directiva y académica con el rendimiento académico de los estudiantes, reflejado en el grado 11° de dichas instituciones. En el tercer apartado, se presentan los resultados cualitativos y cuantitativos, de las observaciones realizadas, se diseña una propuesta de acuerdo a los resultados obtenidos que permita fortalecer los estilos de liderazgo y la gestión directiva y académica.

## 1 Capítulo 1. Planteamiento del Problema

En la búsqueda del cumplimiento de la meta propuesta por el Ministerio de Educación de Colombia –MEN-, “Colombia la mejor educada en 2025”, el Ministerio de Educación, planteó las líneas estratégicas que determinarán el rumbo de la educación para los próximos años, estas son: Excelencia Docente, Jornada Única, Colombia bilingüe, Colombia libre de analfabetismo y más acceso a la educación superior de calidad, estos lineamientos son la guía para que los colegios tanto públicos como privados, encaminen sus acciones pedagógicas y administrativas y así lograr la meta propuesta.

Estas acciones pedagógicas y administrativas involucran a la comunidad en general; sin embargo, hay un líder dentro de la institución, que tiene mayor responsabilidad, es el rol del director o rector del colegio, que es, quien determina junto a un equipo académico, cuáles son las gestiones para llevar a cabo, con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos exigidos. El cumplimiento de los lineamientos se evalúa por medio de pruebas estandarizadas y avaladas por el Ministerio de Educación, las cuales son aplicadas en algunos grados, sus resultados brindan en estadísticas cuantitativas el nivel académico de la institución y la excelencia de los procesos académicos. Surge así, por una parte, la variable del rendimiento académico, concepto complejo para su definición, puesto que dependen del modelo pedagógico desde el cual se explique. Sin embargo, existen concepciones que ayudan a comprender el significado y la importancia en los procesos educativos, Jiménez (2000) citado por Navarro (2003), el cual postula que el rendimiento escolar es un “nivel de conocimientos demostrado en un área o materia comparado con la norma de edad y nivel académico”, por otro lado, Cominetti y Ruíz (1997) citado por

Navarro (2003), dice, “el rendimiento de los alumnos es mejor, cuando los maestros manifiestan que el nivel de desempeño y de comportamientos escolares del grupo es adecuado ” (p. 4.)

Teniendo en cuenta lo anterior, el rendimiento académico de los estudiantes es el resultado del nivel de conocimientos demostrado en una determinada materia o curso, el cual es medido constantemente por entes internos o externos, y determina qué tan cerca o lejos está una institución educativa, de conseguir el cumplimiento de las metas propuestas por el MEN, las cuales están encaminadas a “Colombia la mejor Educada en 2025”.

El rendimiento académico, se convierte en un derrotero durante el año escolar, es así como, el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), realiza y aplica las pruebas estandarizadas en varios grados (3°, 5°, 9°, 11°), que permite determinar la efectividad de los procesos de aprendizaje y enseñanza. A continuación, se muestra la figura 1, denominada *Descripción general niveles de desempeño*, publicada por el ICFES (2018), en informe nacional, donde describe de forma general la manera cómo clasifica los niveles de desempeño.

Nivel	El estudiante promedio ubicado en este nivel...
4	(...) muestra un desempeño sobresaliente en las competencias esperadas para el área y el grado evaluados.
3	(...) tiene un desempeño adecuado en las competencias exigidas para el área y el grado evaluado. Este es el nivel esperado que todos los estudiantes, o la gran mayoría, deberían alcanzar.
2	(...) muestra un desempeño mínimo en las competencias exigibles para el área y el grado evaluados.
1	(...) no supera las preguntas de menor complejidad de la prueba.

**Figura 1.** Descripción general niveles de desempeño.

Nota. Tomado de Informe nacional. Resultados nacionales 2014 II- 2017 II. Saber 11. Colombia 2018.

De esta misma manera, el ICFES clasifica los establecimientos educativos, generando cuatro grupos de comparación (GC 1, GC 2, GC 3 y GC 4) que corresponden a agregaciones de establecimientos educativos que comparten características socioeconómicas. ICFES (2018), expone lo siguiente: por tipo de establecimiento existen tres grupos de instituciones, establecimientos del sector oficial y de la zona urbana, establecimientos del sector oficial y de la zona rural y establecimientos del sector privado; que corresponden a la interacción entre el sector del establecimiento educativo (oficial o privado) y la zona en el que está ubicado (urbana o rural).

Es así, como los establecimientos educativos, también están siendo medidos, de acuerdo con los resultados obtenidos por los estudiantes evaluados en cada institución, si se alcanza o no las metas propuestas por el MEN.

Seguidamente se presenta la figura 2 nominada Descripción de las características socioeconómicas de los grupos de comparación, publicada por el ICFES (2018), en informe nacional, donde muestra la comparación de las características socioeconómicas, entre los cuatro grupos según su clasificación.



GC	Descripción
1	Los estudiantes de este grupo de comparación cuentan con características que les conceden una mayor probabilidad de participación en la oferta social del Estado, al tener en su mayoría un puntaje que los califica en el nivel 1 del Sisbén. Por tanto, los estudiantes de este grupo, en su mayoría, no pagan pensión. Así mismo, tienen una mayor probabilidad de contar con unas condiciones deficientes en sus viviendas al tener pisos de madera burda o inclusive de arena. Además, tienen una probabilidad baja de contar con servicios como el acceso a internet o bienes como el televisor. Lo anterior puede estar correlacionado con el bajo nivel educativo de los padres. Es decir, los padres de los estudiantes del del GC 1 tienen una menor probabilidad de tener un logro educativo superior al de primaria completa y, en consecuencia, menores ingresos en el hogar.
2	Los estudiantes de este grupo tienen una mayor probabilidad de tener unas mejores condiciones de sus viviendas y de contar con algunos bienes como televisor, lavadora y computador, entre otros. Sin embargo, es posible que aún no tengan acceso a internet. Por otro lado, los padres de estos estudiantes tienen una mayor probabilidad de que la secundaria sea su máximo logro educativo, lo cual les permitiría conseguir trabajo con el cual al menos devenguen un salario mínimo. Por último, los estudiantes de este grupo aún son elegibles a algunos programas sociales del gobierno nacional al estar clasificados en el nivel 2 del Sisbén, y aún es probable que no paguen pensión o que, en caso de hacerlo, paguen un valor relativamente bajo.
3	Los estudiantes de este grupo pertenecen a familias que están clasificadas en el nivel 3 del Sisbén o que no están clasificadas en algún nivel, lo cual indica que sus hogares perciben los suficientes ingresos para no ser elegibles a programas sociales del Estado. Así mismo, en este grupo es posible encontrar, con mayor probabilidad, hogares con computador y acceso a internet. Lo anterior se debe a que los padres ya tienen al menos un grado de educación superior, en su mayoría formación técnica o tecnológica, lo cual, además, les permitiría mantener un trabajo formal con mayor estabilidad e ingresos superiores al promedio de la población. Finalmente, es posible encontrar con mayor probabilidad estudiantes que atienden a colegios cuyo valor de mensualidad es medio en términos relativos.
4	Este grupo está conformado por estudiantes cuyas familias están integradas, con una alta probabilidad, por padres que son profesionales y en algunos casos, tienen posgrado. Por consiguiente, los padres de estos estudiantes tienen mayores probabilidades de ocupar altos cargos administrativos o de ser empresarios o microempresarios, lo cual les permite contar con mayores ingresos. Esto último refleja que en estos hogares se cuenta con mayores bienes y servicios no esenciales, y además una mayor propensión a pagar las pensiones más altas en términos relativos.

**Figura 2,** Descripción de las características socioeconómicas de los grupos de comparación.

Nota. Muestra cuatro grupos de comparación (GC 1, GC 2, GC 3 y GC 4) referentes a establecimientos educativos que comparten características socioeconómicas. Tomado de. Informe nacional. Resultados nacionales 2014 II- 2017 II. Saber 11. Colombia 2018.

También, por otra parte, el liderazgo educativo, es un tema que ha tomado fuerza durante los últimos años y los cambios sociales y políticos, han permitido mayor autonomía en los procesos de cada institución, cada líder, puede designar qué tipo de formación y modelo pedagógico implementar, lo cual puede conllevar afirmar la importancia del liderazgo educativo del rector en los procesos académicos y en especial del rendimiento de los estudiantes. Robinson citado por Horn y Marfán (2010) menciona “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros

para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” con lo cual Horn y Marfán (2010), concluyen:

El liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido. (p. 84).

Del mismo modo, Weinstein citado por Horn y Marfán (2010), señala “que un mal liderazgo podría producir el efecto contrario, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyen los resultados académicos de los alumnos” (p.85). También, investigaciones como la de Hoffman, Treviño, Guerrero y Martínez (2017), concluyen que “ el liderazgo de los directores en el cumplimiento de las metas de aprendizaje, la incidencia de la práctica observa aula y retroalimenta a los docentes” (p.102).

Si bien estas nuevas orientaciones de las prácticas directivas favorecen el cumplimiento de las metas de aprendizaje, también es cierto que las acciones pedagógicas y de organización son diferentes de acuerdo con el contexto, institución y carácter de la misma, (privado o público), las cuales pueden incidir en el buen rendimiento escolar.

Lo anterior es apoyado por Murillo y Román (como se cita por Gutiérrez, Chaparro, 2017), afirman que: “Dentro de una comunidad escolar, las acciones de organización que se llevan a cabo difieren de un plantel a otro, ya que cada escuela posee autonomía en cuanto a la

toma de este tipo de decisiones”(p.42). Las escuelas eficaces se caracterizan, entre otras particularidades, por administrar de manera correcta todos los recursos de los que disponen; incluyendo al personal que labora en ella, los espacios de la misma y el tiempo de la jornada escolar Murillo y Krishensky, (2012; Intxausti, Juaristi y Lizasoain, (2016).

De igual manera, teniendo en cuenta, que Hallinger, se apoya en diversas investigaciones y expone que:

A partir de la década de los 60 los investigadores comenzaron a conceptualizar y estudiar el liderazgo escolar de manera explícita, como un elemento esencial en la mejora en la calidad de la enseñanza (Gross y Herriott, 1965). Posteriormente, este enfoque se amplió para incluir los efectos de liderazgo de los directores en el aprendizaje de los estudiantes (Bossert et al., 1982; Hallinger y Heck, 1996). En 1988, Pitner propuso varios modelos conceptuales que tratan de explicar los medios por los cuales el liderazgo podría afectar el aprendizaje de los estudiantes. (Hallinger, Heck, 2014, p.4).

Algunos investigadores, han ampliado el tema de la incidencia directa o indirecta del liderazgo directivo y docente que ejerce sobre el rendimiento académico de los estudiantes, al respecto (Bossert, Dwyer, Rowan y Lee; Halverson, Grigg, Prichett y Thomas; Louis, Dretzke y Wahlstrom) citados por Freire y Miranda (2014) afirman:

De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motiva y alienta sus capacidades; de esta manera mejoraría el

desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes. En la misma línea, Hallinger y Heck (1998) mencionan que ambos tipos de mecanismos —tanto los directos como los que se ejercen sobre los docentes, y que después se transmiten a los alumnos— influyen en el rendimiento de estos últimos. (p.15)

De acuerdo con lo anterior, para que la escuela o institución educativa sea eficaz y eficiente, en procura de un bienestar social y en especial de los estudiantes, debe existir un engranaje entre el liderazgo administrativo, el liderazgo docente, estudiantes, y padres de familia, es decir un aprovechamiento y optimización de los recursos materiales, y humanos, talentos, creatividad, condiciones esenciales para alcanzar los logros propuestos.

Finalmente, siendo el Liderazgo desde la gestión directiva y académica, un componente importante dentro de la organización de un plantel educativo y en el proceso de enseñanza y aprendizaje, quedan parte del rendimiento académico en los estudiantes de diferentes grados educativos a nivel escolar, es así como surge el siguiente problema de investigación ¿Cómo incide el liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar, reflejado en los estudiantes del grado 11° en una institución educativa del sector público y una del sector privado, situados en el departamento del valle del Cauca?

## **1.1 Antecedentes**

En Colombia se evidencian grandes diferencias entre los resultados académicos de estudiantes pertenecientes a colegios privados y públicos, existiendo diversos elementos que

abren esa brecha, en estos últimos, caracterizados por factores socioeconómicos, y además, en algunos casos, el liderazgo educativo es llevado de forma deficiente en sus acciones pedagógicas, excluyendo parte de algunos procesos importantes que permiten mejorar el quehacer pedagógico, lo que denota resultados bajos en la búsqueda de una buena calidad en la educación.

Es debido a esto, que colocar como foco de atención el liderazgo en el sector educación resulta ineludible, pues será una variable importante cuando se analizan las buenas prácticas que dan como resultado una educación de calidad.

El liderazgo educativo o dirección pedagógica de las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de *primer orden* en el mejoramiento de la educación y en una prioridad de las agendas de las políticas educativas. Diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. (Bolívar, 2011, p.81)

Dentro de los diferentes estudios que han abordado esta temática a nivel nacional e internacional se encuentra el de Bolívar et al. (2017), sobre la evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico, quien plantea como objetivo constatar en qué grado y de qué modo el liderazgo educativo de la dirección influye positivamente en el desarrollo del centro como Comunidad Profesional, así como en identificar qué actuaciones de éxito contribuyen a mejorar la educación. La población del estudio corresponde a los profesionales de la educación que desempeñan su labor en Institutos de Educación Secundaria públicos de España, tuvo como resultados que, según Bolívar et al, (2017, p11) España cuenta con graves déficits para el ejercicio de un

liderazgo pedagógico. Por otra, en su ausencia, resulta imposible crear comunidades profesionales de aprendizaje. El liderazgo y la comunidad profesional son interdependientes dado que tienen una relación interactiva.

Por otro lado, Hoffman et al. (2017), en la investigación “Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables”, desarrollada en Chile, manifiesta que se evidencia que la práctica directiva de observar el aula y retroalimentar a docentes aumenta la probabilidad de cumplir la meta, mientras que las escuelas cuyos sostenedores centralizan la toma de decisiones limitando los espacios de autonomía de las escuelas obtienen otro tipo de resultados.

También en Chile se encuentra el estudio sobre “El liderazgo y su relación con el rendimiento”, el cual se realizó en tres instituciones educativas que son el Colegio Alemán de Chillán, el Liceo La Concepción de Yungay y del Colegio La Purísima de Chillán, establecimientos perteneciente a distintas dependencias como particular pagado, municipalizado y particular subvencionado respectivamente, además, se realizaron las entrevistas a los directores de los establecimientos educacionales, a los profesores y a los alumnos. Los resultados que arrojó el estudio permitieron apreciar que en los tres establecimientos donde sus directores tienen un estilo de liderazgo democrático los comportamientos asociados son de características positivas.

A nivel nacional, cabe resaltar que según Camargo (2017), Colombia es un país que necesita un cambio inmediato, tanto en el sistema como en la estructura organizacional de la educación que se acerque a los estándares internacionales. Una de las causas de la calidad

educativa que se presenta en el país es generada por la falta de intervención del gobierno nacional en cuanto a políticas públicas con estrategias fundadas hacia el apoyo del talento humano en las instituciones educativas del país. Si se tuviere la oportunidad de contar con estrategias que incentiven la labor docente, se generaría un ambiente escolar mucho más agradable coadyuvante en la mejoría de la calidad educativa del país. Teniendo en cuenta que las estrategias de talento humano buscan mejorar los resultados y productividad de una organización, analizando cada factor, cada parte, cada momento con el cometido de generar las mejores situaciones para dicha organización sería importante que dentro de las políticas públicas se establecieran este tipo de estrategias inherentes al tema educativo del país. Para conseguir éxito en la búsqueda de tener un país mejor educado se hace necesario dar más apoyo y valor a los colaboradores docentes, quienes necesitan sentir un mayor soporte tanto emocional, como retributivo, para alcanzar las metas requeridas. Se necesitan líderes emotivos, proactivos, con capacidades y mente abierta hacia el cambio e innovación en aras de contar con equipos de trabajo que saquen a flote el proyecto educativo de nuestra nación. La implementación de la reestructuración de la dependencia de recursos humanos dentro de las instituciones educativas puede generar amplios beneficios para la organización y así llegar a alcanzar la excelencia educativa del país.

Así mismo, se identifica como antecedente el estudio de Parra (2017), sobre la gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia, cuyo objetivo es indagar cuáles características de la gestión eficaz identifican la escuela en el mundo contemporáneo y cómo se pueden aplicar estas características en la realidad de la educación básica secundaria en Colombia.

De los aspectos de la gerencia se examinó, el rol de directivos: En algunas oportunidades quienes ejercen el rol de directivos en los planteles acceden allí, por experiencia, influencias políticas o méritos. Sin embargo, pocos parecen recibir una formación adecuada para desempeñarse como gerentes de una institución educativa. Otro aspecto es la Comunicación: la comunicación ésta puede ser descendente (de los jefes al personal, sin retroalimentación), ascendente (inversa a la anterior) y lateral u horizontal, esta última facilita la fluidez de la comunicación.

Por otro lado, Valencia (2008). Habla sobre la eficacia escolar, los retos y desafíos para mejorar la calidad y la equidad en el sistema educativo colombiano, con el objetivo de reflexionar sobre el papel y la responsabilidad que tienen en el desempeño de los estudiantes los diversos agentes que se relacionan con el sistema educativo desde sus múltiples espacios (profesores, administradores, políticos, padres de familia, etc.). Igualmente, la dinámica investigativa realizada en el mundo por conocer los elementos que contribuyen a formar estudiantes con altos niveles de calidad y establece, de acuerdo a esta evolución, los retos y desafíos que se requiere asumir para cambiar esta realidad.

Además, Castaño y Calderón (2012) manifiestan:

Del estilo de dirección: es necesario que se establezca una relación de cooperación y colaboración entre los actores claves del proceso educativo mediados por los niveles de confianza que se tienen que generar entre ellos. Esto incide en el clima de trabajo; en tal sentido, es importante que los procesos comunicativos sean claros y transparentes, y que las dificultades sean resueltas al interior del establecimiento educativo y no por fuera de él. (p. 19).



Para finalizar podemos decir que lo manifestado por Lorenzo (2005) al decir que: Si el líder no impulsa hacia semejantes horizontes, la empresa jamás se orientará a obtener cotas de calidad total, resulta cierto, pero se debe tener en cuenta lo que exponen Bolman & Deal (1995) citados por el mismo Lorenzo (2005) donde manifiestan que: A pesar de que el clamor por el liderazgo parece ser de carácter universal, no está muy claro qué se quiere decir con tal término, siendo entonces un tema aún con gran vigencia.

## **1.2 Formulación del Problema de Investigación**

Entendiéndose que la estructura organizativa en el sector educativo es adecuada, siempre que se planifique, implemente, coordine y evalúe la participación de la comunidad educativa en la vida escolar. Así mismo, que la dinámica de juegos de roles, proyectos, de la retroalimentación y la flexibilidad del currículo liderado por los directivos y docentes proporcionan una medida general de la calidad de la institución educativa, que habla de un trabajo en equipo y buen rendimiento académico en sus estudiantes. De esta manera, se deriva que la falta de liderazgo en las instituciones educativas socava las habilidades y el potencial de talento de su comunidad educativa.

En este aspecto, la pregunta problema del proyecto de investigación, nace de la necesidad de entender las causas por las cuales el rendimiento académico de los colegios Liceo Benalcazar y Alfredo Bonilla Montaña que son dos instituciones educativas de diferente condición y estrato social, tienen variaciones en los resultados, y dar respuesta de tipo comparativa a partir de un estudio cuasi-experimental, de lo que, en este caso, pueda o no intervenir la gestión del liderazgo, cuya incógnita se presenta de la siguiente manera:

Siendo el Liderazgo desde la gestión directiva y académica, un componente importante dentro de la organización de un plantel educativo y en el proceso de enseñanza y aprendizaje, que dan parte del rendimiento académico en los estudiantes de diferentes grados educativos a nivel escolar, como también, de los procesos académicos direccionados por los mismos, surge la siguiente inquietud: ¿Cómo incide el liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar de los estudiantes reflejado en el grado 11° de una institución educativa del sector público y una del sector privado en el departamento del Valle del Cauca (Colombia)?

### **1.3 Justificación**

Las instituciones educativas han sido siempre puntos de referencia para la sociedad, es por esto que su infraestructura, espacios y colores han atendido a la necesidad educativa de una época en una comunidad. Sin embargo, los cambios de la sociedad se han gestado dentro de sus aulas, a la luz de profesionales de diferentes áreas, y claro, de los miembros de la comunidad que ahí se forman.

Los cambios a los que se enfrenta, hoy la escuela del Siglo XXI, no son solamente de forma y fachada, ahora las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC, que son transversales a la formación de los diferentes sujetos sociales, son las que implican que las instituciones piensen y se transforman de acuerdo con las necesidades exigidas por una sociedad. Pues como lo plantea Kotter (2007) las fuerzas económicas y sociales que dirigen la necesidad de un cambio en las organizaciones pueden provenir de factores externos o internos a éstas, en este caso ambas.

De acuerdo con lo anterior, cuando los cambios están intervenidos, de un lado, por factores externos a la institución educativa, en el caso de las oficiales, involucra directamente los

recursos económicos del gobierno, lineamientos y normativas generales organizadas por MEN, como también el contexto que ciñe a los estudiantes, situados en estrato social 1, 2 o 3 en un perímetro urbano y otros en condiciones especiales en el perímetro rural. Por otro lado, los factores internos hacen referencia a la convivencia entre estudiantes, maestros y comunidad educativa, aulas nocivas con un número superior a 40 estudiantes y los procesos de enseñanza – aprendizaje de estos.

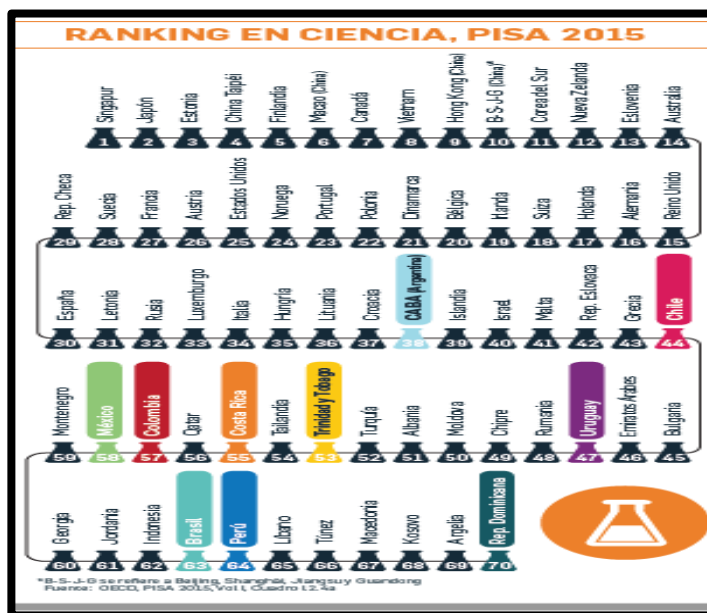
Caso diferente es en el sector privado, donde los factores externos atañen más, a las normativas y lineamientos direccionados por el MEN, que, a los recursos económicos, en cuanto al contexto de los estudiantes son jóvenes que se encuentran en un estrato 4, 5 o 6, no hay en el perímetro rural, a no ser que los colegios estén ubicados en zonas campestres, que, de igual manera, la comunidad educativa pertenece a esos estratos, de tal forma que los factores internos minimizan en dificultades.

Es así como, estas situaciones crean una brecha entre los dos sectores, es decir el oficial y el privado, que se ve reflejado, en el rendimiento académico de los estudiantes. Aunque los docentes y directivos de las instituciones viven en una constante búsqueda, de adaptarse a los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje que les permitan formar estudiantes críticos y competitivos en un mundo cada vez más cambiante, siguen siendo objeto de evaluación y análisis a nivel nacional e internacional.

En ese orden de ideas, el programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA), direccionado y aplicado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), aplica un examen o evaluación estandarizado cada tres años, en ellas se evalúa a los jóvenes de 15 años, en sus habilidades y conocimientos, a través de cuatro áreas, las pruebas

principales son lectura, matemáticas, ciencias y una complementaria. Desde el año 2000 al 2015, lleva un total de seis ciclos de aplicación, y han participado más de 80 países. En Latinoamérica, la mitad de los estudiantes de la región tiene bajo desempeño. Si se incluyen a todos los jóvenes de 15 años que están fuera del sistema educativo o todavía se encuentran en primaria, esta proporción es aún mayor, OCDE (2016).

Colombia, en su última participación en el año 2015, aunque mejoró la posición que tenía en años anteriores, sigue en un lugar muy desfavorable ante los países que conforman el OCED, según los resultados en el desempeño que arrojó las Prueba PISA. En ciencia, la región de América Latina se ubicó entre el tercio más bajo del ranking, a nivel mundial en cada área. Posteriormente se presenta la figura 3 nominada *Resultados área de Ciencia*, publicada por OECO (2016), donde se evidencia los resultados del área de ciencia.

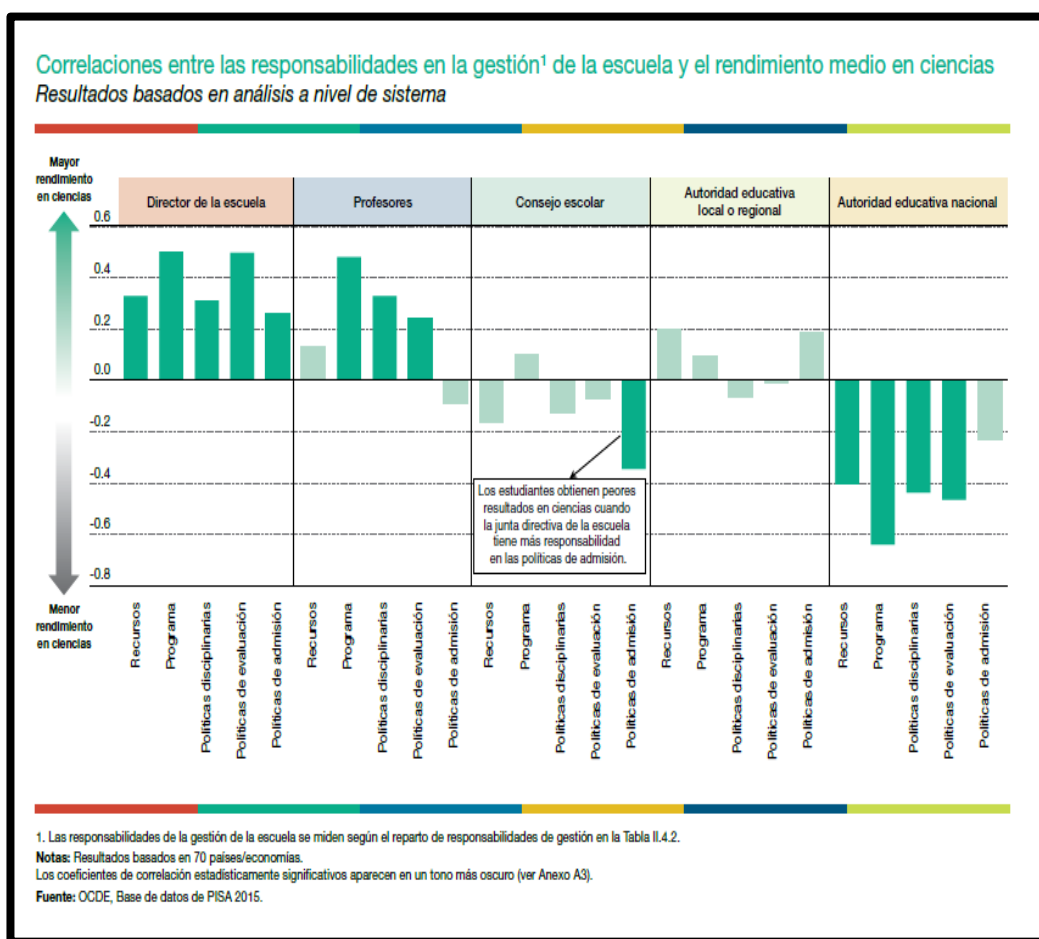


**Figura 3,** Resultados área de Ciencia. Resultados basados en 70 países.

Nota. Tomado de: OCDE, Base de datos PISA 2015

Como se puede observar en la imagen anterior, muestra que Colombia ocupa el puesto 57 de 70 países que presentaron la evaluación, desempeño en Ciencia, por debajo de México y por encima de Costa Rica.

Así mismo, en la siguiente figura 4 denominada *Responsabilidades de la gestión de la escuela*, la OCDE muestra los resultados de la misma Prueba, las correlaciones entre las responsabilidades de la gestión de la escuela y rendimiento en la Ciencia.



**Figura 4,** Responsabilidades de la gestión de la escuela.

Resultados basados en 70 países. Tomado de: OCDE, Base de datos PISA 2015

De acuerdo con la gráfica anterior, está manejando 5 variables que, según su nivel, identifica el grado de responsabilidad en la escuela, estos son: Recursos, Programa, Políticas

disciplinarias, Políticas de evaluación y Políticas de admisión, de igual forma están correlacionadas con el mayor o menor rendimiento en ciencias. Los coeficientes de correlación estadísticamente significativos aparecen en tono más oscuro.

Es así, como se infiere que los directores tienen mayor autonomía sobre los recursos, el programa educativo, otras políticas escolares, y en sistemas educativos, donde los datos sobre rendimiento o desempeño de los estudiantes son objeto de seguimiento a lo largo del tiempo o se difunden públicamente, o cuando los directores muestran un mayor nivel de liderazgo educativo. Los directores y profesores deben de estar preparados en esta área, para incentivar y ayudar a los estudiantes en las prácticas con aprendizajes significativos que en los estudiantes puede desarrollar un entendimiento conceptual de las ideas científicas y habilidades transferibles, como el pensamiento crítico.

A continuación, se presenta la figura 5 nominada *Resultados área de Lectura y Matemática* donde refleja los resultados en el área de lectura y matemáticas.

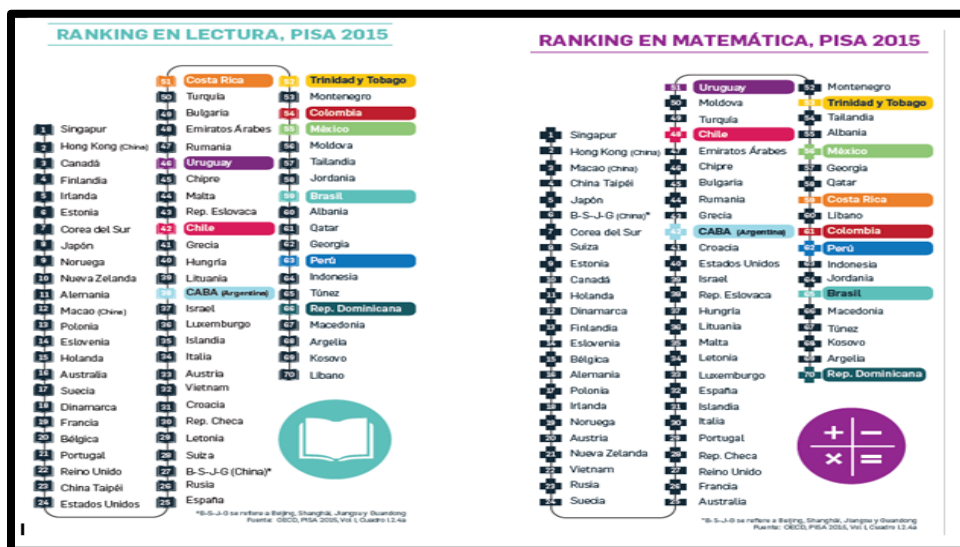


Figura 5, Resultados área de Lectura y Matemática.

Nota, Resultados basados en 70 países. Tomado de: OCDE, Base de datos PISA 2015.

En la figura anterior, se observa la posición de Colombia en las Pruebas PISA, en el área de Lectura y Matemática, ubicándose en el puesto 54 y 61, respectivamente de 70 participantes que la realizaron, aunque en Lectura se nota que mejoró, el lugar que ocupó en Matemática es desfavorable, sólo a 9 puestos del último.

Es debido a estos resultados, que vale la pena reflexionar no sólo sobre contenidos curriculares, formación del docente o infraestructura de las aulas, sino ampliar la mirada a la gestión que realizan los directivos de las instituciones, pues en gran medida las características previamente nombradas dependen de la influencia e incidencia que realizan éstos dentro de las instituciones, demostrando que el rendimiento académico y el proceso de enseñanza aprendizaje no debe caer en una postura reduccionista donde los únicos implicados sean el docente y el estudiante en un espacio tan pequeño como lo es un aula.

Desde esta perspectiva el liderazgo y la gestión directiva cobran una marcada importancia con respecto a los resultados académicos que obtienen las instituciones educativas ya que, Bolívar, López y Murillo (2013), citado por Bernal Martínez de Soria & Ibarrola García (2015), opinan que:

Se plantea no dejar la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el trabajo individual de profesores motivados por las mejoras educativas, sino que, más bien, lo eficaz y sostenible a lo largo del tiempo es trabajar en colaboración, compartiendo en la organización educativa unas metas y una comprensión de qué es y cómo se proyecta la educación de calidad. (p. 6)

Así, se ha considerado trascendente estudiar los estilos de liderazgo de la gestión directiva y académica, con el propósito de analizar el sí existe influencia e incidencia en el transcurso

educativo de jóvenes de secundaria, que desarrollan su proceso de enseñanza-aprendizaje en las dos instituciones educativas pertenecientes a diferentes sectores (público y privado) en el departamento del Valle del Cauca. El estudio planteado ayudará, entre otros aspectos, a reconocer los diferentes sujetos que intervienen en el proceso académico de los estudiantes y proporcionará información que será útil para directivos y maestros sobre cómo mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de acuerdo con las posibilidades del sector en el cual se encuentran.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la incidencia del liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar de los estudiantes, reflejado en el grado 11° de la educación media en una institución educativa del sector público y una del sector privado situados en el departamento del Valle del Cauca, con el fin de generar una propuesta pedagógica de acuerdo con los resultados obtenidos.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Identificar los estilos de liderazgo y gestión directiva y académica que se presentan en una institución educativa del sector público y una del sector privado situados en el departamento del Valle del Cauca.

Comparar el nivel de liderazgo ejercido de los establecimientos en estudio, y su influencia e incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes, reflejado en el grado 11.



Establecer si existe relación entre el estilo de liderazgo de la gestión directiva y académica con el rendimiento escolar de los estudiantes, de una institución educativa del sector público y una del sector privado situados en el departamento del Valle del Cauca.

Diseñar una propuesta de acuerdo con los resultados obtenidos que permita fortalecer los estilos de liderazgo de la gestión directiva y académica en pro de mejorar en el rendimiento escolar de los estudiantes.

### **1.5 Supuestos de la investigación**

El rendimiento académico ha sido tema de investigación y discusión alrededor del mundo, en Colombia específicamente, basados en los resultados de las pruebas predictivas y estadísticas surge la diferencia entre sector público y privado como variable para analizarlo, ya que esta distinción no da cuenta sólo del origen de los recursos para el adecuado funcionamiento de la institución, sino que expone las características individuales, económicas y familiares de los estudiantes que ahí se forman.

Teniendo en cuenta que, de acuerdo con el Banco Mundial y los informes de las Naciones Unidas, Colombia se encuentra entre los cinco países más desiguales del mundo, la variable anteriormente mencionada puede entonces convertirse en un factor determinante.

Así pues, aunque la presente investigación no es de tipo cuantitativo, se tomarán los siguientes supuestos como guía exploratoria.

- I. El liderazgo de la gestión directiva y académica incide en el rendimiento escolar de los estudiantes, reflejado en el grado 11° de la educación media, de un colegio privado situado en el departamento del Valle del Cauca.

- II. El liderazgo de la gestión directiva y académica incide en el rendimiento escolar de los estudiantes, reflejado en el grado 11° de la educación media, de un colegio público situado en el departamento del Valle del Cauca.

### 1.1.1. Variables de la investigación

A continuación, se presenta la tabla 1. En la cual se puede observar de forma detallada la relación entre los cuatro objetivos específicos, variables y subvariables planteadas junto con los correspondientes instrumentos a utilizar.

**Tabla 1**

*Variables de investigación*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Instrumentos</b>
Identificar los estilos de liderazgo y gestión directiva y académica que se presentan en una institución educativa del sector público y una del sector privado en el departamento del Valle del Cauca.	Gestión directiva y académica  Gestión Académica	Liderazgo directivo	(Entrevista virtual)
Comparar el nivel de liderazgo ejercido de los establecimientos en estudio, y su influencia e incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes del grado 11.	Liderazgo directivo  Liderazgo académico	Análisis sobre el nivel académico de los directivos y docentes.  Rendimiento académico estudiantil	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta) adaptado  Resultados de pruebas saber.

Establecer si existe relación entre el estilo de liderazgo y gestión directiva y académica con el rendimiento escolar de los estudiantes del grado 11 de una institución educativa del sector público y una del sector privado situados en el departamento del Valle del Cauca.	Modelos de liderazgo	Procesos de formación en los estilos de liderazgo.  Cultura de liderazgo en las instituciones.	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta) adaptado  Resultados de pruebas saber
Diseñar una propuesta de acuerdo con los resultados obtenidos que permita fortalecer los estilos de liderazgo y la gestión directiva y académica en pro de mejora en el rendimiento escolar de los estudiantes del grado 11.	Estrategia de evaluación y valoración	Sistemas de evaluación.  Reacción entre los directivos y los docentes sobre la propuesta.	Propuesta de intervención y capacitación

## 1.6 Delimitación y limitaciones

### 1.6.1 Delimitaciones

Para realizar la presente investigación, las características principales que se tiene en cuenta en población a indagar, es que las instituciones educativas una pertenezca al sector público y la otra al sector privado y en cuanto al rendimiento académico, se toma como población los estudiantes que se encuentran terminando la educación media, es decir grado 11°. De la misma manera, el presente estudio estará enmarcado en un tiempo aproximado dos (2) años, iniciando en el año escolar 2019 y finalizando con el año 2020, dentro de esta exploración

se analizará la gestión directiva y académica ejercida, como también la percibida por los estudiantes. Así pues, aunque se tomarán las dos instituciones que se describen a continuación, en caso de que se presenten cambios se respetarán las características mencionadas.

La primera institución educativa, es el colegio del sector privado denominado Liceo Benalcázar, (empresa familiar), que cuenta con preescolar, primaria y bachillerato, que se encuentra ubicada en el Oeste de la ciudad de Cali con población que oscila entre los estratos 4, 5 y 6 y que por más de ocho décadas ha impartido una educación tradicionalista; siendo una institución femenina que desde el año 1941 le ha otorgado el grado de bachiller a las vallecaucanas. En esta institución se cuenta con tres directivas que ejercen un liderazgo que impacta directamente en la formación académica de las estudiantes, la directora general, la coordinadora pedagógica y la coordinadora académica.

Esta institución, se ha caracterizado en todo este tiempo, por adoptar la Teoría de Modificabilidad Estructural Cognitiva de Reuven Feurstein y el Modelo de Educación Diferenciada, basados en un aprendizaje cognitivo afectivo mediado por factores sociales. La Teoría de Modificabilidad Estructural Cognitiva consiste en reconocer al docente como el principal agente de transformación de las estructuras de las estudiantes (visión magistrocentrista), reconociendo que para que esto se dé, el docente debe contar con la formación necesaria, recursos metodológicos y ética humanística. En cuanto a la educación diferenciada, esta se refiere a la separación de los estudiantes de acuerdo con su sexo, siendo entonces este contexto netamente femenino, con el fin de potencializar sus capacidades.

La institución educativa del sector público, que se tiene en cuenta para la investigación es la IE Alfredo Bonilla Montaña, ubicada en el municipio de Jamundí, en zona rural al sur del departamento del Valle del Cauca.

Es la sede principal, cuenta con grados desde transición hasta once, concibe un modelo pedagógico holístico, donde le muestra al estudiante rumbos y posibilidades, le plantea alternativas, nuevos desafíos, lo estimula en la búsqueda de la información, y lo confronta en los momentos de desánimo, dificultad y cansancio. El colegio es de carácter académico, la cual tiene varias sedes adscritas a esta institución, es mixto y presta el servicio en la jornada de mañana y, tarde, con calendario A, siendo sede principal de una asociación formada por las escuelas ubicadas en El Guabal, Bocas del Palo, La Ventura y El Paso de la Bolsa al sur del Valle del Cauca. Ubicada en un sector de estrato 2, de bajos recursos socioeconómicos, y algunas familias disfuncionales. En esta se ha impartido una educación tradicionalista, tiene énfasis en el conocimiento cognitivo, personal y social, fortaleciendo la identidad cultural y la convivencia social con una perspectiva de la Etnoeducación.

### **1.6.2 Ubicación Geográfica**

A continuación se muestra la figura 6, mencionada como ubicación geográfica, que muestra el país, departamento y municipios donde se encuentran las instituciones educativas referenciadas en este estudio.



*Figura 6*, Ubicación geográfica

Nota. Tomada <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca/index.html>

### 1.6.3 Limitaciones

Las limitaciones que se pueden presentar en el transcurso de esta investigación son, pueden ser los cambios en la planta del personal que se llegue a producir en cualquiera de las instituciones educativas seleccionadas, como también, el traslado de los docentes líderes a otras instituciones educativas por parte de las Secretarías de Educación municipal, en este caso de las instituciones educativas pertenecientes al sector público, se hace referencia a docentes y/o directivos que tienen funciones directamente relacionadas con el rendimiento académico de los estudiantes.

De igual manera, otra limitante, podría ser los cambios o consecuencias debido a fenómenos naturales o emergencias de seguridad o sanitarias que puedan afectar la dinámica interna de las instituciones educativas.

## **1.7 Definición de Términos**

### **1.7.1 Liderazgo**

Aunque es común que en la literatura se aborde el liderazgo, para la presente investigación se retomará lo planteado por González et al. (2016) pues centra su mirada en el aspecto pedagógico específicamente manifestando que es el ejercicio de la promoción de la potencialidad de todos los miembros de una entidad o iniciativa educativa orientada a lograr la efectividad y calidad de la educación.

### **1.7.2 Estilos de Liderazgo**

#### **I. Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional por su naturaleza de orientación y flexibilidad es aplicado tanto en organizaciones o empresas como en instituciones educativas para lo primero (Parra 2013) afirma que:

Dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Desde la perspectiva educativa el liderazgo transformacional en las instituciones es un modelo usado que favorece y conduce a mejorar aspectos de la gestión académica para lo cual Salazar, (2006) en cuanto a esto se refiere:

Concordamos con Leithwood que ha defendido que el liderazgo transformacional es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas. Sin embargo, hay que señalar que formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 1996), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado. (p, 8)

## **II. Liderazgo Transaccional.**

El liderazgo transaccional también opera en diferentes contextos y este último consiste en intercambiar recompensas. Planteado también por Bass y Avolio (1999). Suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. (Torres y Ramírez s. f.)

Para el caso educativo Northouse (2015) señala, “en el aula, los maestros están siendo transaccionales cuando dan a los estudiantes una calificación por el trabajo completado” (p.162).

### **1.7.3 Director o directora**

Persona en la institución educativa que de acuerdo con Mestizo (2016) se encarga de cumplir una labor de organización y canalización de los equipos directivos y de las instancias más amplias de participación escolar. Cabe resaltar que por los cambios que se han presentado en el sector educativo, esta posición ha empezado a flexibilizarse hasta convertirse en un gestor educativo, el cual en su actuar atiende a componentes participativos que trascienden la individualidad de la administración para empezar a reconocer la importancia de la colectividad.

Además, esta visión de gestor educativo y pedagógico, de acuerdo a Álvarez et al. (2013) implica la creación de valor a través de la conjugación de tres esferas de acción: La estratégica,



que da cuenta del análisis y evaluación de situaciones tanto dentro de la institución como del entorno en el que está inmersa, permitiendo la flexibilidad y adaptación frente a los resultados emergentes para que las decisiones que se tomen estén alineadas con el horizonte institucional; la del entorno político, que implica no sólo el uso legítimo del poder, sino el establecimiento de las relaciones internas y externas a través de la persuasión como medio para obtener participación, consenso, autorización, apoyo, colaboración y/o recursos; y por último, la operativa, en la que se busca el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos trazados.

#### **1.7.4 Docente:**

Bernal y García (2014), cita a Pounder, quien sostiene que: Se considera al profesor como líder, en el aula y fuera de ella, porque influye en la creación de una cultura que promueve el aprendizaje y una organización al servicio del aprendizaje. Los profesores, considerados líderes por su condición de expertos en enseñanza y aprendizaje, desarrollan mediante su trabajo comunidades de aprendizaje, inspirando prácticas de excelencia y participando con compromiso en el impulso de la escuela (Pounder, 2012).

En ese sentido, un docente o maestro, denominado de esta manera en diversos ámbitos, como también comúnmente profesor, es reconocido como un líder persona dedicada profesionalmente a la educación, especialista en cualquier área del conocimiento, de una ciencia, de una disciplina académica o arte, en distintos niveles de la educación, infantil, primaria, secundaria y educación universitaria.

### **1.7.5 Rendimiento Académico:**

A pesar de que muchos autores han expuesto sobre el rendimiento académico como variable de estudio dentro de las instituciones educativas, y que existen múltiples definiciones de este, se ha escogido la de Carpio (1975) debido a que limita la visión a los resultados. Así pues, entenderemos rendimiento como “El proceso técnico pedagógico que juzga los logros de acuerdo con los objetivos de aprendizaje previstos”, siendo en nuestro caso, los resultados emitidos por la Prueba Saber.

### **1.7.6 Institución Educativa Pública:**

Para esta definición se tomará la que ofrece el Ministerio de Educación Nacional (2019) que manifiesta que es un “conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media”.

### **1.7.7 Institución Educativa Privada:**

Para esta definición se tomará la que ofrece el Ministerio de Educación Nacional (2019) que manifiesta que es un “conjunto de personas y bienes promovida por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media”.

## **2 Capítulo 2. Marco Referencial**

En este apartado del proyecto de investigación, se describe el marco referencial con soporte legal e indagación de algunas investigaciones y estudios realizados a nivel internacional

y nacional, que se relacionan con el tema que identifica este proyecto, los cuales guiarán y darán estructura y sustento al marco referencial.

## **2.1 Calidad Educativa**

En el marco legislativo es importante reconocer cuales son las principales pruebas a nivel nacional que evalúan el rendimiento académico, a las instituciones y los conocimientos que adquieren los estudiantes en este caso en la educación básica secundaria.

Para esto fueron creados los exámenes del Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior (ICFES) llamado ahora pruebas saber 11 en la cual los estudiantes deben tener las competencias adecuadas para interpretar, proponer y argumentar en los textos y problemas que se han diseñado en este examen.

En la realización de estas pruebas hay varios intereses, el de los rectores, porque los buenos resultados indican la calidad de su institución, los profesores que se fortalecen con saber que sus métodos dan resultados, los estudiantes para aplicar a las becas estudiantiles y beneficios que ofrece el gobierno y padres de familia para resaltar el orgullo por el buen desempeño de sus hijos, en resumen en este tipo de exámenes tiene una alta importancia para la comunidad educativa en general y sus resultados son un indicador de la calidad educativa que ofrecen las instituciones.

De acuerdo con la normatividad acerca de las pruebas saber 11 se encuentra que según la ley 1324 del 13 de julio de 2009 dice:

Artículo 7°. Los exámenes de Estado. Para cumplir con sus deberes de inspección y

vigilancia y proporcionar información para el mejoramiento de la calidad de la educación, el Ministerio de Educación debe conseguir que, con sujeción a los parámetros y reglas de esta ley, se practiquen "Exámenes de Estado". Serán "Exámenes de Estado" los siguientes:

a) Exámenes para evaluar oficialmente la educación formal impartida a quienes terminan el nivel de educación media; o a quienes deseen acreditar que han obtenido los conocimientos y competencias esperados de quienes terminaron dicho nivel. (p. 3)

De otro modo, existe el Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE), instrumento creado por el Ministerio de Educación Nacional, para realizar el seguimiento y evaluación de la calidad de la educación, ejercida en las instituciones educativas de la básica primaria, media y secundaria, en las entidades territoriales certificadas y, radica en evaluar las instituciones de uno a diez en la que diez es el máximo puntaje, consiste en evaluar cuatro componentes que son: Progreso que mide los resultados de las pruebas saber en referencia con los del año anterior, desempeño que mide las competencias de la institución frente a las otras, eficiencia es una relación del número de estudiantes que es promovido a los siguientes grados y ambiente escolar que como su palabra lo dice es el sentir de los estudiantes frente a su institución educativa y el acompañamiento que ellos reciben. En la búsqueda del país de ser más educado el gobierno crea el Mejoramiento Mínimo Anual (MMA) que está proyectado para cada establecimiento educativo para alcanzar es MMA la institución educativa debe tener unos buenos resultados en el índice sintético de la calidad educativa.

De la misma manera, la normativa relacionada refiere:

Decreto 1075 de 2015, Único Reglamentario del Sector Educación, establece en el artículo 2.3.8.8.2.3.1, el índice de Calidad que sirve como herramienta de medición para

el otorgamiento de los Estímulos a la Calidad Educativa de que trata el artículo 60 de la Ley 1753 de 2015. Y además “Que el ISCE se define como el «instrumento de medición de la calidad educativa de los establecimientos educativos y de las entidades territoriales certificadas en educación», el cual se consolida a partir de los siguientes componentes: progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar, de conformidad con lo previsto en el numeral 1° del referido artículo. (p. 11)

Dentro de este trabajo de investigación también se considera pertinente hacer una revisión acerca del sistema de evaluación pues, los resultados de las Pruebas Saber tienen incidencia debido a que una institución educativa debe hacer procesos de control y reevaluación de este si sus resultados y los de sus estudiantes no los favorecen.

Acerca del Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes (SIEE), el Ministerio De Educación Nacional emite el decreto 1290 del 16 de abril del 2009, donde se reglamenta la evaluación de los aprendizajes y la promoción de los estudiantes en los niveles de educación básica y media.

En el Artículo 1. La evaluación de los aprendizajes de los estudiantes se realiza en los siguientes ámbitos: Internacional, Nacional e Institucional, en los dos primeros el Estado mediante el Ministerio de Educación Nacional y el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior –ICFES–, realiza pruebas censales con el fin de monitorear la calidad de la educación de los establecimientos educativos con fundamento en los estándares básicos.

Las pruebas internacionales permiten medir en cierta forma la calidad de la educación frente a estándares internacionales, y las pruebas nacionales que se aplican al finalizar el grado

undécimo que permiten, además, el acceso de los estudiantes a la educación superior. En cuanto al ámbito Institucional, la evaluación del aprendizaje de los estudiantes se realiza en los establecimientos de educación básica y media, mediante un proceso permanente, que permita valorar el nivel de desempeño de los estudiantes.

Es así, como el gobierno otorga la facultad a los establecimientos educativos para definir el sistema Institucional de Evaluación, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), propuesto y acordado por la misma y la comunidad educativa, siendo esta una tarea que exige estudio, reflexión y análisis. De esta manera, la calidad educativa, está enmarcada en una legislación, a la cual, todas las instituciones educativas del país deberían cumplir.

## **2.2 Liderazgo de la Gestión Directiva**

En el contexto educativo, hay muchas variables que circundan a su alrededor, sin embargo, para el presente proyecto de investigación referenciado como, “La incidencia del liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar de los estudiantes reflejada en el grado 11° de la educación media, de una institución educativa del sector público y una del sector privado del departamento del Valle del Cauca”. Se busca desde un análisis, realizar un acercamiento al concepto y aplicación de las variables, Liderazgo y gestión directiva, Liderazgo y gestión académica, como también, Rendimiento académico, siendo éstas, de alta relevancia para el avance del proyecto investigativo.

De este modo, en primer lugar, se hace un breve enfoque sobre marco legal de la Educación General en Colombia, que da cuenta de las normas generales que regulan el sector de la educación, con respecto a la prestación del servicio de la Educación y específicamente en la

Educación Media, dirigida a jóvenes de edad escolar.

Es así como en el Art. 1. Sostiene como Objeto de la ley que: “La Educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (Ley 115, 1994, p.1).

La Educación, de acuerdo con esta Ley, para los niños y jóvenes en edad escolar, está organizada en tres (3) niveles que son Educación Preescolar dura un grado obligatorio, la Educación Básica que va desde el grado 1° hasta 9°, y la Educación Media, que tienen una duración de dos grados de forma continua, 10° y 11°.

Además, el Art. 6 de la misma Ley, apoyado en el Art. 68 de la Constitución Política, establece la participación en la dirección de los establecimientos educativos, a la comunidad educativa, la cual está conformada por los estudiantes, educadores, padres de familia, directivos docentes, administradores escolares y egresados.

Lo anterior, es reglamentado en el decreto 1860 de 1994, el cual expone aspectos pedagógicos y organizativos generales, el capítulo IV de este documento, donde trata sobre el Gobierno escolar y la Organización institucional, y, el art. 20, del mismo capítulo dice, que el Órgano del Gobierno escolar en establecimientos educativos debe estar constituido por: Un Consejo Directivo, un Consejo Académico y un Rector, entonces estos tres actores tienen sus

propias características, así:

El Consejo Directivo, como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento.

El Consejo Académico, como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento, y, el rector, como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar. (p.8).

En ese orden de ideas, los directivos docentes, docentes y administradores escolares, tienen un rol importante en el buen funcionamiento del establecimiento educativo, en el manejo de los recursos económicos como también del recurso humano, los cuales son indispensables en este ejercicio, el recurso humano hace referencia a los estudiantes, docentes y demás participantes de la comunidad educativa.

Ahora bien, teniendo en cuenta el concepto de Liderazgo educativo, tema que ha tomado fuerza durante los últimos años, en los procesos de cada institución educativa, el Rector, Coordinador y docentes, representan un rol significativo, en este proceso, siendo actores directos en la incidencia del saber cognitivo, actitudinal, y social.

De este mismo modo, Ponce (2008). En El liderazgo y su relación con el rendimiento académico. Investigación realizada en Chile, argumenta que, en una institución escolar, existen de manera formal e informal un conjunto de entidades, que deben trabajar para que los objetivos organizacionales, como también los objetivos personales y grupales se



logren.

En la institución escolar se manifiestan distintas maneras de participación, organización, dirección e integración y, por supuesto, diferentes modelos de liderazgo, que van en la consecución de los objetivos organizacionales, y que deberían aunar sus esfuerzos tendientes hacia una gestión educativa de calidad. El liderazgo tiene como tarea primordial el dirigir las emociones de las personas de modo que el líder, pueda transferir fuerzas emocionales a cada una de las personas con las se relaciona profesional o familiarmente dándole tranquilidad y ánimo necesario para enfrentar la incertidumbre y la amenaza, que se pueden presentar, por las diversas leyes y decretos que están en constante cambio debido a los diferentes entes legislativos en el gobierno.

Se infiere, que los diferentes actores que representan el liderazgo en una institución educativa, que le apuntan a la obtención de los objetivos propuestos organizativamente, deben estar unidos en todos los procesos, como profesionales, fortaleciendo las relaciones laborales y personales, alcanzando la meta de tener una educación de calidad.

El contexto colombiano, no debe estar lejos de esa visión, pues la gestión directiva liderada por el rector debe ir de la mano de coordinadores y docentes que permitan realizar un efectivo proceso educativo.

Otro autor, Bolívar (2010). En su artículo denominado: El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. Contrasta los aspectos burocráticos que impiden el ejercicio de un liderazgo pedagógico, lo que

desencadena en una deficiencia en el liderazgo administrativo.

Existe un asunto prioritario que es el de que las prácticas de la dirección escolar creen contextos para un mejor trabajo, en conjunto se toma como referencias las investigaciones de la OCDE, resalta cinco principios del cómo el aprendizaje está dentro de la práctica, centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo del aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilidad común de los resultados. Según lo entendido el paso de un liderazgo transaccional a uno transformacional es lo que puede llegar a mejorar la educación con el fin de rediseñar la educación y pues se deja bien claro que el liderazgo educativo, pedagógico y administrativo tienen gran importancia en el nivel académico de los estudiantes.

Esto invita a realizar una revisión, de las investigaciones sobre cómo el liderazgo educativo es factor importante y el nivel de incidencia en la mejora de resultados en la calidad educativa. Este análisis es hecho en España, en el caso de Colombia, las políticas educativas, direccionadas por el MEN, pueden dar herramientas y potenciar un liderazgo pedagógico que inciden en las mejoras de las prácticas docentes y conformación de comunidades de prácticas profesionales Cop, sin embargo hay otros factores externos a la disciplina docente, que, afectan el buen desarrollo de las mismas, como son los tiempos, espacios, entre otros, es allí donde el liderazgo directivo, se exhibe como primer factor incidente en las mejoras de las prácticas docentes, las cuales se ven reflejadas en el avance del rendimiento académico de los estudiantes.

### 2.3 Liderazgo y gestión académica

En este mismo contexto, el liderazgo y la gestión académica inciden directamente en el rendimiento escolar de los niños y jóvenes de cualquier edad o etapa en la escuela. El hablar de comunidades de práctica, es muy relevante en las últimas décadas, realizando una revisión literaria, se evidencia que varios especialistas en el tema, hace alusión a las comunidades de prácticas docentes. Ávalos, B. (2011). Desde Chile, efectúa un artículo nombrado como: El liderazgo docente en comunidades de práctica.

Este documento habla específicamente de los docentes, y su relación con el liderazgo es realmente importante, es debido a esto que se analizan experiencias concretas y a partir de ellas se infieren los liderazgos desarrollados. Resulta interesante enmarcar el liderazgo dentro de las comunidades de práctica, pues supone una visión menos reduccionista de la labor del docente, reconociendo que los equipos son heterogéneos y pueden enriquecerse a partir de estas características.

En Colombia, la labor docente tiene una óptica un poco infravalorada, frente a otras profesiones existentes en el país, pasando por alto que la profesión docente es tan importante como la medicina, ingeniería, o cualquier otra disciplina, ya que, esta labor es la encargada de aportar un alto porcentaje en la formación y creación de la sociedad.

Simultáneamente, desde Costa Rica, las investigadoras Alvarado, Prieto y Betancourt (2009). En su artículo llamado: Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario, hablan sobre las tareas del líder con respecto a la motivación.

Para empezar, es necesario aclarar que para el desarrollo del artículo se reconoce al docente como líder en la relación de enseñanza-aprendizaje, mientras que al estudiante se le asigna la posición de seguidor. El estudio es descriptivo, transversal, con un diseño de campo no experimental, donde se usaron cuestionarios y entrevistas como instrumentos para la recolección de los datos. Teniendo en cuenta lo anterior, se analiza la relación que existe entre motivación y liderazgo dentro del entorno universitario, haciendo énfasis específicamente en brindar confianza y cerrar las brechas que dan paso a las inseguridades.

Llama la atención que dentro de los resultados que se exponen en el artículo, se destaca que el establecimiento de un vínculo de respeto y compromiso apalancan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, situación que desencadena reflexiones sobre las competencias que desarrollan los docentes en su proceso de formación profesional, pues supone un saber-hacer específico que debería ser incluido en los currículos universitarios.

#### **2.4 Rendimiento Académico**

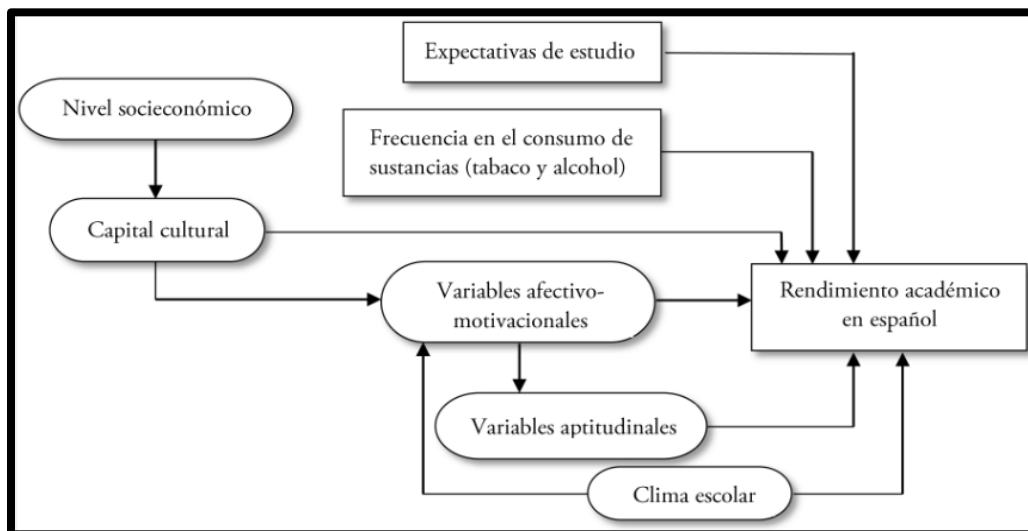
A pesar de que muchos autores han expuesto sobre el rendimiento académico como variable de estudio dentro de las instituciones educativas, y que existen múltiples definiciones de este, se ha escogido la de Carpio (1975), citado por Sánchez, Bolívar, y Flores (2016), debido a que limita la visión a los resultados. Así pues, entenderemos el rendimiento como “El proceso

técnico pedagógico que juzga los logros de acuerdo con objetivos de aprendizaje previstos”, (p.2). Siendo en este caso, los resultados emitidos por la Prueba Saber. Es entonces necesario abordar la manera en que el rendimiento académico es medido en Colombia, pues, aunque se cuenta en este momento con herramientas como el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) que pone en evidencia un análisis multifactorial de la calidad educativa en los establecimientos de carácter público y privado, no se detiene específicamente en el análisis de la incidencia de estas variables en el rendimiento académico. En este sentido, Gutiérrez et al. (2017) argumenta que el análisis del rendimiento escolar debe trascender la mirada educativa para adentrarse también en la organizacional, evidenciando que aspectos como el ausentismo, el cumplimiento de las funciones y la adherencia a las normas laborales, impactan de manera directa en el desarrollo de las actividades cotidianas de los colegios y por consiguiente del desempeño académico de los estudiantes.

En cuanto a la relación con otras variables, se encuentra que, aunque la mayoría de las investigaciones de este tema son de carácter empírico, los resultados obtenidos han abierto la posibilidad de integrar no sólo la dimensión cognitiva dentro del proceso de aprendizaje de los estudiantes, sino que se puedan incluir la psicoafectiva y socioeconómica.

En el caso de los estudiantes Colombianos por ejemplo, las dimensiones psicoactivas y socioeconómicas cobran una importancia superior, y aunque son reconocidas en el día a día por el personal docente y diferentes miembros de la comunidad educativa, los esfuerzos que se hacen para que no sean determinantes a la hora de atender las pruebas estandarizadas, difieren con las necesidades del entorno, es decir que en el país, la brecha que existe a nivel de resultados, dadas las condiciones que se pueden entrever en la prestación del servicio público versus el privado,

resultan siendo gigantes. Es debido a estos resquicios que se considera entonces que hay una relación directa con la gestión del liderazgo que se dé dentro de las instituciones, pues este influirá en gran medida las condiciones en las que el estudiante brinda unos mejores resultados académicos. Posteriormente se presenta la figura 7 denominada *Modelo hipotético de variables incidentes en el rendimiento académico*, donde se muestra un modelo hipotético, compuesto por variables de los ámbitos personal, familiar y escolar que influyen en el rendimiento académico de los niños y jóvenes en edad escolar.



**Figura 7**, Modelo hipotético de variables incidentes en el rendimiento académico.

Nota. Tomado de: (Díaz & Caso, 2018).

Así mismo, y buscando la manera de incluir tanto los sujetos, como las variables asociadas al rendimiento académico, algunos investigadores como Feldman (2005) que reconoce el carácter complejo del aprendizaje, afirman que los resultados académicos son directamente proporcionales al desarrollo de la observación y el razonamiento del cual el estudiante da cuenta en su cotidianidad, posibilitando entonces una mirada diferente a las pruebas estandarizadas, más allá del reduccionismo.

En este sentido, estudios como el de Navarro (2003), apoyan esta afirmación exponiendo

que el rendimiento académico se define por las calificaciones y debido a que estas son el reflejo de la evaluación, la cual a su vez está determinada por tres tipos de estudiantes: Los que tienen la motivación alta y tienen confianza en sí mismos, los que menos se esfuerzan, son derrotistas y aceptan el fracaso y los que intentan evitar el fracaso con poco esfuerzo y poca participación en clases, entonces la visión cuantitativa, podría dar cuenta de los estudiantes sujetos al número obtenido, aunque para la propuesta de mejoras se deberá centrar en ellos.

Para el caso del estudio denominado “La incidencia del liderazgo entre la gestión directiva y académica el rendimiento escolar de los estudiantes reflejado, en el grado 11° de una institución educativa del sector público y una del sector privado del departamento del Valle del Cauca”, se tomará entonces los resultados de la Prueba Saber, como indicador de haber alcanzado los logros, desempeños y competencias necesarias en los diferentes componentes del aprendizaje, que incluyen aspectos personales, académicos y sociales, (Rodríguez et al. 2004) pues de acuerdo a Díaz & Caso (2018), el resultado obtenido en evaluaciones estandarizadas se concibe como indicador de la calidad de los sistemas educativos, ya que por medio de su medición se identifica el dominio que logran los estudiantes respecto a los contenidos del currículum escolar.

### **3 Capítulo 3. Método**

En este apartado del documento, se describe el método de la investigación presentando la estructura desde el enfoque mixto. Además, da cuenta de los diversos instrumentos que se utilizarán en la búsqueda de la información, como parte fundamental del proceso metodológico.

### 3.1 Enfoque Metodológico

El autor Pereira (2011) manifiesta que la investigación en educación conlleva, además de un interés y una necesidad, una búsqueda para la profundización y comprensión de los fenómenos educativos, más allá de lo meramente evidente, ya que a través de esta se espera no sólo ser partícipe de la gestión del conocimiento, sino impactar la realidad en la que se encuentra inmerso el estudio.

Para el desarrollo de esta investigación se cuenta con información de carácter cualitativo y cuantitativo, por lo que el método mixto resulta el más adecuado, pues de acuerdo a la definición de Johnson & Onwuegbuzie (2004), los diseños mixtos corresponden al tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio.

De igual manera, Sampieri (2008), con referencia al método mixto dice “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinandolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p.532).

Con la elección del método mixto, la investigación pretendió avanzar en la comprensión y el conocimiento de los factores que están incidiendo en el rendimiento académico de los estudiantes y sacar ventajas de ambos tipos de investigación al obtener datos complementarios, pues está enmarcado dentro de la clasificación que según Hernández Sampieri (2007) hace sobre la triangulación de datos, ya que se obtendrá información de distintas fuentes, debido a la



situación de confinamiento social, a consecuencia del (COVID-19) las fuentes a utilizar son de forma virtual, especificadas a continuación.

De esta manera, se utilizarán los archivos históricos de cada institución, proporcionados por el ICFES Interactivo desde su base de datos por establecimiento educativo y por departamento. ICFES (2019), y el cuestionario que se va a aplicar en las dos instituciones que hace referencia al comportamiento, es el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) que proporciona una técnica mediante la cual los miembros de un grupo pueden describir el comportamiento del líder o de los líderes designados en las organizaciones formales (anexo 2 y 3). Halpin, A.W. (1957). Así mismo, se aplicó un cuestionario adaptado, a los estudiantes del grado 11°, en cada institución para realizar la coincidencia del estilo de liderazgo percibido por los educandos (anexo 4). Los anteriores cuestionarios fueron presentados ante dos expertos para su respectiva evaluación (anexo 1). Se estarán realizado dos entrevistas virtuales de tipo no estructuradas con la intención de recolectar información acerca del tema en cuestión y de los cambios que se han generado con motivo de la emergencia sanitaria, que está afectando en forma significativa el normal funcionamiento de instituciones educativas, (anexo 5) y por último se diseñó una rejilla de valoración pedagógica (diseño propio), que va a permitir plasmar los resultados de la observación directa, con el fin de generar el diseño de una propuesta que permita fortalecer los estilos de liderazgo, la gestión directiva y académica en pro de mejora en el rendimiento escolar de los estudiantes del grado 11°.

### **3.2 Diseño Metodológico**

En cuanto al diseño metodológico, aunque resulta ideal realizar una investigación sin vulnerabilidad hacia la validez inferencial, debido a la dificultad para realizar la aleatorización y

establecer de forma exacta la equivalencia inicial de los grupos, como ocurre en los diseños experimentales, se ha escogido el diseño cuasi-experimental, entendiendo que este:

Tiene el mismo propósito que los estudios experimentales: probar la existencia de una relación causal entre dos o más variables. Cuando la asignación aleatoria es imposible (...) permitiendo estimar los impactos del tratamiento o programa, dependiendo de si llega a establecer una base de comparación apropiada” (Hedrick et al. 1993, p.58).

Teniendo en cuenta, la problemática que se plantea en la presente investigación que generó la siguiente pregunta ¿Cómo incide el liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar de los estudiantes reflejado en el grado 11° de una institución educativa del sector público y una del sector privado situados en el departamento del Valle del Cauca?. Es así como este diseño puede dar respuesta al anterior interrogante, permitiendo identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos y docentes de cada institución así como también, inferir, sí incide en el rendimiento académico de los estudiantes reflejado en el grado 11°, el cual se obtiene a partir de los resultados estadísticos que publicó el ICFES interactivo.

De este modo, ampliando un poco, dentro de este diseño se utilizó la estrategia transversal con dos unidades de observación, donde se analizaron comparativamente dos grupos no equivalentes pero que fueron seleccionados de acuerdo con el último grado de secundaria, ya que este grupo es quien presenta las pruebas de estado (Pruebas Saber 11), que miden el rendimiento académico de los estudiantes de bachillerato en Colombia. Cabe resaltar que en esta investigación no se hizo uso de test o tratamientos ya sean previos o posteriores.

En cuanto a la validez interna, esperamos que, tras el análisis de los datos obtenidos, no sólo se gestionen nuevos conocimientos dentro de las instituciones educativas, sino que se puedan proponer acciones de alto impacto que permitan apalancar el rendimiento académico de los estudiantes. Mientras que, con respecto a la validez externa, se espera que las relaciones causales entre las variables analizadas sean exactas y por ende puedan ser generalizables.

### **3.3 Método de Investigación**

Tras haber definido el enfoque y el diseño metodológico, se consideró el análisis comparativo como el método adecuado para llevar a cabo la investigación, pues a partir de este se logra no sólo agudizar la descripción de la situación que se vive en ambos contextos educativos, sino que se pueden sintetizar los elementos comunes y diferenciadores.

En cuanto al análisis comparativo, Rivas, F. & Garcianava, D. (2004), cita a Sartori, G (1994), quien menciona que comparar es: Confrontar una cosa con otra, también afirma que las comparaciones que interesan poseen atributos en parte compartidos y en parte no compartidos. De igual manera cita a Lijphart. (1971), que define al método comparativo como: El análisis de un número reducido de casos, de dos a menos de veinte.

Así mismo, Tonon. G (2011), cita a Fideli (1998), quien define el método comparativo como un método para confrontar dos o varias propiedades enunciadas en dos o más objetos, en un momento preciso o en un arco de tiempo más o menos amplio. De esta manera se comparan unidades geopolíticas, procesos, e instituciones, en un tiempo igual o que se lo considera igual (sincronismo histórico). (p,2).

Los anteriores autores, coinciden en que una de las funciones del método comparativo consiste en comparar dos o más objetos con el fin de observar o evidenciar sus diferencias recíprocas, de ese modo aunque los sistemas elegidos son diferentes en su contexto, pertenecen al sector educativo y tienen características que permite realizar la comparación, se hizo uso de la estadística para establecer la covarianza como criterio para identificar las variables independientes irrelevantes que pueden ser eliminadas, y de esta manera lograr establecer la relación entre las variables que se requieren.

La comparación agudiza la capacidad de descripción y permite sintetizar los elementos diferenciadores y comunes de un fenómeno particular que ocurra en la gestión. Además, otorga criterios para verificar hipótesis, generadas con base en el descubrimiento inductivo, lo que permite validar o no afirmaciones y/o conceptos y así continuar en una fase superior de construcción de teorías explicativas que den cuenta de la gestión pública como objeto de estudio.

Así mismo, a través del uso de este método se busca el establecimiento de criterios para verificar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior, lo cual permitirá validar o no las afirmaciones realizadas y así continuar en una fase superior de construcción de una propuesta que pueda ser aplicada inicialmente en las instituciones que sirven de objeto de estudio, pero que a su vez pueda ser extendida a otras de similares características.

### **3.4 Población o Muestra de la Investigación.**

La población estuvo dividida en dos sistemas, el primero corresponde a la Institución Educativa Alfredo Bonilla Montaña, mientras que la segunda al colegio Liceo Benalcázar.

### 3.4.1 Sistema Uno

Para esta investigación, se tuvo en cuenta la Institución Educativa Alfredo Bonilla Montaña, del sector público, ubicada en el municipio de Jamundí, zona rural al sur del departamento del Valle del Cauca. Sede principal, cuenta con grados desde transición hasta once, concibe un modelo pedagógico holístico, donde se le muestra al estudiante rumbos y posibilidades, se le plantean alternativas, nuevos desafíos que lo estimulan en la búsqueda de la información, y lo confrontan en los momentos de desánimo, dificultad y cansancio. El colegio es de carácter académico, mixto y ofrece el servicio en la jornada de mañana, tarde, con calendario (A). Esta institución se encuentra ubicada en un sector de estrato dos (2), de bajos recursos socioeconómicos, y algunas familias disfuncionales.

La institución educativa, ha impartido una educación tradicionalista, tiene énfasis en el conocimiento cognitivo, personal y social, fortaleciendo la identidad cultural y la convivencia social con una perspectiva de la etnoeducación.

Para esta indagación se tomó en cuenta como muestra dos (2) directivos, rector y coordinador académico, cinco (5) docentes de las áreas fundamentales, es decir Matemáticas, Lengua Castellana, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Lengua extranjera (Inglés), como también el 70% aproximadamente, de los estudiantes matriculados en el grado 11° para el análisis del rendimiento escolar.

### **3.4.2 Sistema Dos**

Liceo Benalcázar, institución educativa de carácter privado que cuenta con preescolar, primaria y bachillerato. Ubicada en el Oeste de la ciudad de Cali con población que oscila entre los estratos cuatro y cinco. En esta institución se cuenta con tres directivas que ejercen un liderazgo que impacta directamente en la formación académica de las estudiantes, la directora general, la coordinadora pedagógica y la coordinadora académica.

Este Liceo se ha caracterizado en todo este tiempo, por adoptar la Teoría de Modificabilidad Estructural Cognitiva de Reuven Feurstein y el Modelo de Educación Diferenciada, exclusivamente femenino.

Para esta indagación se tomó en cuenta como muestra los directivos previamente nombrados, cinco (5) docentes de las áreas fundamentales, es decir Matemáticas, Lengua Castellana, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Lengua extranjera (inglés), como también el 70% aproximadamente, de los estudiantes matriculados en el grado 11° para el análisis del rendimiento escolar.

### **3.5 Instrumentos de Recolección de Datos**

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, estos se dividieron en cualitativos y cuantitativos.

Instrumentos Cualitativos: Dentro de estos instrumentos se tiene, un registro de observación, el cual ha sido transformado a una entrevista no estructurada dirigida a dos (2)

directivos de cada institución, por medio de una videollamada, esto, debido a la situación de emergencia sanitaria que se vive a nivel mundial, y no permite actividad presencial con varias personas.

Segundo instrumento, se emplea un Cuestionario basado en el MLQ (5x corto) adaptado, aplicados a directivos, docentes y estudiantes de las dos instituciones, de igual, forma virtual.

Como línea de base se toma, el instrumento resultado de la teoría de Bass y Avolio (1999) para la evaluación de los estilos de liderazgo. Este inventario psicológico que se compone de 10 escalas que miden tres estilos de liderazgo así: Liderazgo transformador (5 escalas), liderazgo transaccional (3 escalas), y el comportamiento pasivo /evitativo (2 escalas), con un puntaje que va de 1 a 4, siendo 1 la conducta que se percibe que nunca se realiza y 4 que se realiza frecuentemente, fue organizado de la siguiente manera:

Directivos: escala tipo Likert de aplicación virtual con treinta ítems, distribuidos de tal manera que se pudieran evidenciar las conductas percibidas como usuales y cotidianas en el quehacer dentro de la institución, para finalmente inferir el consenso del estilo de liderazgo usado en la institución educativa.

Docentes: cuestionario de aplicación virtual con diez preguntas que aluden a cada una de las escalas del instrumento aplicado a los directivos. Se pretende con esta escala inferir la coherencia entre el liderazgo promovido por las directivas y el percibido y aplicado por los docentes.

Estudiantes: cuestionario de aplicación virtual con diez preguntas que aluden a cada una de las escalas del instrumento aplicado a los directivos. Se pretende con estas inferir la

coherencia entre el liderazgo promovido por las directivas, los docentes y el percibido por los estudiantes.

Instrumentos Cuantitativos: para la obtención de estos datos se toma los resultados de las Pruebas Saber 11, de los años lectivos comprendidos entre el 2015 y 2019. Además, se tienen en cuenta algunos datos asociados al resultado final, como número de estudiantes que presentaron la prueba, desviación estándar y promedio territorial.

### **3.6 Validación de expertos**

En cuanto a la validación de los cuestionarios, el primer borrador fue valorado por la docente tutora del proyecto, seguidamente, se solicitó la apreciación de los cuestionarios a dos expertos de la Corporación Universitaria Minutos de Dios, una vez recibida las sugerencias y consideraciones de los profesionales, los cuestionarios se enviaron para su respectiva aplicación a directivos, docentes y estudiantes de las instituciones educativas en referencia.

Experto 1: magíster en Educación con experiencia específica en docencia, diseño curricular, investigación, evaluación de publicaciones académicas, elaboración de documentos de registro calificado y coordinación, diseño y adecuación de programas de formación virtual.

Experto 2: magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, asesoría en formulación de Proyectos Educativos y Planes de Desarrollo Institucional, procesos de acreditación de programas de pregrado y postgrado.

Se presenta el instrumento definitivo en el anexo 1



### 3.7 Procedimientos

A continuación, se presenta, los pasos detallados correspondientes al desarrollo metodológico de la investigación, la cual está dividida en cuatro fases:

#### **Fase 1: Recolección Cualitativa**

En la recolección de información cualitativa, en primer lugar, se pretende realizar tras una observación participante, con el uso de una matriz cuyas categorías serán las mismas que las del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta, adaptado)

Método: Descriptivo  
Población: Liceo Benalcázar y I.E Alfredo Bonilla Montaña  
Muestra: Rector, coordinadores y docentes de áreas fundamentales de grado 11°  
Instrumento: Cuestionario  
Análisis: Descriptivo, analítico e interpretativo.

El segundo instrumento cualitativo con el que se pretende obtener información adicional sobre la forma como se concibe el liderazgo y su práctica en las instituciones, es una entrevista (video-llamada), no estructurada que consta de 5 preguntas

Método: Deductivo  
Población: Liceo Benalcázar y I.E Alfredo Bonilla Montaña  
Muestra: Coordinadores académicos  
Instrumento: Entrevista no estructurada  
Análisis: Interpretativo y analítico

## **Fase 2: Recolección cuantitativa.**

En esta fase, se indagan los resultados generales, obtenidos por los estudiantes del grado once (11), en cada una de las instituciones educativas que hacen parte del proceso, datos que se encuentran en los archivos documentales de ICFES entre los años 2015-2019. Además, se ejecuta el levantamiento del estilo de liderazgo que más se presenta en cada una de las instituciones educativas a través del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta, adaptado).

Método: Descriptivo

Población: Liceo Benalcázar y I.E Alfredo Bonilla Montaña

Muestra: Estudiantes de grado 11.

Instrumento: Pruebas Saber 11 (2015-2019)

Análisis: Descriptivo por puntaje.

Método: Descriptivo

Población: Liceo Benalcázar e I.E Alfredo Bonilla Montaña

Muestra: Rector, coordinadores y docentes de áreas fundamentales de grado 11°

Instrumento: Cuestionario MLQ

Análisis: Descriptivo por puntaje.

## **Fase 3: Integración Metodológica.**

Siendo una investigación con enfoque mixto como se referencia al inicio del capítulo, se expone en ésta, una breve descripción de la forma como se realiza la integración metodológica, de acuerdo con la planeación que se ha formado con relación a los instrumentos seleccionados y al procedimiento pertinente en los análisis de los resultados. Al respecto Acevedo (2011) aporta:

La integración de metodologías remite a la posibilidad de combinar la metodología cualitativa y cuantitativa dentro de una misma investigación, de manera tal que sostiene la complementariedad entre métodos. La integración de metodologías remite a la posibilidad de combinar la metodología cualitativa y cuantitativa dentro de una misma investigación, de manera tal que sostiene la complementariedad entre métodos. Así mismo, Bericat citado por Acevedo (2011), identifica tres estrategias de integración metodológica: la complementación, la combinación y la triangulación. (p.2)

A continuación, se muestra la figura 8 denominada, *Relación de los instrumentos en la triangulación*, donde se muestra la forma como se procede a la triangulación de la información obtenida, de carácter cualitativo y cuantitativo.



**Figura 8**, Relación de los instrumentos en la triangulación.

Nota. Diseño propio

A partir de la información adquirida, se procedió a hacer la triangulación de la misma, con los tres instrumentos señalados en la figura 8, de tal manera que se puedan establecer las

relaciones entre las variables, para así afirmar o refutar los supuestos planteados con anterioridad.

#### **Fase 4: Generación de Propuesta.**

Habiendo realizado el análisis de los resultados obtenidos, se procederá a la realización de una propuesta de intervención y capacitación que impacte inicialmente los sistemas elegidos, pero que, a su vez, sirva de línea de base para otras instituciones.

### **4 Capítulo 4. Análisis de resultados**

Para desarrollar este apartado, se cuentan con las variables establecidas inicialmente, siendo estas exploradas desde el concepto hasta un análisis de aplicación de las mismas, en las instituciones educativas referenciadas, lo anterior con el fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos.

Primero, se identifica el estilo de liderazgo de la gestión directiva y académica que presentan cada institución educativa.

Luego se compara el estilo de liderazgo ejercido en los establecimientos educativos de estudio, y su influencia e incidencia en el rendimiento académico.

Después, se establece si existe relación entre el estilo de liderazgo de la gestión directiva y académica con el rendimiento escolar, a partir de la identificación del estilo de liderazgo ejercido y los datos que existen en el ICFES, (documental histórico), de los años 2015 a 2019,

resultados obtenidos por los estudiante en las Pruebas Saber 11°, de las instituciones en referencia.

Finalmente, se diseña una propuesta de acuerdo con los resultados obtenidos que permita fortalecer el estilo de liderazgo de la gestión directiva y académica en pro de mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes.

#### 4.1 Resultados Cualitativos

Teniendo en cuenta que la investigación busca comparar el estilo de liderazgo ejercido en los establecimientos en estudio, y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes, reflejado en el grado 11°, con el ánimo de establecer si existe relación entre el estilo de liderazgo y gestión directiva y académica con el rendimiento escolar de los estudiantes, de una institución educativa del sector público y una del sector privado situados en el departamento del Valle del Cauca, se aplicaron adaptaciones del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta) a los directivos, docentes y estudiantes, garantizando que los ítems correspondan al instrumento original de manera proporcional, quedando distribuidos de la siguiente manera:

#### Tabla 2

*Relación de ítems y variables del estilo de liderazgo del cuestionario sobre el estilo de liderazgo en la gestión directiva en la institución educativa.*

ÍTEM	ESTILO DE LIDERAZGO	CONDUCTA PERCIBIDA
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente

2. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción pasiva
3. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción activa
4. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	Liderazgo Correctivo/Evitador	Dirección pasiva/evitadora
5. Estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	Liderazgo Correctivo/Evitador	Dirección pasiva/evitadora
6. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual
7. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	Liderazgo Transformacional	Motivación inspiracional
8. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada atribuida
9. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente
10. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción pasiva

11. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada
12. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción pasiva
13. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada conductual
14. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción activa
15. Construyo una visión motivante del futuro.	Liderazgo Transformacional	Motivación inspiracional
16. Suele costarme tomar decisiones.	Liderazgo Correctivo/Evitador	Dirección pasiva/evitadora
17. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual
18. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	Ausencia de Liderazgo	Laissez-faire
19. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada atribuida

20. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada
21. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente
22. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada conductual
23. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual
24. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente
25. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción activa
26. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada conductual
27. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual
28. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	Ausencia de Liderazgo	Laissez-faire



29. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada
30. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	Ausencia de Liderazgo	Laissez-faire

*Nota.* Diseño propio

### Tabla 3

*Relación de ítems y variables del estilo de liderazgo en el cuestionario sobre el estilo de liderazgo de la gestión académica en la institución educativa*

ITEM	ESTILO DE LIDERAZGO	CONDUCTAS PERCIBIDAS
1. ¿Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores?, Si su respuesta es afirmativa favor indicar ¿cómo lo hace?	Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada
2. ¿Considera que su equipo y usted tienen una visión compartida?	Liderazgo Transformacional	Influencia individualizada conductual
3. ¿Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo? Si su respuesta es afirmativa, favor indicar ¿Cómo lo hace?	Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual
4. ¿Construye usted metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con usted?	Liderazgo Transformacional	Motivación inspiracional
5. ¿Cómo garantiza que los miembros de su equipo logren los objetivos de desempeño? Si la respuesta es sí, favor indicar ¿Por qué?	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente

6. ¿Teniendo en cuenta las responsabilidades a su cargo, cuenta con la disponibilidad para ayudar a los integrantes del grupo a desarrollar sus fortalezas?	Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada
7. ¿Cuándo los demás logran o no los objetivos propuestos, les hace saber cómo lo han hecho? ¿De qué manera?	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente
8. ¿Tiene espacios establecidos para orientar los conocimientos de sus colaboradores? Si su respuesta es afirmativo favor indicar ¿Cada cuánto se dan?	Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada
9. ¿Usa estrategias para abordar y resolver un problema?	Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción pasiva
10. ¿Qué estrategia usa para evaluar oportunamente las consecuencias de las decisiones adoptadas?	Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual
<i>Nota.</i> Diseño propio		

#### Tabla 4

*Relación de ítems y variables del cuestionario sobre el estilo de liderazgo que perciben los estudiantes en la institución educativa.*

ITEM	ESTILO DE LIDERAZGO	CONDUCTAS PERCIBIDAS
1. ¿Los docentes se relacionan personalmente con cada uno de los estudiantes?	Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada

2. ¿Los docentes tienden a estimular a los estudiantes, a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo?	Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual
3. ¿Los docentes y directivos garantizan que los estudiantes logren los objetivos de desempeño?	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente
4. ¿Los docentes y directivos cuentan con la disponibilidad para ayudar a los estudiantes a desarrollar sus fortalezas académicas?	Liderazgo Transformacional	Motivación inspiracional
5. ¿Cuándo los estudiantes logran o no los objetivos propuestos, les hacen saber cómo lo han hecho?	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente
6. ¿Los directivos y docentes usan estrategias para abordar y resolver un problema presentado entre estudiantes?	Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada
7. ¿Cuándo surgen problemas importantes entre estudiantes los directivos o docentes están ausentes?	Liderazgo Correctivo/Evitador	Dirección pasiva/evitadora
8. ¿Los docentes y directivos evalúan oportunamente las consecuencias de las decisiones adoptadas?	Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada
9. ¿Los docentes tienen espacios establecidos para orientar y reforzar los conocimientos de sus estudiantes?	Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción pasiva
10. ¿Los docentes y directivos actúan rápidamente cuando hay situaciones importantes en el colegio?	Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción activa

*Nota.* Diseño propio

## 4.2 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para Directivos

Con el ánimo de evidenciar los comportamientos que los directivos manifiestan ejercer, y que serán motivo de análisis de acuerdo con la información recolectada de docentes y estudiantes, se presenta a continuación, los resultados correspondientes a cada una de las conductas percibidas, las cuales a su vez, darán como resultado la puntuación en cada uno de los estilos de liderazgo.

### 4.2.1 Liderazgo Transformacional

En la tabla 5, se analiza la conducta percibida, en el estilo de Liderazgo transformacional (5 escalas), con un puntaje que va de uno (1) a cuatro (4), siendo (1) la conducta que se percibe (nunca) se realiza y (4) que se realiza (frecuentemente), se obtuvo de la siguiente manera:

**Tabla 5**

*Conducta percibida Liderazgo Transformacional*

<b>CONDUCTA PERCIBIDA</b>	<b>IE. Alfredo Bonilla Montaño</b>	<b>Liceo Benalcazar</b>
Consideración individualizada	3,83	4
Estimulación intelectual	3,88	3,92
Influencia idealizada atribuida	3,75	3,67
Influencia idealizada conductual	4	3,89
Motivación inspiracional	4	3,5
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>3,89</b>	<b>3,79</b>

*Nota.* Diseño propio

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar que, ambas instituciones educativas se encuentran cercanas al estilo de Liderazgo Transformacional, así: en la consideración individualizada y la estimulación intelectual, suele ser en el Liceo Benalcázar, superior (4,0) y (3,92), con respecto a lo que presenta IE Alfredo Bonilla Montaña con (3,83) y (3,88). De igual forma, se muestra los descriptores de influencia idealizada atribuida y conductual, así como la motivación inspiracional, los cuales son mayores con (3,75), (4,0) y (4,0) respectivamente en la IEABM, con relación a (3,67), (3,89) y (3,50) del Liceo Benalcázar. Infiriendo así, una tendencia bastante alta en este estilo de liderazgo, IEABM (3,89) equivalente al (97,25%) con relación al Liceo Benalcázar (3,50) equivalente al (87,50%) del estilo de Liderazgo Transformacional.

#### 4.2.2 Liderazgo Transaccional

Seguidamente, se presenta la tabla 6, donde se analiza la conducta percibida, en el estilo de Liderazgo transaccional en (3 escalas), con un puntaje que va de uno (1) a cuatro (4), siendo (1) la conducta que se percibe (nunca) se realiza y (4) que se realiza (frecuentemente), se obtuvo de la siguiente manera:

**Tabla 6**

*Conducta percibida Liderazgo Transaccional*

CONDUCTA PERCIBIDA	IE. Alfredo Bonilla Montaña	Liceo Benalcazar
Dirección por excepción activa	3,5	3,22
Dirección por excepción pasiva	2	1,67
Recompensa contingente	3,63	3,92
PROMEDIO GENERAL	3,04	2,94

*Nota.* Diseño propio

En cuanto al liderazgo transaccional, se pueden evidenciar, en los puntajes de las conductas percibidas varias características importantes, entre las que se encuentran, que para ambas instituciones la diferencia entre la dirección por excepción activa y la pasiva es aproximadamente de 1.5, siendo más notoria la diferencia para el Liceo Benalcázar, analizada en términos de proporción, y en la recompensa contingente el Liceo muestra (3,92), ante la IEABM con (3,63), de esta manera, se puede evidenciar que en ambas instituciones educativa demuestran en este estilo de liderazgo (3,04) equivalente (76%) la IEABM, y (2,94) equivalente (73,5%) el Liceo Benalcázar, una tendencia medianamente alta.

#### 4.2.3 Liderazgo pasivo/evitador

Finalmente, se presenta la tabla 7, donde se analiza la conducta percibida, en el estilo de Liderazgo pasivo /evitador en (2 escalas), con un puntaje que va de uno (1) a cuatro (4), siendo (1) la conducta que se percibe (nunca) se realiza, y (4) que se realiza (frecuentemente), se organiza así:

**Tabla 7**

*Conducta percibida Liderazgo Pasivo/evitador*

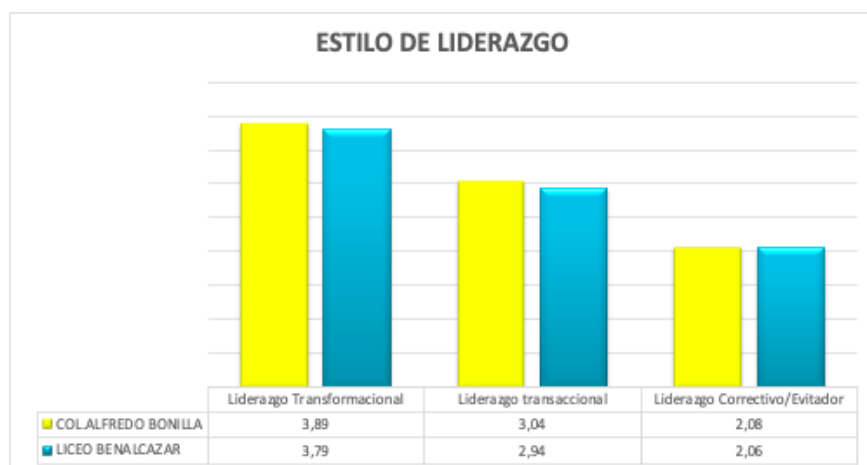
<b>CONDUCTA PERCIBIDA</b>	<b>IE. Alfredo Bonilla Montaña</b>	<b>Liceo Benalcazar</b>
Dirección pasiva/evitadora	1,67	1,33
Laissez-faire	2,5	2,78
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	2,08	2,06

*Nota.* Diseño propio

El comportamiento de ambas instituciones educativas sigue siendo similar en el resultado global, sin embargo, es posible evidenciar que no comparten las tendencias de acuerdo a la conducta percibida. La IEABM alcanza (2,08) equivalente al (52%), con relación al Liceo Benalcázar con (2,06) equivalente al (51,5%).

#### 4.2.4 Estilo de liderazgo por institución educativa

Una vez, realizada la aplicación del instrumento Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta, adaptado) y su respectivo análisis, el cual permitió la identificación del estilo de liderazgo más tendiente, se presenta la figura 9 nominada *Resultados del estilo de liderazgo por institución* donde se muestra la conducta percibida, de los tres estilos en los establecimientos educativos de referencia.



**Figura 9,** Resultados del estilo de liderazgo por institución.

*Nota.* Resultados obtenidos del Cuestionario Multifactorial adaptado

La figura anterior, muestra los tres (3) estilos de liderazgos, analizados a los directivos (rector y coordinador), como también a los cinco (5) docentes de las áreas fundamentales, de

cada institución educativa referenciada en esta investigación, así de este modo, de acuerdo a las escalas valorativas en la conducta percibida de cada estilo de liderazgo, siendo uno (1) nunca se realiza y cuatro (4) se realiza con frecuencia, se infiere lo siguiente:

El estilo de liderazgo que prima en ambas instituciones es el Liderazgo Transformacional, estando cercano al cuatro (4.0) que es la puntuación mayor. Encontrando a la IE. Alfredo Bonilla Montaña con un puntaje de (3,89), alcanzando de esta manera al (97,25%) del estilo, y el Colegio Liceo Benalcázar con un puntaje de (3,79), con (94,75%) del mismo estilo. Así mismo, se muestran los resultados de las conductas percibidas en los otros dos estilos de liderazgo, es decir el liderazgo transaccional que se encuentra entre (3,04) y (2,94), siendo alto, sin embargo, en cuanto al liderazgo correctivo/evitador, se evidencia un resultado más débil siendo estos (2,08) y (2,06) respectivamente.

#### **4.2.5 Estilo de liderazgo percibido por los estudiantes**

Para realizar la triangulación, se aplicó el instrumento Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta, adaptado) y su respectivo análisis, el cual permitió coincidir el estilo de liderazgo más tendiente, percibido por los estudiantes del grado 11°, en cada institución educativa, a continuación, se presenta la tabla 8, donde se expone esta información.

#### **Tabla 8**

*Estilo de liderazgo percibido por los estudiantes*



CONDUCTA PERCIBIDA	IE. Alfredo Bonilla	
	Montaño	Liceo Benalcazar
Liderazgo Transformacional	3,95	3,85
Liderazgo Transaccional	3,02	2,9
Liderazgo Pasivo/evitador	0	0
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>

*Nota.* Diseño propio

El estilo de liderazgo que perciben los estudiantes coincide con el estilo de liderazgo más tendiente en ambas instituciones, siendo éste el Liderazgo Transformacional, estando cercano al cuatro (4.0) que es la puntuación mayor. Encontrando a la IE. Alfredo Bonilla Montaño con un puntaje de (3,95), alcanzando de esta manera al (98,75%) del estilo, y el Colegio Liceo Benalcázar con un puntaje de (3,85), con (96,25%) del mismo estilo. De igual manera, se muestran los resultados de las conductas percibidas en los otros dos estilos de liderazgo, es decir el liderazgo transaccional que se encuentra entre (3,02) y (2,90), y liderazgo correctivo/evitador, el cual no es percibido por los estudiantes.

#### **4.2.6 Resultados Cuantitativos**

En esta fase, recurrió a los archivos documentales de la página del ICFES interactivo de los años 2015 al 2019, como soporte para hacer el análisis documental que posteriormente arrojó un indicador que se evidenciará en el capítulo 4 de los resultados.

#### 4.2.6.1 Resultados de Pruebas Saber

A continuación, se muestran los resultados estadísticos, de las Pruebas Saber 11 presentadas durante los últimos cinco años, por cada institución educativa en referencia, las cuales se han extraído de la base de datos de la página oficial del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), quien en este caso actúa como entidad gubernamental que tiene la autoridad de evaluar, calificar y emitir los resultados de las pruebas de estado, en todo el territorio nacional, esto con el fin de realizar una comparación objetiva sobre el desempeño académico de los estudiantes del grado 11, de la IE Alfredo Bonilla Montaña del municipio de Jamundí, y el Liceo Benalcázar de la ciudad de Santiago de Cali, ubicados en el departamento del Valle del Cauca, en los diferentes indicadores de rendimiento académico con sus respectivos promedios.

Se presentan en total ocho gráficas, en las primeras cinco, se visualiza el comportamiento general de las dos instituciones en cuanto al número de estudiantes que presentaron el examen, los promedios por establecimiento y la desviación estándar. Así mismo las últimas tres presentan datos para analizar las diferencias a nivel territorial, además de la comparación esta vez con una agrupación de datos individual con el número de estudiantes y promedio por desviación estándar.

Para una mejor comprensión e interpretación de las imágenes posteriores, es necesario especificar la definición de los términos que utiliza el ICFES, y que son ineludibles en esta investigación. A continuación, se presentan las convenciones utilizadas:

Número de estudiantes: # estudiantes hace referencia a la cantidad de estudiantes que presentan las Pruebas Saber.

Promedio por establecimiento (EE): Representa el desempeño medio de los estudiantes en la Prueba Saber 11°. El promedio del puntaje global se reporta en una escala de 0 a 500 puntos, sin decimales.

Desviación estándar (DE): Es una medida de dispersión de los datos, cuanto más alto sea este valor, más alejado del promedio del puntaje global se encontrarán los resultados de los estudiantes, lo cual indica mayor dispersión o heterogeneidad entre los puntajes globales obtenidos por ellos.

Promedio entidad Territorial Certificada (ETC): Entidad Territorial Certificada a la que pertenece el establecimiento.

Promedio Territorial (PT): Es el valor correspondiente al promedio del establecimiento a nivel departamental.

Los datos y sus respectivos valores para cada institución serán nombrados con las siguientes convenciones

IEABM = IE Alfredo Bonilla Montaña

LB = Liceo Benalcazar.

En seguida, se muestra la figura 10 denominada Resultados Pruebas Saber año 2015, que evidencia como su nombre lo dice los resultados alcanzados por los estudiantes de las dos instituciones en el año de referencia

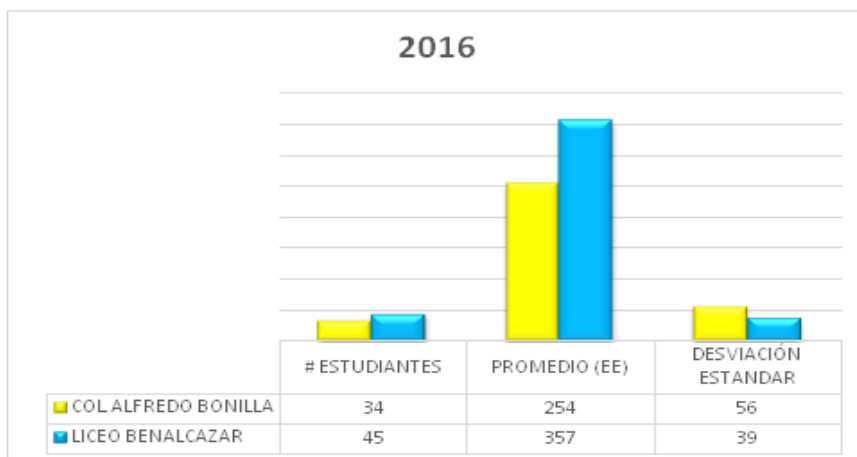


**Figura 10,** Resultados Pruebas Saber año 2015.

*Nota.* Resultados. Tomado de: Información Base de datos ICFES 2015.

La figura 10, muestra los resultados estadísticos obtenidos en el año 2015, así: Se presentaron 34 estudiantes en (IEABM) y 44 en (LB), lo que hace una poca participación de ambas instituciones. En cuanto al Promedio (EE), la (IEABM) alcanza un puntaje de 230, mientras que el (LB) logra un puntaje de 351, teniendo en cuenta que la media de la escala nacional está definida en 250 puntos, se evidencia una diferencia del desempeño promedio de los estudiante en el (LB) está por encima en 121 puntos es decir, 34% sobre (IEABM), ello indica un mejor nivel de desempeño del (LB), sin embargo, en cuanto a la desviación estándar, la (IEABM) con 34 puntos, y el (LB) con 38 puntos, manifiesta, que el (LB) por ser más alto los puntos, fue mayor la diferencia o dispersión de los resultados en el desempeño entre los estudiantes que presentaron las Pruebas Saber 11, en ese sentido, esa diferencia favorece en 4 puntos al (IEABM). Esto servirá como punto de partida para la revisión de las siguientes gráficas.

A continuación, se muestra la figura 11 denominada Resultados Pruebas Saber año 2016, que evidencia los resultados alcanzados por los estudiantes de las dos instituciones en el año de referencia



**Figura 11, Resultados Pruebas Saber año 2016.**

**Nota.** Resultados. Tomado de: Información Base de datos ICFES 2016.

La figura 11, muestra los resultados estadísticos obtenidos en el año 2016, el número de estudiantes que se presentaron en la (IEABM) fueron 34, y en el (LB) 45, solo tuvo una mínima diferencia ya que el año anterior eran 78 y este año hubo 79, el promedio (EE), evidencia en la (ABM), 254 puntos y el (LB) con 357 puntos, demostrando de esta manera un desempeño superior en un 29% en la última institución, en cuanto a la desviación estándar, la (IEABM) elevó desfavorablemente a 56 puntos, y la (LB) obtuvo 39 como puntaje en desviación estándar, elevando en un (1) punto este indicador.

Seguido, se detalla la figura 12 denominada Resultados Pruebas Saber año 2017, que muestra los resultados alcanzados por los estudiantes de las dos instituciones en el año de referencia.

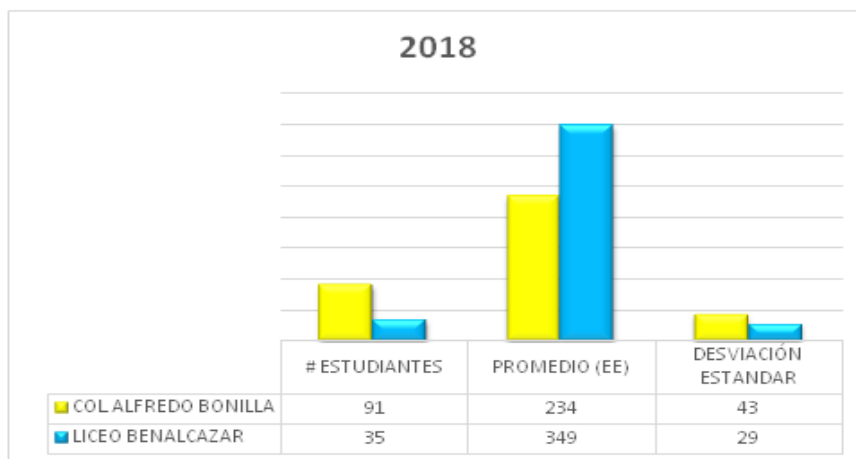


**Figura 12,** Resultados Pruebas Saber año 2017.

**Nota.** Resultados. Tomado de: Información Base de datos ICFES 2017

La figura 12, muestra los resultados estadísticos obtenidos en el año 2017 de las dos instituciones. En este tercer año, sigue el (LB) enviando más estudiantes al examen y en este caso fue así, la (IEABM) presentó 43 estudiantes, mientras que el (LB) asistieron a las pruebas 52, el promedio (EE), la primera institución alcanzó 236 puntos, mientras que el (LB) se sostuvo con un puntaje similar al del año anterior, con 350 puntos estuvo por encima el 32% , superando el desempeño de la (IEABM), y en cuanto a la desviación estándar, mientras (IEABM) evidencia 34 puntos, demostrando así nuevamente menor dispersión en los resultados, en cuanto al desempeño académico de los estudiantes. El colegio (LB) este el año con el más alto registro en los últimos 5 años.

Se continua con, la figura 13 nominada Resultados Pruebas Saber año 2018, que muestra los resultados alcanzados por los estudiantes de las dos instituciones en el año de referencia.

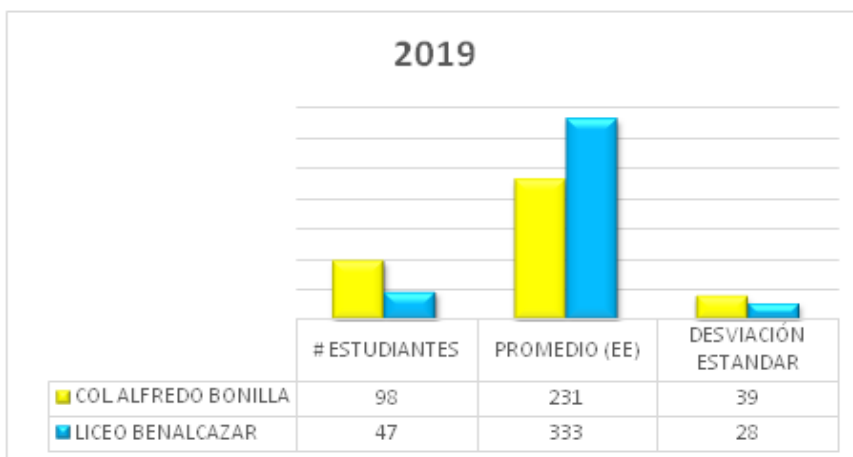


**Figura 13,** Resultados Pruebas Saber año 2018.

Nota. Resultados. Tomado de: Información Base de datos ICFES 2018.

La figura 13, muestra los resultados estadísticos obtenidos en Año 2018 Lo más sobresaliente de esta gráfica es que el número de estudiantes que presentaron las Pruebas Saber en (IEABM) supera a su par en un 61,5%, con un total de 91 estudiantes, y el colegio (LB) con 35 estudiantes, en cuanto al promedio , como se evidencia la (IEABM) alcanzó 234 puntos, mientras el (LB) lo superó en 349, con una diferencia de casi el 33%, así mismo la desviación estándar , mostró cambios significativos con respecto al año anterior, el (LB) se recuperó y logró 29 puntos, 12 menos que el año anterior y por el contrario (IEABM) tuvo una desviación desfavorable, con 43 puntos, 9 puntos sobre los 34 anteriores. Los resultados muestran, en este cuarto año, una serie de datos continuos en donde el Liceo Benalcázar tiene los registros a su favor.

Finalmente, se muestra la figura 14 nominada Resultados Pruebas Saber año 2019, que evidencia los resultados alcanzados por los estudiantes de las dos instituciones en el año de referencia.



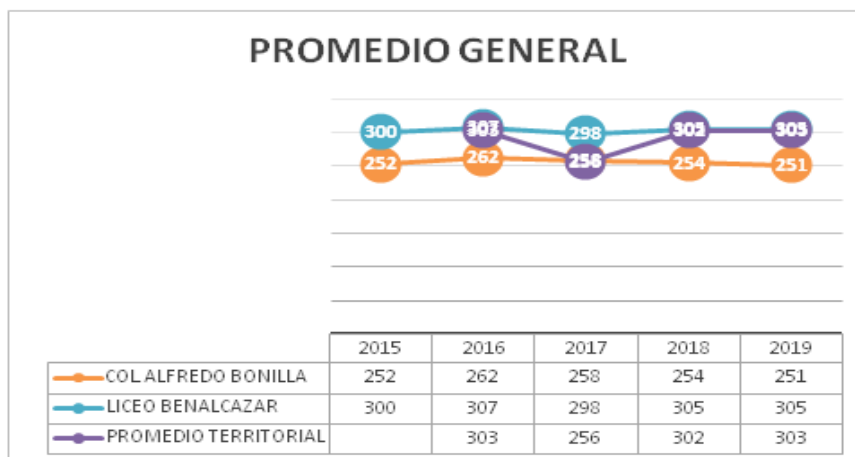
*Figura 14*, Resultados Pruebas Saber año 2019.

Nota. Resultados. Tomado de: Información Base de datos ICFES 2019.

La figura 14, muestra los resultados estadísticos obtenidos en el año 2019, en este último año no hay grandes variaciones con respecto al año anterior, los estudiantes que presentaron las Pruebas Saber muestran una gran diferencia, la (IEABM) supera en un 52% , en la cantidad con 98, a su par que presentó 47 estudiantes, en cuanto a los otros dos indicadores se mantienen la constante de los desempeños académicos de ambas instituciones, lo cual manifiesta que siempre el promedio de desempeño de los estudiantes de (LB) estuvo superior en 102 puntos, representando el 30,6% , con respecto a la desviación estándar, el (LB) bajo en un (1) punto este indicador, con el año anterior mostrando 28 puntos, y la (IEABM) obtuvo 39, aunque bajó 4 puntos, este indicador sigue siendo desfavorable.

A partir de las figuras anteriores, se muestra la figura 15 nominada Promedio general del año 2015 al 2019, que evidencia el promedio de los resultados alcanzados por los estudiantes de las dos instituciones entre los años referenciados.



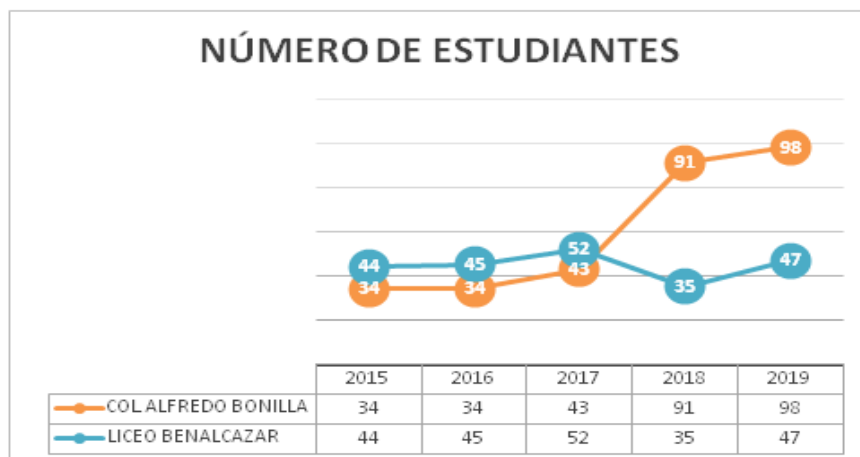


**Figura 15**, Promedio general del año 2015 al 2019.

Nota. Resultado promedio. Tomado de: Información Base de datos ICFES.

La figura 14, muestra el promedio general, entre las dos instituciones en referencia y el promedio territorial. El promedio por establecimiento Territorial certificado, demuestra que en 5 años el (LB) consecutivamente fue superior ante (IEABM), con una diferencia esta última en el promedio general de 47,6 puntos, equivalente al 15,7% inferior a la primera institución educativa. . También se aprecia en esta imagen que frente a los resultados por promedio territorial el (LB), superó los resultados a nivel departamental.

Así mismo, se muestra la figura 16 nominada Número de estudiantes evaluados en las Prueba Saber 11, del año 2015 al 2019, que evidencia la cantidad de estudiantes de las dos instituciones evaluados entre los años referenciados.

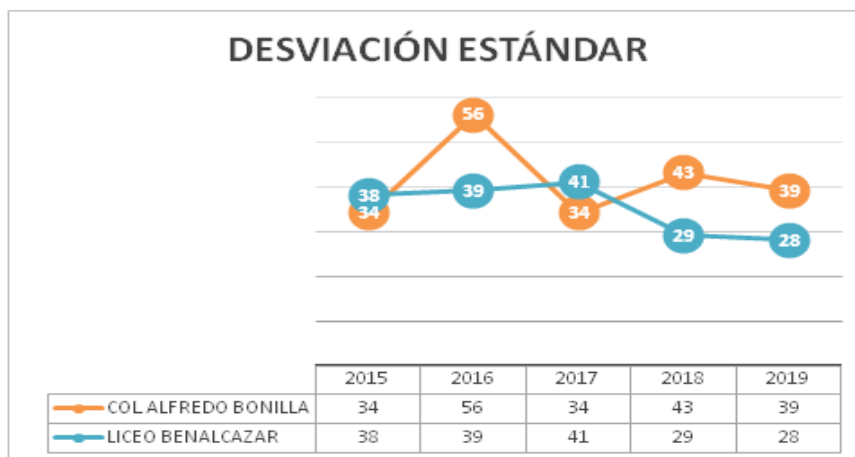


**Figura 16,** Número de estudiantes evaluados Prueba Saber del año 2015 al 2019.

*Nota.* Resultados número estudiantes. Tomado de: Información Base de datos ICFES.

La figura 16, compara la cantidad de estudiantes que han sido evaluados durante los años 2015 al 2019, consecutivamente, de las dos instituciones educativas en referencia, de esta manera se observa que, en los últimos 5 años la (IEABM) siempre envió más estudiantes que (LB) , en términos de promedio en los 5 años es de 60 y 44 estudiantes por institución respectivamente, equivalente al 26% menos de estudiantes en el (LB). Lo cual se ve reflejado en la desviación estándar.

De igual manera, se muestra la figura 17 nominada Resultados de la desviación estándar obtenida del año 2015 al 2019, evidenciando la desviación estándar obtenida por las dos instituciones entre los años referenciados.



*Figura 17*, Resultados de la desviación estándar obtenida del año 2015 al 2019.

Nota. Resultados desviación estándar. Tomado de: Información Base de datos ICFES.

En la figura 17, Se observa que, entre los años 2015 al 2019 consecutivamente que en la desviación estándar de los años 2016, 2018 y 2019 el (LB) obtuvo menor valor en sus resultados y el (IEABM) en los años 2015 y 2017 logró superar a su par, haciendo un promedio total de resultados quedaría evidenciado así: (LB) 35 puntos y (IEABM) 42 puntos y teniendo presente que desviación estándar indica el nivel de dispersión o la heterogeneidad en las respuestas, se afirma que hay un mejor desempeño académico del Liceo Benalcázar en esta agrupación de datos.

En conclusión, después de observar el histórico del desempeño académico en los cuatro niveles de agregación seleccionados de las instituciones Alfredo Bonilla Montaña y Liceo Benalcázar, se obtiene como afirmación que existe asimetría en los resultados de estas dos.

El Liceo Benalcázar mostró mejor rendimiento académico al confirmar sus registros, y es válido anotar que esta institución tuvo dos promedios por debajo, con referencia al Colegio Alfredo Bonilla Montaña en la desviación estándar del año 2015 y 2017.

## 5 Discusiones

El liderazgo está ligado a la noción de poder, el cual debe entenderse como la capacidad de ejercer, motivar, situar e influir, pero no sólo a los estudiantes, sino a los diferentes miembros de la comunidad educativa y posteriormente de la sociedad. Contreras (2013) afirma “Es así como los llamados estilos de liderazgo y las prácticas directivas que de este se derivan involucraría inexorablemente un ejercicio de poder, esto es, de influencia entre individuos”. (p.73). Esto se da en la medida en que el trabajo que realizan los directivos tiene un impacto no sólo para los docentes dentro del aula de clase o los estudiantes, sino que funciona similar a una onda expansiva.

Partiendo de los resultados obtenidos, donde ambas instituciones cuentan con el mismo estilo de liderazgo en la gestión directiva, y a su vez, diferentes resultados académicos de los estudiantes, se podría inferir que este entonces no garantiza un desempeño académico superior, y que existen variables externas como los recursos económicos y la intensidad horaria, que podrían incidir directamente; el estudio y las circunstancias de pandemia permitieron evidenciar que la manera en la que este estilo promovido por las directivas es asimilado y compartido por los docentes, hecho que se evidencia en lo manifestado por las coordinadoras en las entrevistas realizadas a las directivas de las instituciones (anexo 5), ha impactado en el desarrollo de competencias y vínculos con los estudiantes, lo cual, a su vez, garantiza la estabilidad del desempeño académico aún en épocas atípicas y de incertidumbre que se pueden evidenciar no sólo en la poca deserción escolar, sino en el cumplimiento de las actividades de aprendizaje propuestas.

Así pues, hoy es posible evidenciar en los maestros aportes directos al desempeño académico de los estudiantes desde su práctica pedagógica y espíritu de servicio, pues son fuente de inspiración y motivación. No se puede obviar entonces la influencia y la relación que ejercen los maestros en los estudiantes, y que se ve reflejada en las conductas de motivación inspiracional que perciben estos últimos, evidenciada en la tabla 8, estilo de liderazgo transformacional, ya que es un vínculo potencialmente inspirador que puede orientar, reforzar y sacar lo mejor de cada persona, donde existe una autoridad moral, donde la premisa que acompaña es el respeto, sin olvidar los derechos y deberes que cada uno de sus estudiantes posee. En pocas palabras, un maestro líder va más allá de la adquisición de un conocimiento, liderando procesos de enseñanza- aprendizaje.

Sin embargo, hay que manifestar que el estilo de liderazgo de los docentes sería suficiente para garantizar un desempeño académico óptimo sería una visión reduccionista, pues,

Bernal Martínez de Soria & Ibarrola García. Se plantea no dejar la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el trabajo individual de profesores motivados por las mejoras educativas, sino que, más bien, lo eficaz y sostenible a lo largo del tiempo es trabajar en colaboración, compartiendo en la organización educativa unas metas y una comprensión de qué es y cómo se proyecta la educación de calidad. (2015, p. 6)

Teniendo en cuenta lo anterior, podría concluirse entonces que el estilo de liderazgo que incide en el desempeño académico de los estudiantes puede ser transversal o transaccional, sin embargo, su aplicación debe ser de orden pedagógico, es decir, que no dependa exclusivamente de las directivas o docentes, sino que puede llegar a compartirse el liderazgo con los diferentes

miembros de la comunidad en la que se desenvuelve el estudiante, pues de acuerdo con Ávalos. (2011).

El liderazgo no consiste simplemente en que los participantes se asignen roles diferenciados, sino en la toma de conciencia de todos y cada uno de que se tiene un rol y un aporte que es esencial para que las tareas que se formulen lleguen a término. Es decir, todos los que constituyen la comunidad se entienden como parte responsable de las tareas diseñadas en conjunto con los materiales que las apoyan. (p.241)

Para finalizar, podríamos decir también, que al haber analizado los resultados obtenidos a la luz del momento de emergencia sanitaria mundial que ha afectado todas las esferas de la sociedad, el contexto educativo es uno de los espacios más influyentes para el avance y progreso de los individuos, la sociedad y el país, dado que en él se evidencian los cambios de aprendizaje, científicos y tecnológicos que se presentan en el proceso de adaptación a una realidad cambiante.

## 5.1 Conclusiones

Cuando se realiza una investigación en la que se busca determinar la incidencia del liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar reflejado en los estudiantes del grado 11° en dos instituciones educativas del Valle del Cauca, una perteneciente al sector público y otra al privado sector privado, es engañoso pensar que la hipótesis se confirmará fácilmente.

## 5.2 Principales hallazgos

Si bien, de acuerdo a los resultados obtenidos, ambas instituciones cuentan con un estilo de liderazgo transformacional en su gestión directiva, y que este se caracteriza por promover la motivación entre los miembros de la comunidad educativa para que ejerzan un gran esfuerzo en el logro de las expectativas, buscando siempre un beneficio para la colectividad; los resultados académicos de ambas instituciones difieren de acuerdo a lo evidenciado en las pruebas de estado de los últimos cinco años. Así pues, se podría considerar entonces que, si bien el estilo de liderazgo puede incidir, no es determinante en el resultado académico de los estudiantes medido a través de la prueba de estado, abriendo entonces el espectro de investigación a otras variables, incluso externas de los colegios y sus miembros.

Sin embargo, sería errado pensar que son variables aisladas las que inciden en el desempeño académico de los estudiantes, y desechar el estilo de liderazgo y sus aportes sólo brindaría una posición reduccionista del análisis del proceso organizacional y educativo que impacta en el desempeño académico de los estudiantes. Es debido a lo anterior que se propone un proceso de inducción, reinducción y formación del personal docente en aspectos de liderazgo transformacional, de tal manera que logre no sólo replicarse en todas las esferas de la institución,

sino marcar una visión compartida que le permita a los miembros de la comunidad desarrollar adherencia, coherencia y empoderamiento frente a los lineamientos institucionales, creando hábitos efectivos que apalanquen competencias claras que se verán reflejadas en los procesos de enseñanza-aprendizaje y por ende en el desempeño académico de los estudiantes.

Para finalizar, cabe resaltar que el quehacer educativo no está determinado por un currículo estático, sino que se construye a partir de las decisiones que se toman en la convivencia diaria, dentro o fuera del aula de clase y en la forma como se abordan las experiencias frente al conocimiento o frente a las relaciones humanas y a la convivencia. En este marco de ideas, los docentes no son sujetos pasivos que transmiten en forma automática un saber, sino que se constituyen como líderes activos de la práctica pedagógica, interpretando las situaciones en las cuales actúan y toman decisiones. Es debido a lo anterior, que resulta importante gestionar sus aprendizajes y desarrollar las competencias necesarias para apalancar el proceso de aprendizaje de sus estudiantes.

Atendiendo a los resultados que arrojó la investigación se propone un plan de capacitación y desarrollo para los diferentes miembros de la comunidad, siendo la población principal los docentes. Con este plan se pretende afianzar el estilo de liderazgo de las instituciones, de tal manera que el impacto en el rendimiento escolar de los estudiantes pueda ser mayor.

### **5.3 Generación de nuevas ideas.**

Las instituciones educativas podrían crear un proyecto transversal con los estudiantes desde los grados inferiores para elaborar un sistema de formación de líderes, de tal manera que



haya más reconocimiento y empoderamiento de la postura y su rol, con esto se construye una cultura de participación en cuanto al liderazgo.

Siendo, los ejes transversales de gran ayuda, para que docentes y estudiantes fortalezcan la cultura de liderazgo que permite una mejor integración y correlación entre el Ser, el Saber y el Hacer, en todos y cada uno de las personas que forman la comunidad educativa.

#### **5.4 Nuevas preguntas de investigación.**

Atendiendo a la gestión constante y crítica del conocimiento, los resultados y conclusiones de la presente investigación permiten proyectar nuevas preguntas en torno al liderazgo en las instituciones educativas. Así pues, establecer ¿Cómo formar una cultura organizacional en torno al estilo de liderazgo transformacional que abarque a los diferentes miembros de la comunidad educativa para que el impacto en el rendimiento académico de los estudiantes sea mayor? o desarrollar preguntas como ¿Puede el estilo de liderazgo de la institución educativa verse reflejado en el actuar de sus estudiantes fuera de la misma?, permitirán ampliar la visión que se tiene del liderazgo y la manera en que impactan las instituciones educativas.

#### **5.5 Respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos específicos**

Para finalizar, y con el ánimo de que esta investigación sirva de punto de partida para nuevos procesos de aprendizaje se presenta una síntesis de los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta de investigación y cada uno de los objetivos planteados:

Con respecto a la pregunta ¿Cómo incide el liderazgo desde la gestión directiva y académica en el rendimiento escolar de los estudiantes reflejado en el grado 11° de una institución educativa del sector público y una del sector privado situados en el departamento del Valle del Cauca? se encontró que si bien los directivos, docentes y estudiantes perciben un estilo de liderazgo específico, este no incide de manera determinante en los resultados académicos, abriendo entonces la posibilidad de preguntarse sobre las otras variables que tienen un impacto mayor. En cuanto a los objetivos, se presenta la síntesis en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Respuesta a los objetivos de investigación*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Respuesta</b>
Identificar los estilos de liderazgo y gestión directiva y académica que se presentan en una institución educativa del sector público y una del sector privado en el departamento del Valle del Cauca.	Gestión directiva y académica  Gestión Académica	Liderazgo directivo	Se identifica que ambas instituciones en las que se realizó la investigación, cuentan con un estilo de liderazgo transformacional.
Comparar el nivel de liderazgo ejercido de los establecimientos en estudio, y su influencia e incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes del grado 11.	Liderazgo directivo  Liderazgo académico	Análisis sobre el nivel académico de los directivos y docentes.  Rendimiento académico estudiantil	El nivel de liderazgo en ambas instituciones fue similar, siendo incluso mayor donde el rendimiento académico es inferior de acuerdo a la comparación realizada,
Establecer si existe relación entre el estilo de	Modelos de liderazgo	Procesos de formación en los estilos de liderazgo.	Dado los resultados obtenidos, se establece

liderazgo y gestión directiva y académica con el rendimiento escolar de los estudiantes del grado 11 de una institución educativa del sector público y una del sector privado situados en el departamento del Valle del Cauca.	Cultura de liderazgo en las instituciones.	que aunque puede incidir en el rendimiento escolar no es determinante, dejando abierta la posibilidad de explorar nuevas variables.	
Diseñar una propuesta de acuerdo con los resultados obtenidos que permita fortalecer los estilos de liderazgo y la gestión directiva y académica en pro de mejora en el rendimiento escolar de los estudiantes del grado 11.	Estrategia de evaluación y valoración	Sistemas de evaluación.  Reacción entre los directivos y los docentes sobre la propuesta.	La propuesta de intervención planteada busca fortalecer la formación del liderazgo no sólo para que su incidencia sea mayor, sino para apalancar procesos organizacionales y de convivencia entre los miembros de las instituciones educativas.

## 5.6 Recomendaciones

Tras los resultados obtenidos se puede observar la necesidad de profundizar no sólo en la investigación de la manera en la que los estilos de liderazgo de la gestión directiva son asimilados por los docentes y demás miembros de la comunidad educativa, sino que se hace evidente que las instituciones de educación superior deberían prestar mayor atención en sus currículos al desarrollo de competencias de liderazgo entre los futuros profesionales de la docencia, pues serán ellos los que desde las aulas acompañarán el desarrollo de sociedades inclusivas y competentes.

## Referencias

- Avolio BJ, Bass BM, (1999). The components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *J Occup Organ Psychol*. 72(4):442-62
- Ávalos, B. (2011). El liderazgo docente en comunidades de práctica. *Educar*, 47(2), 237-252–252.
- Bernal, A. & Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: *Objetivo básico de la gestión educativa*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55–70. Recuperado de <https://doi.org/10.35362/rie670205>
- Bolívar, B. Caballero, R. García, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: *claves para la mejora escolar*. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362017002500780>
- Castaño, G. Calderón, G. (2012). La Incidencia de la Gestión Humana en La Calidad de la Educación Básica y Media, caso departamento de Caldas. *Sotavento M.B.A*. No. 20, julio - diciembre, 2012 pp. 48-67.
- Contreras, F., Guido, A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales* 29 (2013) 72-76 73.
- Correa, J. (2004). Determinantes del rendimiento educativo de los estudiantes de secundaria en Cali: *un análisis multinivel*. *Revista Sociedad y Economía*. Número 6, abril de 2004, pp. 81 a 105.
- Freire, M. (2014). El rol del director en la escuela: *el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Lima, Perú.

Hoffmann V, Treviño J, Guerrero M, Martínez J. (2017). Asociadas al Cumplimiento de Metas de aprendizaje. *Estudios Pedagógicos XLIII*, N° 1: 87-106, 2017.

Icfes Interactivo. (2018). Informe nacional. *Resultados nacionales 2014 II - 2017 II Saber 11*. Recuperado <http://www2.icfesinteractivo.gov.co/investigacionFormulario/sergio/itemlist/category/379-informes-resultados-evaluaciones-nacionales?start=2>

Jodar i Solá, G. (2015). Análisis Mixto De Los Estilos De Liderazgo En Atención Primaria De Salud. Doctorado. Universidad de Barcelona.

Kotter, J. (2007): Al frente del cambio: *La hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio*. Madrid: Empresa Activa.

OECD (2016). PISA 2015 Results Excellence and Equity in Education (Volume I).

OECD (2016). PISA 2015. Resultados Clave. Recuperado de: <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP>.

Parra J. (2017). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, Volumen 7, Número 2, P 16-22.

Ponce, R, (2008). El Liderazgo y su Relación con el Rendimiento Académico (Tesis Magister). Universidad del Bío Bío - Chile

Rivas, A & Garcianava, D. (2004). El método del análisis comparativo y su aplicación en los casos de la actividad turística de México y Nueva Zelanda. 2000-2003. <http://www.portesasiapacifico.com.mx/revistas/epocaii/numero7/2.pdf>.

Tonon, G. (2011) La utilización del método comparativo en estudios cualitativos en ciencia política y ciencias sociales: *Diseño y desarrollo de una tesis doctoral*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3702607>

Valencia G, (2008). La eficacia escolar: *Retos y desafíos para mejorar la calidad y la equidad en el sistema educativo colombiano*. Uni-pluri/versidad, Vol. 8 Número 2, P. 23-33.

Parra, Otilia Bracho. 2013. Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. 15(2):14.

Salazar, M, A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? 1:12.

Contreras, F. Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: *implicaciones para el cambio organizacional*. Fundación Universitaria Católica del Norte (p. 152-164).

## Anexos

### Anexo 1. Validación de expertos

#### Experto No.1: Fabio Andrés Tabla Rico

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Fabio Andrés Tabla Rico, titular de la Cédula de Ciudadanía N° 1.013.596.511, de profesión lingüista, ejerciendo actualmente como docente, en la Institución Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal **directivo y docente** que labora en las instituciones **educativas Liceo Benalcázar y Alfredo Bonilla Montaña, ubicados en el Sur del Departamento del Valle del Cauca.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los Ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

En Bogotá a los 23 días del mes de abril de 2020.


**CONSTANCIA DE****VALIDACIÓN**

Yo, Fabio Andrés Tabla Rico, titular de la Cédula de Ciudadanía N° 1.013.596.511, de profesión lingüista, ejerciendo actualmente como docente, en la Institución Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal **directivo y docente** que labora en las instituciones educativas **Liceo Benalcázar y Alfredo Bonilla Montaña, ubicados en el Sur del Departamento del Valle del Cauca.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
Congruencia de Ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los Ítems			x	
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

En Bogotá a los 23 días del mes de abril de 2020.





### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Fabio Andrés Tabla Rico, titular de la Cédula de Ciudadanía N° 1.013.596.511, de profesión lingüista, ejerciendo actualmente como docente, en la Institución Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los **jóvenes del grado 11°** que estudian en **de las instituciones educativas Liceo Benalcázar y Alfredo Bonilla Montaña, ubicados en el Sur del Departamento del Valle del Cauca.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				x
Amplitud de contenido			x	
Redacción de los Ítems			x	
Claridad y precisión			x	
Pertinencia				x

En Bogotá a los 23 días del mes de abril de 2020.



## **CURRÍCULO VITAE DE LOS EXPERTOS**

### **EXPERTO 1:**

**Nombre completo:** Fabio Andrés Tabla Rico

**Cargo:** Docente

**Institución:** Corporación Universitaria Minuto de Dios

Universidad del Istmo (Panamá)



### **Breve descripción de su experiencia laboral e investigativa:**

Magíster en Educación con más de 10 años de experiencia en diseño, desarrollo y evaluación de proyectos educativos en múltiples Instituciones de América Latina. Experiencia específica en docencia, diseño curricular, investigación, evaluación de publicaciones académicas, elaboración de documentos de registro calificado y coordinación, diseño y adecuación de programas de formación virtual.

**Experto No.2: Claudia Urazan Penagos**

### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, CLAUDIA URAZAN PENAGOS, titular de la Cédula de Ciudadanía N° 51.890.329 de Bogotá, profesión PSICOLOGA, ejerciendo actualmente como ASESOR ACADÉMICO, en la Institución UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Y

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en **Liceo Benalcazar y Alfredo Bonilla Montaña, ubicados en el Sur del Departamento del Valle del Cauca.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			x	
Amplitud de contenido			x	
Redacción de los Ítems		x		
Claridad y precisión			x	
Pertinencia			x	

En Bogotá, a los 28 días del mes de Abril del 2.020




---

Firma

## **Currículo vitae de los expertos**

**Nombre completo: CLAUDIA**

**URAZAN PENAGOS**

**Cargo: ASESOR**

**Institución: UNIVERSIDAD**

**DE CUNDINAMARCA,**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**



### **Breve descripción de su experiencia laboral e investigativa:**

Psicóloga egresada de la Universidad Católica de Colombia, especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Social, con estudios en Epidemiología y Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Con amplia experiencia en áreas administrativas y académicas de dirección, coordinación y planeación en Instituciones de Educación Superior.

Asesoría en formulación de Proyectos Educativos y Planes de Desarrollo Institucional, procesos de acreditación de programas de pregrado y postgrado.

Experiencia en docencia universitaria en programas de postgrado en áreas de desarrollo Social, Administración, Comercial y Salud; Asesoría metodológica y estadística de diferentes trabajos de grado en áreas social, organizacional y salud.

En áreas de desarrollo social asesoría y acompañamiento en proceso de formulación y evaluación de proyectos desde Instituciones de Educación Superior y a manera independiente, tanto en la formulación de programas y proyectos sociales y de inversión pública

**Anexo 2. Cuestionario sobre el estilo de liderazgo en la gestión directiva en la institución educativa.**

## CUESTIONARIO SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Apreciado directivo:

Por favor, en lo posible responda todos los ítems de este formulario, de manera fidedigna y confiable. Tómese el tiempo para concentrarse y realizar el ejercicio con libertad, estas respuestas reflejan su opinión personal. Si alguna pregunta le resulta irrelevante, le parece que no está seguro (a) o no conoce su respuesta, absténgase de responderla.

Marque el círculo correspondiente.

*\*Obligatorio*

1. Dirección de correo electrónico \*

---

2. 1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- A menudo
- frecuentemente

3. 2.Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

4. 3. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente  
 Opción 6

5. 4. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

6. 5. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

7. 6. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

8. 7. Trato de mostrar el futuro de modo optimista. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

9. 8. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

10. 9. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

11. 10. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente



12. 11. Le dedico tiempo a enseñar y orientar. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

13. 12. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

14. 13. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

15. 14. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

16. 15. Construyo una visión motivante del futuro. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

17. 16. Suele costarme tomar decisiones. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

18. 17. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

19. 18. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

20. 19. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

21. 20. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

22. 21. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

23. 22. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

24. 23. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

25. 24. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

26. 25. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

27. 26. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

28. 27. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

29. 28. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

30. 29. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

31. 30. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca  
 Rara vez  
 A veces  
 A menudo  
 frecuentemente

¡Gracias por su apreciado tiempo, es de suma importancia su ayuda!

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

### Anexo 3. Cuestionario sobre el estilo de liderazgo de la gestión académica en la institución educativa.

23/10/2020

CUESTIONARIO SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

## CUESTIONARIO SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Apreciado docente:

Por favor, en lo posible responda todos los ítems de este formulario, de manera fidedigna y confiable. Tómese el tiempo para concentrarse y realizar el ejercicio con libertad, estas respuestas reflejan su opinión personal. Si alguna pregunta le resulta irrelevante, le parece que no está seguro (a) o no conoce su respuesta, absténgase de responderla.

Marque el círculo correspondiente.

**\*Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico \*

---

2. 1. ¿Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores?, Si su respuesta es afirmativa favor indicar ¿como lo hace? \*

---

---

---

---

---

3. 2. ¿Considera que su equipo y usted tienen una visión compartida? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No



4. 3. ¿Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo? Si su respuesta es afirmativa, favor indicar ¿Cómo lo hace? \*

---

---

---

---

---

5. 4. ¿Construye usted metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con usted? \*

Marca solo un óvalo.

Si

No

6. 5. ¿Cómo garantiza que los miembros de su equipo logren los objetivos de desempeño? Si la respuesta es si, favor indicar ¿Por qué? \*

---

---

---

---

---

7. 6. ¿Teniendo en cuenta las responsabilidades a su cargo, cuenta con la disponibilidad para ayudar a los integrantes del grupo a desarrollar sus fortalezas? \*

Marca solo un óvalo.

Si

No

8. 7. ¿Cuándo los demás logran o no los objetivos propuestos, les hace saber cómo lo han hecho? ¿De qué manera? \*

---

---

---

---

---

9. 8. ¿Tiene espacios establecidos para orientar los conocimientos de sus colaboradores? Si su respuesta es afirmativo favor indicar ¿Cada cuánto se dan? \*

---

---

---

---

---

10. 9. ¿Usa estrategias para abordar y resolver un problema? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

11. 10. ¿Qué estrategia usa para evaluar oportunamente las consecuencias de las decisiones adoptadas?

---

**¡Gracias por su apreciado tiempo!**

**Anexo 4.** Cuestionario sobre estilo de liderazgo en la gestión directiva y docente reconocida por los estudiantes.

23/10/2020

CUESTIONARIO SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA Y DOCENTE RECONOCIDA POR LOS ESTUDIANTES.

## CUESTIONARIO SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA Y DOCENTE RECONOCIDA POR LOS ESTUDIANTES.

Apreciado estudiante:

Por favor, en lo posible responda todos los ítems de este formulario, de manera fidedigna y confiable. Tómese el tiempo para concentrarse y realizar el ejercicio con libertad, estas respuestas reflejan su opinión personal. Si alguna pregunta le resulta irrelevante, le parece que no está seguro (a) o no conoce su respuesta, absténgase de responderla.

Marque el círculo correspondiente.

**\*Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico \*

---

2. 1. ¿Los docentes se relacionan personalmente con cada uno de los estudiantes?

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

3. 2. ¿Los docentes tienden a estimular a los estudiantes, a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

4. 3. ¿Los docentes y directivos garantizan que los estudiantes logren los objetivos de desempeño? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

5. 4. ¿Los docentes y directivos cuentan con la disponibilidad para ayudar a los estudiantes a desarrollar sus fortalezas académicas? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

6. 5. ¿Cuando los estudiantes logran o no los objetivos propuestos, les hacen saber cómo lo han hecho?

*Marca solo un óvalo.*

si

No

7. 6. ¿Los directivos y docentes usan estrategias para abordar y resolver un problema presentado entre estudiantes? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

8. 7. ¿ Cuando surgen problemas importantes entre estudiantes los directivos o docentes estan ausentes? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

9. 8. ¿Los docentes y directivos evalúan oportunamente las consecuencias de las decisiones adoptadas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

10. 9. ¿Los docentes tienen espacios establecidos para orientar y reforzar los conocimientos de sus estudiantes?

*Marca solo un óvalo.*

- si  
 No

11. 10. ¿Los docentes y directivos actúan rápidamente cuando hay situaciones importantes en el colegio? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

**¡Gracias por su apreciado tiempo!**

## Anexo 5. Formato de Consentimiento Informado



INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFREDO BONILLA MONTAÑA  
Resolución de Aprobación de Estudios No. 36-49-246 del 12 de Nov. del 2014  
Código DANE 276364000141

Jamundí NIT. 805.016.602- Valle del Cauca-4

### FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha 8 de mayo/2020

Yo SANDRA MILENA LOZADA HENAO padre de familia de este establecimiento educativo identificado con C.C. N° 10741588 DE Villavicencio meta Del estudiante LIBNY CAROLAY VARGAS LOZADA he sido informado por el docente

.....EUCARIS VARGAS V.....,

acerca de la toma de material fotográfico o video gráfico, que los proyectos y actividades académicas - requieren para elaborar diagnósticos del establecimiento educativo, llevar un registro de su trabajo y verificar su acompañamiento a la comunidad educativa y de aprendizaje.

-Me ha informado de los riesgos, ventajas y beneficios de la toma de registro fotográfico y video gráfico.

-He realizado las preguntas que consideré oportunas, todas las cuales han sido absueltas y con repuestas que considero suficientes y aceptables.

Por lo tanto, en forma consciente y voluntaria doy mi consentimiento para que dentro del establecimiento educativo se realice la toma de material fotográfico y video gráfico, que apoye la labor de acompañamiento del docente en el establecimiento educativo.

Teniendo pleno conocimiento de los posibles riesgos, complicaciones y beneficios que podrían desprenderse de dicho acto.

.....  
Firma del padre o acudiente legal

.....  
Firma del docente

**Anexo 6. Entrevista a directivas docentes**

**Directiva docente del Liceo Benalcázar: María Isabel Montoya Altamirano**



[https://drive.google.com/file/d/1KFcKeUYwhPNF1\\_WES6bg6dwTe\\_BCeEd5/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1KFcKeUYwhPNF1_WES6bg6dwTe_BCeEd5/view?usp=sharing)

**Directiva docente de la IE Alfredo Montaña: Laura Katherine Molina**



[https://drive.google.com/file/d/1Sjbu8311w-\\_tb9oi52-5myMSxAlx363e/view](https://drive.google.com/file/d/1Sjbu8311w-_tb9oi52-5myMSxAlx363e/view)

## Anexo 7. Curriculum Vitae

### Curriculum Vitae

**Nombre completo:** Eucaris Vargas Valencia

**Cargo:** Docente

**Institución:** Sector Público

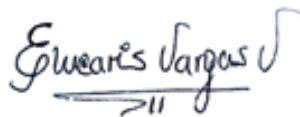
**Cédula de Ciudadanía:** 29484620 El Cerrito.

**Email:** eucaris1407@hotmail.es



#### **Breve descripción de su experiencia laboral e investigativa:**

Licenciada en Educación Básica con énfasis en Matemáticas egresada de la “Universidad del Valle”, Tecnóloga en Comercio Exterior del “Centro Colombiano de Estudios Profesionales”. Con experiencia en áreas administrativas y académicas de coordinación y planeación en Instituciones de Educación Básica y Media, capaz de concebir nuevas alternativas, con eficiencia y eficacia en diferentes áreas funcionales, idónea para liderar y solucionar problemas rápidamente.



**Curriculum Vitae**



**Nombre completo:** Lina Marcela Restrepo P.

**Cargo:** Coordinadora Pedagógica

**Institución:** Liceo Benalcázar

**Cédula de Ciudadanía:** 1130618301 Cali.

**Email:** lmrestrepop@gmail.com



**Breve descripción de su experiencia laboral e investigativa:**

Psicóloga egresada de la “Universidad del Valle”, con habilidades técnicas y sociales que generan facilidad para trabajar en equipo, lo cual permite una rápida adaptación e integración a las políticas organizacionales. Durante mi experiencia he desarrollado procesos de diagnóstico, selección y proyectos de intervención que atienden a necesidades reales del área de recursos humanos, educación y desarrollo social.

A handwritten signature in black ink on a light gray background. The signature is cursive and reads "Lina Marcela Restrepo P.".

**Curriculum Vitae**

**Nombre completo:** Giovanni Stelver Villamil

**Cargo:** Docente

**Cédula de Ciudadanía:** 80.082.014 de Bogotá

**Email:** licvillamil@hotmail.com



**Breve descripción de su experiencia laboral e investigativa:**

Profesional con las competencias para ejecutar proyectos deportivos y sociales de alto impacto a nivel grupal e individual; con capacidad para desempeñarse acorde a los principios y valores de cualquier entidad, aportando así al desempeño de sus políticas de calidad.

Licenciado en Educación Física, egresado de la “Universidad Libre”, con liderazgo para promover actividades y eventos tanto deportivos como recreativos; con dominio pedagógico para la enseñanza del deporte escolar.

