



**El Liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa de la Institución
Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito Meta**

Maestría en Educación
Profundización en Liderazgo y Gestión Educativa

DORA PATRICIA RINCÓN ÁLVAREZ

ID: 519708

Eje de Investigación

Liderazgo Educativo

Profesor líder

Eliecer Montero Ojeda

Profesor Tutor

Johemir Jesús Pérez Pertuz

Dedicatoria

A mi padre que desde el cielo me guía, a mi familia por su comprensión, su paciencia, por otorgarme parte de su tiempo para que pudiera dedicarme a alcanzar mis objetivos de vida.

Agradecimientos

Quiero agradecer profundamente a Dios, a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por la beca otorgada, y al acompañamiento constante del profesor Jhoemir durante todo el proceso de aprendizaje.

Del mismo modo, agradezco a mi familia porque han sido la fuerza que me anima a seguir adelante en cada uno de los objetivos trazados en mi vida.

Ficha bibliográfica

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS -UNIMINUTO-	
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN	
RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO -RAE-	
1. Información General	
Tipo de documento	Tesis de grado
Programa académico	Maestría en Educación
Acceso al documento	Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO
Título del documento	El Liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa de la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito Meta.
Autor(es)	Dora Patricia Rincón Álvarez
Director de tesis	Johemir Pérez Pertuz
Asesor de tesis	Johemir Pérez Pertuz
Publicación	
Palabras Claves	Educación, Liderazgo, Gestión, Pedagogía, Proceso.
2. Descripción	
<p>La presente investigación contiene información sobre el liderazgo docente y su incidencia en los diversos procesos adelantados en las instituciones educativas, que afectan directa e indirectamente la calidad de la educación y pueden llegar a generar ambientes poco armónicos entre los actores implicados en las actividades escolares.</p> <p>Para tal fin, se aplica la entrevista semiestructurada a docentes, quienes referencian falta de liderazgo en los diversos procesos formativos que implementan a diario, sus clases son magistrales y autoritarias, se muestran desmotivados a emprender actividades que comprometan algún estilo de liderazgo por cuanto el directivo no lo pone en práctica, este se muestra autoritario</p>	

y más que un líder, se comporta como un jefe destinado a cumplir las directrices del Ministerio de Educación Nacional.

Por su parte, el cuestionario dirigido a estudiantes evidencia el alto índice de jóvenes que argumentan no ver influenciado su proyecto de vida por el liderazgo de sus docentes, ni perciben constantemente un ambiente armónico entre ellos. Sin embargo, se logra evidenciar que el liderazgo transaccional permite sacar adelante los proyectos transversales consiguiendo participación masiva de los estudiantes, aunque este no es aplicado en otras actividades curriculares.

3. Fuentes

Alfonso, I., Albero y Tillàn, S. (1999). Contribuciones breves, Liderazgo: un concepto que perdura. 7(2). 132-35. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v7n2/aci08299.pdf>

Cabrera, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, (42). 81-111. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v42il.22115>

Camarero, M. (2015), *Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del Desempeño de la Figura Directiva en Centros de Educación Primaria de Tarragona*. (Tesis doctoral), Universitat Rovira I Virgili. Tarragona España. Recuperado de <https://www.tdxcat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>.

Castillo, P y Martínez, C. (2018). Cambiar la escuela para cambiar nuestras prácticas pedagógicas. En busca de un perfil de liderazgo docente. *Innovación Educativa: perspectivas y desafíos*. 233-248. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6592931>

Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación. Diario Oficial No. 41.214 (8 de febrero de 1994).

Cuenca, R. (2015). “Los directores de América Latina”. *Revista Ruta Maestra de la Pontificia Universidad Javeriana*. ISSN 2322-7036. p.p 5-8. Recuperado de:

<https://rutamaestra.santillana.com.co/wp-content/uploads/2018/10/Ruta%20Maestra%2013.pdf>

Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia. (2016), Formación en competencias. Madrid, ed. Escuela de Administración Pública.

Gómez, B, S (2012). Metodología de la investigación. Estado de México. Red Tercer Milenio.

Lucio A., D. (1989). Educación y Pedagogía, Enseñanza y Didáctica: diferencias y relaciones. *Revista de la Universidad de La Salle*, (17), 35-46. Recuperado de https://dajimenez1.webs.com/UPN/Lucio_1989_Pedagogia,Didactica.pdf.

Manrique, L, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento y gestión*, N° 40. pp. 129-158. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>

Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública *Revista Educación* Vol. XXIII, (44), 7-28. Recuperado de [http://ElLiderazgoTransformacionalEnUnaInstitucionEducati-5056840%20\(12\).pdf](http://ElLiderazgoTransformacionalEnUnaInstitucionEducati-5056840%20(12).pdf)

Ministerio de Educación Nacional (2016). *Revisión de Políticas Nacionales sobre la Educación en Colombia*. Bogotá D.C. Ministerio de Educación Nacional en acuerdo con la OCDE.

Montecinos, C. y Trujillo, D. (2018). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del Sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones (Vol 2)*. Líderes Educativos. Centro de

Liderazgo para la Mejora Escolar Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
Ed, Matías Mancilla.

Prieto, C. (2003). El Proceso y el Debido Proceso. *Vniversitas*, (106), 811-823. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=825/82510622>.

Ritacco, R, M y Amores, F, F, J. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Vol. 24, Nùm. 81, PP. 375-402. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1405-66662019000200375&lng=es&nrm=iso.

Sánchez, B.J., Rúa, M.J. y Ternera, R.L. (2018). Competencias de los directivos docentes para la transformación de la institución educativa en una organización escolar inteligente. *Clío América*, 12(24), 157 - 171. doi: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.2650>.

Serrano, R. (2017). *Competencias Clave de las Direcciones Escolares Para un Liderazgo Eficaz* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Rserrano>
SERRANO_ALBENDEA_Ricardo_Tesis.pdf

Sierra. G, M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111- 128. Doi: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Villalobos, C., Peña, J., Aguirre, E. y Guerrero, M (2017). Liderazgo Escolar y Conflictos Socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. Chile. *Revista*

calidad en la educación. (47). 81-111. DOI:

<http://scieloconicyt.cl/pdf/caledu/n47/0718-4565-caledu-47-00081.pdf>.

4. Contenidos

En el presente estudio se identifican los tipos de liderazgos a fin de determinar su influencia en la gestión pedagógica y administrativa desarrollada en la institución educativa, analizando los resultados generados que demuestran falta de liderazgo, expresado por los mismos docentes.

Del mismo modo, se evidencia la necesidad de implementar un estilo de liderazgo transformacional, partiendo del directivo, en el ejercicio de un acompañamiento continuo a su equipo de trabajo en las diversas actividades institucionales, que además provea de las herramientas y elementos necesarios para que el docente implemente prácticas constructivas generadoras de conocimientos útiles.

También, se hace necesario un cambio de mentalidad y estrategias por parte del docente que generen espacios armónicos y aprendizajes significativos, despertando interés del estudiante por liderar su propio aprendizaje, donde, además, el docente tenga en cuenta la heterogeneidad de sus estudiantes y las diversas formas de aprendizaje que puede encontrar en una clase.

5. Método de investigación

Esta investigación aplica un enfoque mixto, por cuanto recoge información de tipo cualitativa en la entrevista semiestructurada, que busca determinar la gestión de docentes y directivos llevada a cabo en la institución, proporcionando información relevante para determinar cómo influye el liderazgo en cada uno de estos casos, evidenciando falta de liderazgo en el personal docente y directivo, lo mismo que estilos autoritarios y magistrales para orientar actividades en aula.

Del mismo modo, teniendo en cuenta que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un

mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, como se citó en Hernández, 2014, p. 534), se aplica cuestionario cerrado para recolectar información de tipo cuantitativa, que posibilita analizar la percepción del liderazgo directivo y el ambiente escolar, reflejando la falta de interés de los estudiantes por sus procesos académicos y la poca influencia que ejerce el liderazgo docente en sus proyectos de vida; permite contrastar la información obtenida de los dos instrumentos aplicados.

6. Principales resultados de la investigación

El presente estudio generó los siguientes resultados que evidencian falta de liderazgo en el cuerpo docente y directivo de la institución, dando lugar a falencias que afectan la convivencia y los procesos de enseñanza aprendizaje adelantados en el plantel:

Los docentes realizan sus clases magistrales y autoritarias, no se realizan prácticas y el único modo de fomentar el liderazgo es mediante trabajos en grupo dentro del aula.

Se aplica un estilo de liderazgo transaccional para la ejecución de proyectos transversales y actividades institucionales que no trascienden a otras prácticas pedagógicas.

Los docentes muestran desmotivación para implementar estilos de liderazgo que motiven permanentemente a los estudiantes, que generen aprendizajes significativos y constructivos aprovechando los diversos espacios rurales para realización de prácticas.

Los estudiantes no evidencian permanentemente un ambiente armónico entre docentes, y de estos con su directivo.

El directivo es autoritario y no aplica ningún tipo de liderazgo, no motiva el trabajo en equipo entre docentes, ni acompaña permanente actividades institucionales.

No se evidencia trabajo en equipo, ni aplicación de algún estilo de liderazgo entre docentes que despierte su interés por cambiar las metodologías empleadas, no hay comunidades de práctica, cada uno trabaja de forma individual, independiente de los otros docentes.

7. Conclusiones y Recomendaciones

El presente estudio evidencia como la falta de liderazgo afectan los diversos procesos que permiten a los docentes compartir enseñanzas y prácticas de forma interdisciplinaria, reduciendo la oportunidad de aportar ideas que beneficien a los estudiantes, dando lugar a fallas que retrasan el logro de los objetivos planteados, además de alterar las relaciones interpersonales del equipo de trabajo.

Del mismo modo, los docentes afirman falta de liderazgo del directivo, ausencia en los diversos procesos institucionales, falta de motivación y organización de su equipo de trabajo.

Como recomendaciones, se hace énfasis en la implementación de un liderazgo transformacional que permita a los docentes cambiar el entorno educativo, en aras de facilitar un aprendizaje crítico, dinámico y constructivo, que aporte conocimientos duraderos y efectivos e influya de manera positiva en los proyectos de vida de los estudiantes.

El directivo docente como cabeza de la institución educativa debe dar ejemplo de organización y liderazgo, estimulando a los docentes y animándolos durante los diversos procesos que llevarán a alcanzar los objetivos propuestos.

De igual manera, se recomienda la implementación de comunidades de práctica, la interacción de los docentes de forma continua mediante actividades interdisciplinaria que permita aplicar estilos de liderazgo y mantenerse en procesos de formación constante.

Elaborado por:	Dora Patricia Rincón Álvarez
Revisado por:	
Fecha de examen de grado:	

Índice

Introducción.....	14
Capítulo 1. Planteamiento del problema de investigación	16
1.1. Antecedentes.....	16
1.2. Descripción y formulación del problema de investigación	20
1.3. Justificación	21
1.4. Objetivos.....	22
1.4.1. Objetivo general.....	22
1.4.2. Objetivos específicos.	23
1.5. Supuestos de investigación	23
1.6. Delimitación y limitaciones	23
1.6.1. Delimitación.	23
1.7. Glosario de términos.....	24
Capítulo 2. Marco referencial.....	25
2.1. Gestión pedagógica.....	25
2.2. Liderazgo	27
2.3. Estilo del liderazgo	29
2.3.1. Liderazgo participativo o democrático.	30
2.3.2. Liderazgo carismático.....	30
2.3.3. Liderazgo transaccional.	31
2.3.4. Liderazgo transformacional.	32
2.3.5. Liderazgo autocrático.	32
2.3.6. Liderazgo orientado a las personas.....	33
2.3.7. Liderazgo burocrático.....	33
2.4. Desempeño docente y estudiante	33

2.5. Influencia de los administrativos	35
Capítulo 3. Método	38
3.1 Enfoque metodológico.....	38
3.2 Población	39
3.2.1. Población y características.....	40
3.2.2. Muestra.	40
3.4 Instrumentos.....	42
3.4.1. Entrevista semiestructurada.	42
3.5 Validación de instrumentos	43
3.5.1. Juicio de expertos.	44
3.5.2. Pilotaje.	44
3.6 Procedimiento	44
3.6.1. Fases.	¡Error! Marcador no definido.
3.6.2. Cronograma	46
3.7. Análisis de datos	46
Capítulo 4. Análisis de resultados	47
4.1 Categoría 1. Desempeño escolar.....	47
Capítulo 5. Conclusiones.....	62
5.1 Principales hallazgos.....	63
5.2 Correspondencia con los objetivos y respuesta a la pregunta de investigación.....	64
5.3 Generación de nuevas ideas de investigación.....	65
5.4 Nuevas preguntas de investigación.....	66
5.5 Limitantes de la investigación	66
5.6 Recomendaciones	67
Referencias	69

Anexos.....	7280
--------------------	-------------

Índice tablas

Tabla 1. Categoría de análisis apriori	41
Tabla 2. Cronograma de actividades	46
Tabla 3. Categoría de desempeño escolar	48
Tabla 4. Categoría gestión directiva.....	53

Índice de figuras

Figura. 1. Liderazgo docente y directivo.....	56
Figura. 2. Aporte del liderazgo docente	56
Figura. 3. Imagen del directivo en la institución educativa.....	57
Figura. 4. Ambiente laboral.....	57
Figura. 5. APLICACIÓN del manual de convivencia	58
Figura. 6. Liderazgo y proyectos transversales	59
Figura. 7. Liderazgo y sana convivencia.....	59
Figura. 8. El liderazgo y las actividades académicas	60
Figura. 9. El liderazgo y los proyectos de vida	61

Introducción

En la actualidad, la totalidad de Instituciones educativas del país están conectadas al proyecto del Ministerio de Educación Nacional que busca transformar el sistema, de tal forma que mejore la calidad de la educación. En tal sentido, se pueden evidenciar los grandes cambios pedagógicos influenciados por la tecnología, los problemas sociales cada vez más frecuentes que proponen nuevas exigencias y dinámicas escolares cambiantes afrontadas por los jóvenes. Por esta razón, es compromiso de directivos y docentes, la adecuación y direccionamiento curricular enfocado a hacer de sus instituciones, organizaciones inteligentes que aporten a alcanzar las metas propuestas.

En consecuencia, se realiza el análisis sobre la influencia que tiene la falta de liderazgo en la gestión administrativa y pedagógica de la Institución Educativa John F. Kennedy, en aras de conocer hasta qué punto la realización del quehacer docente está supeditado, y se ve afectado por el ejercicio de liderazgo directivo. Para tal fin, se aplicó el enfoque mixto mediante la realización de una encuesta correlacional y un cuestionario, a fin de identificar estilos de liderazgo, métodos, prácticas, estrategias, entre otros factores que afectan la sana convivencia y la calidad de los procesos educativos.

En este orden de ideas, la información obtenida es cotejada permitiendo evidenciar limitantes motivacionales para la aplicación de estilos de liderazgo por parte de los docentes, ausencia de liderazgo efectivo por parte del directivo de la institución educativa, rigidez en la ejecución de actividades y prácticas pedagógicas; afectando el aprendizaje constructivo de los estudiantes y el desarrollo de una perspectiva crítica ante los fenómenos de su diario vivir.

En consecuencia, es necesaria la apropiación y aplicación de estrategias de liderazgo transformacional, que permita preparar la vida jóvenes críticos y autónomos, capaces de resolver problemas de su entorno, al tiempo que aportan a la ejecución de planes y programas institucionales que posibiliten mejorar la calidad de los procesos formativos y alcanzar los objetivos propuestos por la institución

Capítulo 1. Planteamiento del problema de investigación

Este capítulo recoge el diagnóstico general como referente contextual específico en el proceso de investigación (descripción del problema, justificación y objetivos), y al contexto en donde se desarrolla (El liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa de la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito – Meta).

Inicialmente, se explicará cómo incide el proceso de la investigación del fenómeno del liderazgo en la descripción del problema que se expone a continuación.

1.1. Antecedentes

En este primer capítulo se expondrán las generalidades de la investigación, especificando el problema que se pretende resolver, los objetivos que se cumplirán en el desarrollo de la investigación, los motivos por los que la indagación es hecha, qué métodos serán utilizados, buscando dar un panorama general de lo que se va a tratar el proyecto de grado.

En relación a la temática a desarrollar se encuentra el estudio realizado por Serrano (2017), en su tesis doctoral presentada a la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España, titulada: “Competencias Claves de las Direcciones Escolares Para un Liderazgo Eficaz”, manifiesta que el liderazgo directivo,, bien ejercido permite que la calidad de la educación, y los procesos pedagógicos, mejoren, comprometiendo la flexibilización de la educación, así como la participación de los docentes, ligada a las políticas de la institución. En este sentido, el directivo debe preocuparse por capacitar y formar a los docentes, buscando mejorar sus prácticas, consiguiendo así un mejor resultado en los estudiantes, pues estos dependen en gran medida, además de la labor docente, de las habilidades, actitudes, compromiso y valores de su directivo.

En Chile, Montecinos y Trujillo (2018), en su obra *Lideres Educativos*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, titulada: “Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones en Chile”, argumentan cómo las escuelas en crisis han mejorado sus procesos pedagógicos mediante la implementación de cambios y reestructuraciones orientadas por la conducta de un líder directivo dinámico, con habilidades de negociación, que integra la comunidad educativa a los diferentes procesos llevados a cabo en la institución y permite que el cuerpo docente entienda que las acciones de mejoramiento deben ser acordadas en equipo y aplicadas con respeto y calidad, estipulando el tiempo determinado para cada una de ellas, a fin de contrarrestar las situaciones problemáticas que presenta la organización.

Igualmente, en Chile, Villalobos, Peña, Aguirre, y Guerrero, M. (2017). En publicación realizada en la revista *calidad en la Educación* titulada: “Liderazgo Escolar y Conflictos Socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos”, evidencian el conflicto presentado entre estudiantes y entre docentes, vistos como un motor que dinamiza la realidad escolar, que tiene mucho que ver con el contexto de los actores cuando se refiere a los jóvenes, y a las políticas o gestiones pedagógicas, cuando se trata de docentes, resaltando la función directiva como mediadora y encargada de la resolución de conflictos en la escuela.

También en Chile, Castillo y Martínez. (2018). En su investigación titulada “Cambiar la escuela para cambiar nuestras prácticas pedagógicas. En busca de un perfil de liderazgo docente”. Publicada en la revista *Innovación Educativa: perspectivas y desafíos*, Instituto de Historia y ciencia sociales de la Universidad de Valparaíso, exponen los nuevos retos de la educación actual y señalan un diagnóstico educativo que evidencia exclusiones, desescolarización y discriminación dentro de las escuelas. De igual manera, involucran a los docentes, quienes

deben responder por los resultados de su trabajo, en unión con los directivos, conformando una sola comunidad profesional que comparte el liderazgo, propendiendo por la conformación de una gran estructura y unidad colaborativa que favorezca el aprendizaje más allá de una valoración cuantitativa.

En otro estudio, Ritacco y Amores (2019), en su investigación publicada en la Revista Mexicana de Investigación Educativa en México, titulada: “Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: un estudio cualitativo”, manifiesta la necesidad de aplicar un liderazgo distribuido, argumentando que la escuela debe contar con una estructura de trabajo colaborativo-cooperativo que permita suplir las necesidades de los estudiantes, de forma inclusiva, entendiendo los contextos desde los cuales se desenvuelven los estudiantes con el propósito de crear, en la escuela, un ambiente positivo que les permita mejorar en los diversos procesos pedagógicos. Asimismo, se analiza cómo la intervención del directivo, en las funciones del docente, se podría entender como consecuencia de las limitaciones en el desempeño, lo cual puede llevar a tensionar la relación entre estos actores educativos.

En Costa Rica, Cabrera (2018), publica en la revista Educación “Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos”, donde se aborda el liderazgo escolar teniendo en cuenta su distribución, enfoques y mecanismos empleados para medir el liderazgo de directores de establecimientos educativos, quienes aplican la motivación basados en la experiencia e implementando un enfoque transformacional que permite realizar cambios en las personas y estas, a su vez, en las instituciones educativas.

En Colombia, Cuenca (2015), en su artículo publicado en la revista Ruta Maestra de la Pontificia Universidad Javeriana, titulado: “Los directores de América Latina”, argumenta que los directivos exitosos son los que llevan a su escuela a constituir aprendizajes efectivos, aunque el tiempo de estos no sea directamente proporcional al de los estudiantes. No obstante, el papel del directivo aporta en gran medida en los diferentes procesos pedagógicos que se lideran, y es uno de los más importantes e influyentes en los avances escolares, después de la labor directa del docente. El directivo debe brindar apoyo y acompañamiento al docente en sus labores y no dedicarse exclusivamente a gestiones administrativas como antes se hacía. Para ello, debe contar con las comunidades de aprendizaje entre docentes, donde puedan compartir ideas, experiencias y prácticas. Concluye diciendo que, aunque es cierto que hay estudios en los que se evidencia falta de políticas educativas claras, también indica que los directivos escolares deben contar con una formación sólida que les permita planear, organizar, controlar, realizar alianzas con la comunidad educativa y hacer seguimiento a los diversos procesos pedagógicos implementados en el establecimiento a su cargo.

Para finalizar esta revisión de antecedentes, Sierra (2016), en su artículo de resultados científicos, publicado en la Revista Escuela de Administración de Negocios, de la Universidad EAN, titulado “Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible”, manifiesta la importancia del líder en las instituciones educativas como orientadores de procesos, poseedores de valores éticos y educativos que permitan orientar a los estudiantes, docentes y comunidad educativa, hacia la consecución de logros que faciliten el mejoramiento de calidad pedagógica, formando personas íntegras, al servicio de la sociedad.

Los estudios precedentes constituyen referentes metodológicos y conceptuales significativos a la exploración propuesta en estas líneas, puesto que registran un objetivo similar,

representado en el liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa. Sus conclusiones ratifican la viabilidad de una tesis, que, como el propuesto aquí, busque adentrarse en las redes de significación que se tejen en torno al quehacer intencionado de los líderes en la institución escolar, que forma futuros. Al mismo tiempo, muestran la importancia de este escenario y de su escudriñamiento profundo.

1.2. Descripción y formulación del problema de investigación

Desde el inicio de la vida escolar, se inculca en los niños la función educativa de la escuela, la que facilitará su crecimiento permanente, que aportará los conocimientos y las herramientas psicosociales necesarias para defenderse en las diversas situaciones de la vida. Al respecto, el Ministerio de Educación Nacional argumenta que “Un sistema escolar básico de calidad garantiza que todos los niños alcancen su máximo potencial de aprendizaje y adquieran las competencias fundamentales que necesitan para su vida y su trabajo” (Ministerio de Educación Nacional, 2016, p. 141).

En consecuencia, se nombra el personal idóneo que, mediante la conformación de equipos de trabajo, lidere procesos curriculares, facilitando la consecución de objetivos que permitan que los estudiantes, en un ambiente propicio, desarrollen las habilidades necesarias para enfrentar los retos de la actualidad. En tal sentido, el autor plantea:

El liderazgo compartido, entre el personal, es la manera más eficaz de resolver las carencias educativas y sociales de la escuela, y de su entorno, donde todos los miembros comparten el mismo objetivo de alcanzar el éxito de los educandos. Por tal razón, las instituciones necesitan de una figura directiva comprometida, con conocimientos, carisma, que influya y motive a los demás, potenciando el liderazgo de los docentes (el liderazgo del director). (Camarero, 2015, p. 5)

Sin embargo, en la Institución Educativa John F. Kennedy, hoy es notoria la ausencia de liderazgo en la gestión administrativa y pedagógica, la desmotivación docente se hace manifiesta en sus precarias estrategias y metodologías de enseñanza, la deserción se presenta continuamente, la falta de asertividad en la comunicación de los funcionarios de la institución es una constante en cada uno de las actividades institucionales, en donde se evidencian conflictos que involucran falta de respeto entre docentes e inconformidad de padres de familia y comunidad educativa en general. Igualmente, tomando en consideración que el liderazgo debe estar presente en el quehacer diario de toda organización, en este caso, es perceptible la falta de dirección en cada uno de los procesos ejecutados durante el desarrollo curricular. Aunque se afirma que “La dirección escolar y el liderazgo están considerados por la literatura científica el segundo factor más influyente en los resultados escolares, después de la acción del profesorado” (Waite & Nelson, 2005; Mulford, 2006; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; OCDE, 2008; Bolívar, 2010, como se citó en Camarero, 2015, p. 26).

Ante la problemática descrita anteriormente se formula la siguiente pregunta que será respondida en el transcurso de la investigación: **¿Cómo Influye la falta de liderazgo en la gestión pedagógica y administrativa de la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito -Meta?**

1.3. Justificación

En la sociedad actual, es esencial la implementación de políticas que se involucren en el alcance de los objetivos propuestos en toda organización, y, para ello, se requiere del personal que haga posible esta realidad en beneficio de todos; en tal sentido, la educación debe contar con los procesos de liderazgo que admitan alcanzar dichos logros. Por ende, en las políticas de educación nacional, el Ministerio de Educación manifiesta que:

Una gran fortaleza de Colombia es la cantidad y variedad de actores involucrados activamente en la educación. Sin embargo, se pueden hacer más cosas para aprovechar esta pluralidad, con el fin de mejorar las políticas y ampliar la base de recursos técnicos y financieros para la educación. (Ministerio de Educación Nacional, 2016, p. 19).

Es así como, durante años, la Institución educativa John F. Kennedy, del municipio de San Juanito en el Meta, mantuvo la calidad en sus procesos pedagógicos y en la gestión administrativa, asumiendo un liderazgo colaborativo con dirección pedagógica que acompañó la planeación, ejecución y seguimiento de los diferentes procesos curriculares de la Institución Educativa, permitiendo la consecución de excelentes resultados para beneficio de toda su comunidad, apoyando la afirmación de Martínez (2014), quien manifiesta que, “la conducta del director motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos” (p.4-5).

Por otra parte, Villalobos (2017), declara que “al tornarse personales y escalar negativamente, los conflictos dejan de estar asociados al rol de los actores en la escuela y entran en el terreno de las relaciones interpersonales y de las emociones... transformándose en una suma de nuevos eventos y diferencias de tipo personales” (p.98), lo cual reafirma la importancia de la realización de un estudio investigativo que contribuya al mejoramiento de las prácticas pedagógicas y las relaciones interpersonales entre los funcionarios de la institución educativa.

1.4. Objetivos

Para la realización del presente estudio se formulan los siguientes objetivos:

1.4.1. Objetivo general.

Determinar en qué medida la gestión pedagógica se relaciona con el liderazgo de los administradores en las Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito –

Meta, con el fin de mejorar los procesos de aprendizaje en el nivel de bachillerato de la sede principal.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Establecer la relación del desempeño con el estilo del liderazgo de los miembros en la institución educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito – Meta.
- Conocer la importancia de la imagen directiva como líder, en el desempeño del quehacer docente en la institución educativa.
- Determinar la influencia del liderazgo en los diferentes procesos pedagógicos, convivenciales e institucionales del plantel educativo.

1.5. Supuestos de investigación

Los tipos de liderazgo se reflejan en las prácticas docentes, en las estrategias y metodologías empleadas en la ejecución de los diversos procesos de enseñanza - aprendizaje

La falta de liderazgo directivo y docente incide en el alto índice de deserción escolar.

Si el docente mejora sus prácticas y fortalece sus procesos pedagógicos, impacta positivamente en el comportamiento de los estudiantes y motiva su participación y progreso en la adquisición de conocimientos.

1.6. Delimitación y limitaciones

1.6.1. Delimitación.

El presente trabajo se realizará en la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito – Meta, sede principal. Contará con los docentes, administrativos y estudiantes que integran esta comunidad educativa, de modalidad presencial tradicional, como población objetivo.

Considerando que la Institución Educativa John F. Kennedy, cuenta en su planta de personal con docentes provisionales y en propiedad contratados por la Secretaría de Educación del Meta.

1.6.2. Limitaciones.

Las limitaciones del presente estudio corresponden al corto tiempo para la aplicación de técnicas de recolección de datos y el respectivo trabajo de campo, poca disposición de la comunidad educativa, esto involucra escasa comunicación entre docentes, posible negativa del directivo ante la aplicación de técnicas de recolección de información y posterior publicación del estudio.

1.7. Glosario de términos

Educación. Es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes, que se da durante todo el transcurso de su vida (Ley General de Educación, 1994).

Liderazgo. Influencia causada en un grupo de personas con la finalidad de alcanzar objetivos específicos que logren beneficiar y satisfacer las necesidades del grupo o la organización (Alfonso et al, 1999, p.1).

Gestión: Es tener claro lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y empleando los mínimos recursos para alcanzar el objetivo propuesto” (Taylor, 1994, como se citó en Manrique, 2016, p.133).

Pedagogía: Saber implícito en la práctica educativa de todos los pueblos, destreza o habilidades que se tiene para conducir a las personas desde niños en su crecimiento físico, mental y emocional (Lucio, 1989, p.36 – 37).

Proceso: Cualquier conjunto de actos coordinados con un estado inicial y final que implican un cambio para alcanzar una finalidad establecida (Prieto, 2006. p. 812).

Capítulo 2. Marco referencial

En el presente capítulo se realiza una revisión de la literatura relacionada con el tema objeto de esta investigación, cuyo propósito es proporcionar un contexto y fundamentación de la investigación que se lleva a cabo, en lo que respecta a los estudios realizados en torno al liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa: análisis de caso en la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito del Meta.

2.1. Gestión pedagógica

En la actualidad, la educación ha dejado de ser un tema únicamente político para estar en las agendas de las familias y el desarrollo social de algunos países del mundo, ahora, la exigencia involucra tanto la parte intelectual como la productiva, en medio de una dura crisis económica que ha afectado a la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, generando un retroceso en la educación y bajos resultados en los diversos procesos de aprendizaje.

Por ello, Sierra (2016) manifiesta referente a la gestión pedagógica estratégica que esta conlleva tener conocimiento frente la filosofía institucional en cumplimiento del PEI , los objetivos de la institución basados en proyectos que brinden herramientas para adelantar procesos pedagógicos de calidad a los cuales no solo se deben comprometer los líderes (p.117), conlleva también, tener conocimiento en cuanto a las prácticas, las estrategias diseñadas, las didácticas y metodología empleadas desde el que hacer docente , el estilo de liderazgo, la motivación, entre otros factores que hacen parte importante de la gestión dentro del extenso proceso de generar aprendizajes significativos y transformadores.

Así mismo, en vista de los diversos contextos hallados en la escuela, Ezpeleta y Furlan (1992), mencionan que la calidad de la educación debe consistir en obtener resultados homogéneos, no en aplicar procesos homogéneos a todos los estudiantes (p.37), lo anterior, porque el docente no está haciendo énfasis en diseñar su planeación teniendo en cuenta la forma en que aprenden los estudiantes.

En tal sentido, Varela, García y Cázares. (2011) también manifiestan que para conseguir la mejora académica en las instituciones educativas, los maestros deben preocuparse por el aprendizaje del estudiante y no por los contenidos (p.6), queda claro el reto que representa cada estudiante y la necesidad de implementar las herramientas necesarias para facilitar su aprendizaje, generar una búsqueda constante de estrategias, metodologías que permitan mejorar el desempeño en los diversos procesos de enseñanza para conseguir los aprendizajes esperados.

De otro lado, es ideal que la gestión administrativa sea permanente, estableciendo mecanismos de control social de los recursos financieros asignados en las instituciones educativas. Al respecto, la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México, 2010, manifiesta que la transformación en las prácticas educativas mediante el uso de recursos y herramientas adecuadas y las buenas relaciones de los actores involucrados en estos procesos, mejoran el aprendizaje y los resultados de los estudiantes (p. 13).

Dado lo anterior, se concluye que no se puede separar la escuela de la sociedad y de las políticas públicas, las cuales no solo deben velar por el ingreso a la educación, sino por una enseñanza de calidad para un aprendizaje efectivo, que involucre la asignación de recursos, ofreciendo procesos de calidad, ligados a una exhaustiva selección de docentes y directivos, teniendo siempre presente el porqué del fracaso de los estudiantes.

No obstante, el docente requiere de la gestión pedagógica directiva, como lo mencionan González, Nieto y Pórtela (2003) quienes manifiestan que en las instituciones se deben asignar funciones de forma jerárquica, donde unos obedecen órdenes del otro, siendo la autoridad quien contribuye a la coordinación y control de la realización de las actividades (p. 47).

Como se puede evidenciar, los autores dejan claro que la gestión del director es factor relevante en el desarrollo del normal funcionamiento del plantel, aunque no debe desconocerse la autoridad de cada docente desde su área de conocimiento, es decir, que la gestión educativa no es solo una estructuración formal de las funciones o la documentación ejercida desde la burocracia, esta gestión va más allá de la organización, es saber mantener relaciones y procesos abordando cada una de las prácticas cotidianas que se presentan en la escuela.

2.2. Liderazgo

El liderazgo es visto como una de las herramientas más eficaces para alcanzar el éxito en una organización, puesto que se enfoca en el logro de objetivos comunes mediante cambios y transformaciones generadas a través del trabajo en equipo de un grupo de personas. No obstante, es ese grupo de personas constituido por líderes y seguidores, quienes en igual medida trabajan para alcanzar los fines propuestos en la organización.

En tal sentido, Lussier y Achua (2011) manifiestan que, aunque el líder influye en su equipo de trabajo, también el seguidor influencia al líder con sus ideas y argumentos, pues, este no tiene la habilidad para dirigir, pero sí puede hacer importantes aportes al equipo (p.7).

Entonces, el ejercicio del liderazgo no es solo del líder, es una influencia en todos los sentidos y entre todos los miembros del equipo de trabajo.

Por su parte, Lupano y Castro (2003), analizando diversos enfoques sobre el liderazgo, manifiestan que:

El líder exitoso mediante el liderazgo conductual y situacional adecúa su comportamiento y conducta, a las situaciones que su equipo esté atravesando, brindando a sus seguidores el apoyo necesario para sacar adelante los diversos procesos y así, conseguir de la mejor manera los objetivos propuestos, resaltando la asignación de funciones y el inspirar confianza y respeto en sus seguidores (p.110).

También cabe anotar, que la teoría del liderazgo transformacional construido por Burns (1978) está comprometida con el crecimiento de la organización de manera que el trabajo sea compartido entre varios líderes, quienes brindan bienestar a cada miembro de la organización, produciendo en ellos confianza y cambios significativos para la empresa (Lupano y Castro, 2003, p.112). Además, los autores hacen referencia al interés personal que manifiestan los seguidores transformacionales que los lleva a aportar a la consecución de logros dentro de la organización.

Por su parte, al referirse a las habilidades y características de un líder efectivo, el autor menciona que entre más educada sea la persona, más capacidad tiene de mezclar diversos estilos de liderazgo aplicados en los diversos procesos que adelanta. (Macias, Enríquez y Zepeda, 2012, como se citó en Giraldo y Naranjo, 2014, p.24), también, según el autor, existen marcadas diferencias entre una persona que es líder y una que no lo es, “los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad de prever y persuadir” (Lupano y Castro, 2008, como se citó en Giraldo y Naranjo, 2014, p.21).

En lo referente al liderazgo escolar, los autores referencian la investigación de Waters, Marzano y McNulty en Norte América, quienes han demostrado la importancia que este tiene en la calidad de la educación, Rojas y Gaspar (2006) manifiestan que las escuelas de comunidades vulnerables cuyos resultados se destacan, demuestran la importancia que tienen los directivos líderes en el mejoramiento en la calidad de sus logros (p17), en sus planteamientos, estos autores

también manifiestan la condición de conductores de hombres que deben ejercer los líderes dentro de las organizaciones y que en el caso de la educación es esencial para que los estudiantes alcancen los objetivos propuestos.

Según Bolívar (2010) desde que los resultados de los estudiantes se han hecho responsabilidad de los centros educativos, el liderazgo directivo ha tomado gran importancia, sin embargo, este debe contribuir a mejorar la práctica y apoyar el desarrollo de la capacidad y labor del docente (p.15), por lo cual, el liderazgo escolar debe ser una función compartida entre todos los actores que intervienen en el proceso pedagógico en la escuela.

Finalmente, aunque no hay un concepto único que defina el liderazgo, según se ha visto son varios los autores que concuerdan en decir que éste en el ámbito educativo, debe ser encabezado por el directivo en el ejercicio de una gestión pedagógica indirecta que integre a todos los miembros de la institución y brinde el ambiente para que los docentes pongan también en práctica sus propios estilos de liderazgo.

2.3. Estilo del liderazgo

Los estilos de liderazgo muestran las diversas maneras en que un individuo dirige su equipo de trabajo, esto no solo se define por la organización en que labora, depende de muchas situaciones, condiciones y rasgos actitudinales de quien ejerce como líder. No obstante, existen gran variedad de teorías y enfoques sobre liderazgo.

Partiendo del estilo de liderazgo instructivo, los autores afirman que:

Dentro de este se asignaba la responsabilidad al director, no incluía a los demás miembros comprometidos en los procesos pedagógicos, no obstante, ha demostrado que el impacto del directivo es indirecto en los resultados de los estudiantes, pues debe

compartirse con los docentes quienes en mayor medida se hacen cargo de los procesos pedagógicos desarrollados en la escuela. (Robinson, Lloyd, y Rowe, 2014, p.17). Por consiguiente, estos son responsables indirectos en

2.3.1. Liderazgo participativo o democrático.

El liderazgo no solo compromete a una persona, incluye un equipo de trabajo dentro del cual se delegan funciones, Villalba y Fierro (2017) describen ese tipo de liderazgo desde el comportamiento del líder, quien incluye a sus seguidores en la toma de decisiones asumiendo también autoridad, permite la retroalimentación de las actividades que hacen parte de los procesos llevados a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (Lewin, 1951 como se citó en Villalba y Fierro, 2017, p.158)

También Villalba y Fierro (2017), mencionan que este tipo de liderazgo permite todos los miembros del equipo desarrollen habilidades para toma de decisiones, mejoren las relaciones interpersonales, su autoestima, al tiempo que promueve la participación y aumenta su entusiasmo por la realización en las diversas tareas(p.160), por ende se da confianza al seguidor para que se sienta parte importante de la organización y trabaje con ahínco y de manera activa a fin de cumplir con las metas propuestas.

2.3.2. Liderazgo carismático.

En contraposición al argumento de que los líderes no nacen, se manifiesta que estos poseen ciertas características innatas que los hacen especiales y le otorgan la habilidad para mover y convencer multitudes o grupos de personas hacia la consecución de un objetivo común, como menciona el autor, son “individuos con la capacidad de hacer cosas extraordinarias” (Weber,1947, como se citó en Northouse, 2016, p.164).

También, se concibe que el carisma depende de la situación que enfrente el líder en un momento dado, y que en la ocasión de que este cambie, estas habilidades puedan llegar a no ser las mismas. (Yukl, 1999, como se citó en Ayoub, 2010, p.72).

En conclusión, se puede apreciar que este tipo de liderazgo no lo ejerce quien tenga ciertas cualidades innatas, sino quien sepa asumir con determinación y seguridad el cambio, demostrando que sus propuestas son las más convenientes para dar solución a cierta problemática o asegurar un avance en la organización, teniendo en cuenta que el carisma puede no manifestarse en el momento que las condiciones cambien y el líder no tenga conocimiento de cómo sacar adelante una situación problemática que demande su atención,

2.3.3. Liderazgo transaccional.

Como se viene mencionando, el liderazgo promueve el trabajo en equipo con fin de alcanzar un objetivo común que beneficie a una organización. En tal sentido, aparece el estilo transaccional que según Bonifaz (2012), promueve el intercambio de intereses entre líderes y seguidores donde estos últimos ponen interés y demuestran compromiso por alcanzar los objetivos a cambio de los beneficios otorgados por su líder (p.59), por consiguiente, hay una dependencia en ambos sentidos proponiendo un intercambio de recompensas y castigos entre líderes y seguidores de acuerdo a sus intereses, de esta forma permanece el ánimo por mantener un trabajo efectivo y se mantiene el estatus del líder.

También es propio manifestar que en un momento dado puede generar un incumplimiento de las normas por parte del líder sin recibir sanción alguna, ya que tiene influencia en sus seguidores permitiendo que estos mantengan sus beneficios.

2.3.4. Liderazgo transformacional.

En este modelo de liderazgo se busca aportar al crecimiento personal de cada uno de los seguidores, al tiempo que estos apoyan las actividades, desempeñan de buena gana las labores propuestas a fin de conseguir el objetivo propuesto.

Según algunos autores, el liderazgo transformacional estimula la forma de pensar de sus seguidores incentivándolos a mejorar en diversos campos. (Kouzes y Posner, 2014, como se citó en Rojas, Vivas, Mota, Suárez y Quiñonez, 2020, p. 244) También, el líder debe ofrecer respaldo para que los seguidores aporten en el proceso de transformación de la empresa (Lussier y Achua, 201, como se citó en, como se citó en Rojas, Vivas, Mota, Suárez y Quiñonez, 2020, p. 243).

En conclusión, este modelo integra directamente al seguidor en los procesos de cambio de la empresa, como un individuo interesado en su crecimiento y transformación personal, condición que lo estimula a contribuir en las actividades y labores que llevarán a lograr las metas propuestas por el líder en beneficio de todos.

2.3.5. Liderazgo autocrático.

Este tipo de liderazgo se pone al nivel del autoritario, ya que los líderes se basan en sus propias ideas demostrando seguridad, toman solos sus decisiones laborales que son impuestas a sus subordinados por cuyo trabajo reciben un estímulo negativo o positivo según sea el desarrollo de este. (Villanueva y Jiménez, 2018, p.186). Se evidencia en este tipo de liderazgo que el trabajo es impuesto de manera radical según la forma de pensar del líder, partiendo de su propia información sin permitir ser influenciado por sus subalternos en la toma de decisiones, aunque a corto plazo esto quizás sea bueno, puede evidenciar inconvenientes a largo plazo, pues tiende a imponer la autoridad sobre el liderazgo.

2.3.6. Liderazgo orientado a las personas.

El factor humano representa sin lugar a duda uno de los componentes más importantes en toda organización. En consecuencia, es precisamente este estilo de liderazgo que teniendo en cuenta esta afirmación se enfoca hacia el fomento de las buenas relaciones entre el líder y sus seguidores y de estos con sus pares, permitiendo que gocen de un ambiente tranquilo, armónico, donde todos participan de la toma de decisiones, perciben el valor que sus aportes tienen para los demás enmarcado por una fluida comunicación asertiva.

2.3.7. Liderazgo burocrático.

Este estilo de liderazgo establece las normas bajo las cuales se deben realizar los diversos procesos en la organización sin dar lugar a flexibilizar, impidiendo trabajar a gusto, enfocarse en la mejora y trabajar por lograr los objetivos propuestos.

2.4. Desempeño docente y estudiante

El desempeño docente no solo compromete la función de enseñar los contenidos propuestos dentro del currículo, en gran medida incluye el reconocer los contextos en los cuales se desarrollan los estudiantes, de tal manera que afectan sus procesos de aprendizaje.

En este sentido, el Ministerio de Educación del Perú (2014) sostuvo que las practicas docentes creativas y novedosas fortalecen la capacidad de resolución de problemas en los estudiantes, al tiempo que mejora la participación del resto de la comunidad educativa (p.16), es decir, que las experiencias significativas y la enseñanza de la calidad, debe ser el común denominador entre los docentes empeñados en que sus estudiantes adquieran conocimientos útiles para la vida.

Así mismo, Alliaud y Antello (2011) manifiestan con respecto al desempeño, que de los docentes sobrevive lo que enseñan a sus estudiantes, porque lo conservan en sus memorias y se convierten en “armas” para defenderse en la vida, pues según los autores, a vivir y a relacionarse con otros, también se aprende (p27), en otras palabras, la educación para la vida es la que deja marcas para siempre en los estudiantes, de nada sirve saber, si no se transmite ese conocimiento a las nuevas generaciones.

No obstante, el hecho de enseñar sugiere también poner en práctica un comportamiento observable por los estudiantes con los cuales crearán su identidad. En tal sentido, Allidière (2004) como psicóloga clínica argumenta que en la edad escolar y en la adolescencia, es cuando los jóvenes en el desarrollo y creación de su propia identidad ven en sus docentes un modelo a seguir (p.16). Por ello, es fundamental la conducta y proceder del profesor en la escuela, pues su actitud determina y/o afecta el comportamiento de sus estudiantes.

Al respecto, señala Martínez (1998) que los estudiantes no asisten solo con sus propias conductas a la escuela, llevan consigo los modelos aprendidos de sus familiares poniéndolos en práctica en sus aulas de clases, el docente debe tener en cuenta esta participación inconsciente al oír hablar o apreciar el comportamiento de un estudiante (p3), en consecuencia, la actitud de los estudiantes y docentes refleja en la escuela lo que viven y aprenden de su entorno familiar.

También, en la pedagogía conceptual de que habla en su investigación la Fundación Promigas (2005) manifiesta que:

El buen desempeño de los estudiantes no solo está determinado por las vivencias en aula, pues el docente antes de llegar a ella, ha tenido que planear, pensar en las didácticas, proveerse de recursos, métodos de evaluación y estrategias, seguir un ruta que facilite al estudiante encontrar respuesta a sus interrogantes y que logren aprehender desarrollando

el sistema afectivo, expresivo y cognitivo, dejando atrás la temática acostumbrada dentro del currículo actual para abordar a profundidad operaciones e instrumentos (p.23).

Se observa entonces que el desempeño docente-estudiante es una suma de incontables factores, situaciones y condiciones, todas ellas orientadas a que el estudiante en clase pueda adquirir los conocimientos necesarios que le permita crecer y ser útil a su entorno, sin embargo, en la realidad de algunos planteles educativos se nota una clara inclinación por enseñar conceptos de manera magistral, que no generan desde la práctica docente y desde su propio contexto, aprendizajes significativos que salgan de la escuela.

2.5. Influencia de los administrativos

Los directivos docentes tienen sobre sus hombros el rumbo que toman las instituciones educativas tanto en el ámbito administrativo como pedagógico, debiendo asumir la nueva realidad de las escuelas, pues las exigencias pedagógicas cada día se acentúan más, por ello, se requiere que el directivo salga de su rol burocrático y efectúe una labor consciente de los procesos que allí se adelantan.

En tal sentido, diversos estudios sobre calidad escolar hacen énfasis en que:

La calidad de las escuelas está estrechamente relacionada con alto nivel de liderazgo que implemente el equipo directivo, pues el director es quien debe animar y apoyar los diversos procesos docentes, en los que estos últimos se encargan de desarrollar estrategias significativas para que los estudiantes aprendan, además de encargarse de que la institución educativa cumpla con las directrices y la gestión administrativa, dando prioridad al liderazgo pedagógico. (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra 2000; Bolívar 2010; Bush 2007; Cervantes 1998; Maureira 2004; Pont, Nusche y Moorman

2008; Rojas y Gaspar 2006; Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2003, como se citó en Freyre, 2014, p.14). sin en

embargo, no se debe desconocer el papel que juegan los docentes, los estudiantes y los recursos que proporcionan las escuelas.

De manera concreta la Unesco (2014) argumenta que el directivo docente debe dirigir pedagógica, administrativa y técnicamente la Institución educativa a su cargo (p,23), este asume la responsabilidad sobre sus funcionarios, entre ellos los docentes y sobre los procesos que se llevan a cabo en la escuela con el propósito de brindar una educación de calidad.

Reforzando la afirmación anterior, el autor manifiesta respecto a las funciones del directivo:

Debe ejercer una influencia en los diferentes procesos, más que gerente, debe actuar como líder que encamine a los estudiantes y demás miembros de la organización en la consecución de objetivos propuestos, potencializando, estableciendo acuerdos entre los actores involucrados en el proceso pedagógico (Sánchez, Rúa y Ternera, 2018, p.165), siempre propendiendo por el trabajo en equipo, pensando conjuntamente y no de manera individual arriesgándose a distanciarse de la meta trazada.

Por su parte, Sierra (2016) manifiesta que el líder no es el que administra, posee cualidades de liderazgo, promueve e incentiva el cambio y la innovación en su organización educativa, siendo necesidad de esta, contar con los dos perfiles para cumplir los fines propuestos (p.119). En tal sentido, el líder debe mostrar compromiso por el cumplimiento de las metas. No obstante, estas van más allá de la administración de recursos, corresponde a conducir al éxito en

todo sentido, bajo un ambiente cálido que provea bienestar e incluya la participación de toda la comunidad educativa.

Desde otra perspectiva, se afirma sobre la influencia del directivo:

Los directivos están encaminados a mantener junto a los docentes, la orientación de su labor hacia el aprendizaje de sus educandos como estrategia para mantener también un clima escolar propicio para la enseñanza efectiva, el reconocimiento de la labor de sus docentes y estudiantes, factores que aportan a mantener un ambiente escolar de sana convivencia ((Martinic y Pardo, 2003; Bellei et al., 2004; Murillo et al. 2007; Cornejo & Redondo, 2007, como se citó en Unesco, 2013, p.118), pues es evidente que los ambientes de agresión y tensión escolar afectan negativamente el desempeño de los estudiantes e impiden que desarrollen habilidades de resolución de conflictos (Treviño et al., 2012; Cook et al., 2010, como se citó en Unesco, 2013, p.118).

En síntesis, en aras de influenciar positivamente el desempeño escolar, el directivo debe ejercer su papel de manea integral, proactiva, dinámica, dirigida al logro, teniendo como base la humanización de la educación y el acompañamiento en todos los procesos de la escuela, aportando como líder a su equipo de trabajo y fortaleciendo la importante función del docente como actor directo del proceso de enseñanza.

Capítulo 3. Método

Esta investigación emplea un marco metodológico que servirá para analizar el problema observado de forma organizada, teniendo en cuenta que Gómez (2012) manifiesta que la metodología proporciona los procedimientos y las técnicas que permiten abordar la investigación de forma ordenada” (p.11). Por lo tanto, para el desarrollo del presente estudio se emplea un enfoque mixto con diseño no experimental de carácter explicativo.

De igual manera se determinará la población, la muestra representativa, la categorización, los instrumentos y su respectivo proceso de validación, lo mismo que los procedimientos y técnicas de análisis teniendo en cuenta los fundamentos planteados por Hernández Sampieri (2014), e incluye el cómo se hará la investigación, el tipo de investigación y los instrumentos a emplearse para generar resultados reales.

3.1 Enfoque metodológico

Para el desarrollo de la presente investigación se emplea un diseño no experimental con carácter descriptivo, teniendo en cuenta que Hernández (2014) manifiesta que el estudio de tipo no experimental busca observar una situación, comunidad o fenómeno en su ambiente natural para someterlo a análisis. (p.152), lo anterior por cuanto el presente estudio pretende analizar la influencia que tiene el liderazgo en la gestión pedagógica y administrativa en la educación secundaria, basada en las diversas situaciones de desempeño, comunicación e interacción al interior de la escuela, y de esta con la comunidad educativa.

Presenta un alcance descriptivo por cuanto Hernández (2014) manifiesta que este “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

Lo anterior, debido a que la presente investigación busca describir y caracterizar la gestión administrativa y pedagógica de la institución educativa, particularmente en el nivel de bachillerato, donde intervienen conductas, situaciones y prácticas del quehacer docente.

De igual manera, se acoge el enfoque mixto teniendo en cuenta que:

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, como se citó en Hernández, 2014, p. 534).

Por su parte, Chen define el enfoque mixto como “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (Chen, 2006, como se citó en Hernández, 2014, p. 534).

A partir de este enfoque y tipo de estudio, se busca analizar la influencia que tiene el liderazgo en la gestión administrativa y pedagógica de una comunidad determinada, describiendo el fenómeno que se presenta, la relación estudiante – docentes y de estos últimos con sus pares, el ambiente en que se desarrolla los hechos y la aceptación de estos por parte de la comunidad educativa.

3.2 Población

La población objeto del presente estudio se encuentra contextualizada en la Institución Educativa pública John F. Kennedy del municipio de San Juanito – Meta, lugar donde se efectúa la investigación y cuya visión se basa en la reflexión, la participación, la investigación, los valores

culturales, artísticos, deportivos, éticos y morales buscando la superación como ideal del ser humano.

3.2.1. Población y características.

La población está compuesta en su mayoría por jóvenes y niños, gran parte de los estudiantes del plantel educativo conviven con sus abuelos, por su contexto rural se desempeñan en labores del campo, en la siembra y recolección de productos agrícolas tales como el frijol y el maíz, los estudiantes oscilan entre los cinco (5) y diecinueve (19) años. En lo que respecta a la población específica objeto de estudio, corresponden al nivel de bachillerato (6° a 11°) centralizados en la sede principal de la institución y en el casco urbano del municipio de San Juanito - Meta, reciben orientación de 12 asignaturas sin realizar ningún tipo de práctica, pues la institución carece de laboratorios y no cuenta con conectividad.

3.2.2. Muestra.

La muestra objeto de este estudio se ha seleccionado teniendo en cuenta determinados criterios como que pertenezcan a niveles superiores de la Institución Educativa, que voluntariamente quieran participar, y quienes han permanecido en la institución el tiempo suficiente para evidenciar la problemática existente.

En este sentido, se aplicará el cuestionario en los grados noveno, decimo y undécimo, compuestos por treinta y ocho (38), quince (15) y treinta (30) estudiantes respectivamente, dentro de los cuales se encuentran hombres y mujeres que oscilan entre los 13 y 19 años.

Del mismo modo, se aplicará la entrevista a 6 docentes de bachillerato, que representan el 55% de los docentes de la sede principal.

Por tratarse de una población finita, se emplea la siguiente fórmula para calcular el número de estudiantes que componen el tamaño de la muestra (n), que hace parte de una población de 83 estudiantes de grados superiores (9°, 10° y 11°).

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{Z^2pq}}$$

En tal sentido, se asigna un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 11.5% y una heterogeneidad de la población del 50 %, dando como resultado una muestra de 39 estudiantes.

3.3 Categorización

Tabla1. Categorías de análisis apriori

Objetivos específicos	Categorías	Subcategoría	Instrumentos
Establecer la relación de desempeño con el estilo de liderazgo de los miembros en la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito -Meta	Desempeño escolar	Estilos de liderazgo en los miembros escolares	Entrevista semiestructurada
Conocer la importancia de la imagen directiva como líder, en el desempeño del quehacer docente.	Gestión directiva	Liderazgo directivo en los procesos institucionales	Entrevista semiestructurada
Determinar la influencia del liderazgo en los diferentes procesos pedagógicos, convivenciales e institucionales del plantel educativo.	Influencia del liderazgo	En los procesos transversales en las actividades institucionales	Cuestionario

Nota. La tabla evidencia cada una de las categorías que serán empleadas para el análisis de la información recolectada. Fuente. Elaboración propia, 2021

Tabla de categorización apriori y establecimiento de instrumentos de recolección de información con base en objetivos específicos.

3.4 Instrumentos

Los instrumentos según Ander (1967) son procedimientos aplicados de acuerdo con la índole de la investigación y permiten realizar la recolección de datos previstos en ella (p.70).

También, Hernández (2014) define los instrumentos como recursos que emplea el investigador para recoger información sobre las variables objeto de estudio (p.199). Como se puede apreciar, estos instrumentos se refieren a los medios empleados para recolectar datos referentes a la investigación en desarrollo, y es precisamente con ese fin que se implementan en el contexto educativo de la institución John F. Kennedy del municipio de San Juanito – Meta los instrumentos que se mencionan a continuación:

3.4.1. Entrevista semiestructurada.

La entrevista semiestructurada se establece mediante la elaboración de una guía que permite plantear los interrogantes que realiza el entrevistador, aunque en algunos casos, este puede alterar el orden de las preguntas de acuerdo con el rumbo que tome la conversación sin permitir que se salga del tema a investigar, decidiendo así, en qué momento plantear los interrogantes de manera que se mantenga una fluida conversación con su interlocutor (Flick, 2007, p.107).

En consecuencia, se aplicará la entrevista semiestructurada a docentes mediante encuentro virtual, buscando establecer la relación existente entre el desempeño y el estilo de liderazgo de los miembros en la Institución Educativa objeto de estudio.

3.4.2. Cuestionario.

El cuestionario es un instrumento que según Hernández (2014), se define como un “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217), se pueden aplicar mediante encuestas en diferentes contextos, empleando preguntas abiertas y cerradas.

Por su parte, Ander (1967) lo define como “uno de los instrumentos esenciales para la investigación social” (p.117), este constituye en muchas oportunidades el único instrumento aplicado en algunos estudios, además, para su aplicación no siempre requiere de la presencia del investigador.

En el presente estudio, el cuestionario se tiene en cuenta con el propósito de identificar la importancia de la imagen directiva como líder en la gestión pedagógica y será aplicado tanto a estudiantes como a docentes de la institución educativa de manera virtual, empleando preguntas cerradas.

3.5 Validación de instrumentos

La validación determina la efectividad con que un instrumento mide la variable implicada en un estudio de investigación y asegura la realidad de los resultados. Además de la validez, cada instrumento de recolección de información debe cumplir con requisitos primordiales como son la confiabilidad y la objetividad. Para Hernández (2014) la validez constituye el “Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.201).

Para que los instrumentos aquí planteados tengan mayor legitimidad y coherencia con la investigación, se relacionan tanto los objetivos como los constructos planteados en el estudio,

permitiendo concluir sobre la influencia del liderazgo en los diversos procesos llevados a cabo en la institución educativa.

3.5.1. Juicio de expertos.

Para Escobar y Cuervo (2008) los expertos son “personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p.29).

Con fin de validar la encuesta semiestructurada y el cuestionario a emplearse en el presente estudio, se cuenta con el apoyo de dos expertos magísteres de la Universidad Santo Tomás, para cuya elección se tuvo en cuenta su experiencia en el campo investigativo, imparcialidad y disposición para la realización de dicha revisión.

3.5.2. Pilotaje.

Con fin de poner a prueba los instrumentos que se pretenden aplicar, se realiza el proceso de pilotaje del cual el autor manifiesta que “consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calculan la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento” (Hernández, 2010, p.210). Lo anterior servirá para validar el funcionamiento y aplicabilidad de los instrumentos a implementar.

3.6 Procedimiento

Para el desarrollo de la prueba piloto se escoge la Institución Educativa Juan Rozo del Municipio de Acacias – Meta, donde se aplicarán los instrumentos de recolección de información antes de llevarlos a la población objeto de estudio. Esta fase, también incluirá estudiantes de grados 9º, 10º y 11º y docentes del plantel.

Para tal fin, se enviarán enlaces mediante los cuales docentes y estudiantes accederán de manera virtual a las entrevistas semiestructuradas y al cuestionario. En cuanto a los docentes, el enlace se dará a conocer a los grupos del departamento de Tecnología y el “Proyecto TIC´S” de la institución, el enlace se publicará a los estudiantes en el módulo del curso que se encuentra en la plataforma institucional.

Mediante el anterior ejercicio se evalúa la efectividad en el envío del enlace de forma digital, la facilidad para diligenciar el cuestionario y la efectividad de las preguntas realizadas en la encuesta permitiendo analizar la efectividad de los instrumentos aplicados.

Para el análisis de los instrumentos de recolección de información aplicados se empleará el análisis cualitativo de datos textuales.

Fase 1: Construcción metodológica: Se establece el método mediante el cual se abordará el estudio, la descripción de la población y las características de la muestra a analizar, determinando las categorías de acuerdo con los objetivos propuestos.

Fase 2: Construcción de los instrumentos: Se procede a determinar el tipo de instrumentos que se aplicará teniendo en cuenta los objetivos específicos, estas técnicas de recolección de datos serán validadas por dos expertos seleccionados previamente con fin de valorar su idoneidad y coherencia.

Fase 3: Recolección de los datos: Las técnicas de recolección de información (entrevistas semiestructurada y cuestionario) serán aplicadas de manera virtual, mediante el uso de plataformas y aplicaciones digitales. Los resultados de los cuestionarios quedarán registrados en hojas de Excel dispuestas para tal fin.

Fase 4: Análisis de datos obtenidos y conclusiones: Los resultados se analizarán empleando Microsoft Excel, que permite tabular y generar la representación gráfica de la información suministrada, permitiendo inferir basado en un riguroso análisis de los resultados obtenidos.

3.6.2. Cronograma

Tabla2. Cronograma de actividades

AÑO	2019			2020				2021															
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Planteamiento del problema																							
Definición de Antecedentes																							
Descripción y Formulación del problema de investigación																							
Justificación																							
Definición Objetivos general y específicos																							
Supuestos de investigación																							
Delimitación y limitaciones																							
Definición de términos																							
Marco referencial																							
Enfoque metodológico																							
Descripción de la Población y sus características																							
Descripción de la Muestra																							
Categorización																							
Elección Instrumentos de recolección de datos																							
Definición Validación de instrumentos																							
Selección expertos																							
Definición y selección lugar Pilotaje																							
Descripción Procedimientos																							
Establecimiento de fases																							
Elaboración Cronograma																							
validación instrumentos por parte de expertos																							
Aplicación instrumentos																							
Análisis de datos																							
Resultados																							

Nota. Tabla del cronograma de actividades realizadas durante la elaboración del estudio de investigación. Fuente, Elaboración propia, 2021.

3.7. Análisis de datos

Se emplea la entrevista semiestructurada aplicada a docentes de forma individual, donde se organizó y se analizó cada una de las intervenciones de los entrevistados teniendo en cuenta la

categorización y el objetivo correspondiente, del mismo modo, se realizó un cuestionario dirigido a estudiantes mediante la aplicación de Google Forms, cuyo enlace se envió por WhatsApp a los directores de grado y a los mismos estudiantes, posteriormente, este se empleó para realizar la respectiva tabulación de los datos cuantitativos recolectados, con los cuales se trianguló la información de los docentes relacionando los planteamientos del marco teórico.

Capítulo 4. Análisis de resultados

Con el objeto de determinar la influencia del liderazgo en la gestión pedagógica y administrativa de la institución educativa, fue necesaria la utilización de instrumentos de recolección de datos aplicados de acuerdo con la muestra poblacional establecida para este caso. Es así como en este apartado se analizan resultados obtenidos mediante aplicación de entrevista semiestructurada a docentes y cuestionario dirigido a estudiantes.

El análisis se establece empleando la tabla 1 de categorías de análisis a priori que se encuentra en el capítulo 3, que contiene de manera organizada los objetivos específicos del estudio y cada una de las categorías que hacen parte de la investigación, como son: el desempeño escolar, la gestión directiva y la influencia del liderazgo; sobre la cual se desarrollan los instrumentos, cuyos resultados son contrastados con la fundamentación del marco referencial dispuesto en el capítulo 2 del presente estudio, como se evidencia a continuación.

4.1 Categoría 1. Desempeño escolar.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la categoría “Desempeño escolar”, la cual se caracteriza tomando en cuenta la subcategoría y los instrumentos implementados para la recolección de datos entre los participantes, quienes proporcionaron información legítima.

Tabla 3. Categoría Desempeño Escolar

<i>Subcategorías</i>	<i>Hallazgos - Instrumento 1. Entrevista Docentes</i>	<i>Hallazgos - Instrumento 2. cuestionario Estudiantes</i>
<i>Estilos de liderazgo en los miembros escolares</i>	<p>Los docentes afirman emplear un estilo de liderazgo transaccional para la ejecución de proyectos transversales, por cuanto los estudiantes realizan las actividades asignadas, a cambio de calificaciones, no por iniciativa propia o compromiso institucional. (Docente 1)</p> <p>Ne se aplica interdisciplinaridad, ni ejerce liderazgo docente en las jornadas institucionales (Docente2)</p> <p>Los docentes manifiestan que el directivo aplica un liderazgo autocrático, que ejerce como jefe no como líder. (Docente 1)</p> <p>A nivel académico, los docentes manifiestan no aplicar liderazgo, sus clases son magistrales empleando talleres de libros, sin embargo, manifiestan que no se fomenta el liderazgo en los estudiantes (Docente1) o se hace mostrando casos de lideres mundiales. (Docente 2).</p>	<p>Los estudiantes en su mayoría coinciden en afirmar que los proyectos transversales dirigidos por docentes incentivan el liderazgo y el trabajo en equipo.</p> <p>Los expresan opiniones divididas en cuanto a que el liderazgo docente aporta a su aprendizaje y desarrollo de habilidades.</p> <p>La mayoría de los estudiantes opinan que el liderazgo que aplican los docentes no aporta constantemente a su proyecto de vida.</p> <p>Los estudiantes indican que en la institución se cumple con el manual de convivencia bajo la dirección de los docentes aportando a la resolución de problemas, aunque un alto índice de estudiantes manifiesta que no es así.</p>

Nota. La tabla evidencia los diferentes testimonios que se recogieron con el instrumento de la entrevista semiestructurada. Fuente. Elaboración propia, 2021.

La información contenida en la tabla de la categoría 1, tendiente a reflejar los Estilos de liderazgo en los miembros escolares, se triangula teniendo en cuenta los hallazgo de la entrevista realizada a los docentes quienes afirman que los estudiantes conocen los diferentes proyectos transversales que se llevan a cabo en la institución y participan de manera activa en las diversas actividades planteadas con fin de que se alcance el logro propuesto para cada proyecto, a cambio de una calificación, evidenciando la aplicación de un liderazgo transaccional por parte de los docentes que conforman el grupo de trabajo responsable de cada proyecto, afirmación que coincide con el índice de estudiantes que manifiestan su activa participación en dichos proyectos,

citando a Bonifaz (2012), este liderazgo promueve el intercambio de intereses, donde los seguidores consiguen objetivos a cambio de beneficios por parte del líder.

En lo referente a la gestión pedagógica Sierra (2016) manifiesta que esta debe ser conocida por todos en aras de cumplir los objetivos de los proyectos en los cuales no solo se deben comprometer los líderes, mostrando la importancia que representa para la enseñanza de calidad, la participación en los proyectos institucionales de todos los actores del proceso de aprendizaje, independientemente de que no ejerzan algún tipo de liderazgo, como es el caso de algunos estudiantes y docentes.

En cuanto a las clases, según datos recolectados estas son magistrales, en su mayoría enfocadas a realizar talleres del libro guía de cada asignatura, empleando como estrategias la entrega individual o grupal, que les permite poner en práctica el trabajo en equipo y el liderazgo en aula. En tal sentido, Furlan (1992) menciona que la calidad de la educación consiste en no aplicar procesos homogéneos a todos los estudiantes, poniendo de manifiesto la falta de creatividad en el diseño de estrategias pedagógicas que permita que el estudiante explore, indague, transforme, y sobre todo, que aprenda a tomar el libro como un herramienta para su aprendizaje pero no como la única herramienta que le permite adquirir conocimiento, teniendo presente que cada estudiante aprende de manera distinta. También el Ministerio de Educación del Perú (2014) manifiesta que las practicas docentes creativas e innovadoras fortalecen la capacidad de resolución de problemas de los estudiantes y mejora la participación de sus familias.

De otro lado, los docentes confluyen en afirmar que su afán se centra en abarcar la temática a fin de conseguir que los estudiantes presenten sus actividades o las desarrollen en aula de forma puntual. Citando a Varela, García y Cázares (2011), el docente debe centrar su preocupación por el aprendizaje de los estudiantes y no por los contenidos, de esta manera se

busca mejorar la calidad académica de la institución, sin centrarse en la planilla de notas dejando de lado la calidad de la enseñanza, brindando más bien, diversas herramientas educativas para que el estudiante aprenda.

En contraposición, concerniente al desempeño del área de Educación Física, se manifiesta la aplicación del liderazgo transformacional, pues genera jóvenes seguros de sí mismos mediante procesos que son apoyados por el docente, quien los anima a superar obstáculos y alcanzar objetivos, como lo afirma Lussier y Achua, 2011, el líder debe ofrecer respaldo para que los seguidores aporten en el proceso de transformación, de ahí la masiva participación y los buenos resultados deportivos que obtiene la institución educativa.

En cuanto a la influencia del liderazgo docente en los estudiantes, al interrogante ¿Qué tanta influencia cree usted que tiene como líder en sus estudiantes?, el docente 1 manifiesta que “es muy limitada, puesto que faltan retos educativos para asumir posturas de liderazgo desde la institución educativa”. En este sentido, Allidiére (2004) menciona que la edad escolar y la adolescencia, es cuando los jóvenes en la creación de su propia identidad ven en sus docentes un modelo a seguir, por lo tanto, son influenciables en cuanto a comportamiento y liderazgo, también, Lussier y Achua (2011) manifiestan que el liderazgo es un ejercicio cuya influencia se mantiene en los dos sentidos, el docente líder influye en sus estudiantes y estos aportan ideas y opiniones al equipo. Del mismo modo, Lupano y Castro (2003), afirman que el líder debe adecuar su comportamiento y conducta a las diversas situaciones, brindando apoyo en los procesos, asignando funciones y mostrando respeto por el equipo de trabajo, en aras de alcanzar los objetivos de clase, pues esta, en sí misma, debe representar un reto para estudiantes y docentes. No obstante, el índice de estudiantes encuestados es muy similar entre los expresan que

el liderazgo docente aporta a su aprendizaje y desarrollo de habilidades y los que manifiesta no evidenciarlo permanentemente.

Por lo anterior, se pudo percibir en dialogo con los docentes, que cada uno desempeña su labor de manera independiente, cumpliendo la normatividad establecida por la institución, pero sin imponerse retos de clase ni adquirir responsabilidades adicionales, por las múltiples tareas que el quehacer exige.

No obstante, en cuanto al aporte que hacen los diversos estilos del liderazgo al mejoramiento del desempeño docente, manifiestan que, en reuniones institucionales, el docente se limita a exponer ideas que pueden ser o no aceptadas por los demás, con fin de fortalecer la ejecución de proyectos transversales y las actividades asignadas. En entrevista, el docente² manifiesta “Cuando la comunicación es fluida se comparte experiencias, uno toma aquellos aspectos sobresalientes que pueden ser tomados, incluso aquellos que pueden llevar al fracaso, algunos compañeros si toman la delantera en dirigir a los demás, pero el trabajo en equipo de docentes es muy precario, cada uno trabaja a su manera”. En consecuencia, Citando a Lupano y Castro (2003), la teoría del liderazgo transformacional está comprometida con el crecimiento del plantel, dando lugar a que el trabajo se comparta entre varios líderes, encargados de brindar confianza y bienestar a los demás a fin de producir cambios importantes esperados en la institución educativa.

No obstante, los docentes convergen en manifestar que entre ellos la convivencia es difícil, razón por la cual, muchos prefieren simplemente cumplir con su trabajo y nada más. En este sentido, la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México (2010), afirma que las buenas relaciones de los

actores involucrados en los procesos educativos mejoran el aprendizaje y los resultados de los estudiantes.

De igual manera, retomando a Martinic y Pardo, 2003; Bellei et al., 2004; Murillo et al. 2007; Cornejo & Redondo, 2007 (citado por Unesco, 2013), se indica que los directivos están encaminados junto a los docentes, a mantener un clima escolar propicio para la enseñanza, a brindar reconocimiento a la labor de docentes y estudiantes, factores que aportan a mantener un ambiente escolar de sana convivencia, en razón a que son modelo a seguir por los estudiantes y es su deber propender por la buenas relaciones entre toda la comunidad educativa.

4.2. Categoría 2. Gestión directiva

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la categoría “Gestión Directiva”, la cual se caracteriza tomando en cuenta la subcategoría y los instrumentos implementados para la recolección de datos entre los participantes, quienes proporcionaron información legítima.

Tabla 4: Categoría Gestión Directiva

<i>Subcategorías</i>	<i>Hallazgos - Instrumento 1. Entrevista Docentes</i>	<i>Hallazgos - Instrumento 2. cuestionario Estudiantes</i>
<i>Liderazgo directivo en los procesos institucionales</i>	<p>Los docentes coinciden en manifestar que el directivo no aplica liderazgo en su gestión, su comportamiento es el de un jefe que se encarga de administrar y hacer cumplir las directrices del MEN. (Docente 2).</p> <p>Se evidencia entre los docentes que el liderazgo no es muy tenido en cuenta entre directivo y docentes, cada uno defiende sus propios intereses y trabaja a su manera. (Docente 1)</p>	<p>Se presenta un estrecho margen entre los estudiantes que manifiestan haber evidenciado liderazgo y acompañamiento por parte del directivo en las actividades institucionales y entre quienes manifiestan nunca o muy pocas veces haberlo evidenciado.</p> <p>Existe un estrecho margen entre los estudiantes que manifiestan evidenciar un ambiente armónico entre docentes y de estos con el rector y quienes manifiestan haberlo evidenciado pocas veces.</p>

Nota. La tabla evidencia los diferentes testimonios que se recogieron con el instrumento de la entrevista semiestructurada. Fuente. Elaboración propia, 2021.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la categoría “gestión directiva”, caracterizada teniendo en cuenta la subcategoría y los instrumentos aplicados para la recolección de información, con el objetivo de conocer la importancia de la imagen directiva como líder en el desempeño del quehacer docente. Para este análisis se tuvo en cuenta que los docentes coinciden en manifestar que no hay estilos de liderazgo en la institución por parte del directivo y que solo se ejecuta lo que reglamenta el Ministerio de Educación Nacional. Por su parte el docente 2, indica que “se evidencia un estilo autocrático, actúa como jefe y no como líder, digamos que se da una conjugación de varios. Algunas veces es democrático, otras autocrático. A veces pienso que los directivos docentes solo administran más no lideran”.

Al respecto, Bolívar (2010) menciona que el liderazgo directivo es de gran importancia, debe contribuir a mejorar la práctica, apoyar las capacidades y labores del docente. También Sánchez, Rúa y Ternera (2018) afirman que el directivo debe actuar como líder más que como gerente, influenciando los procesos, orientando a estudiantes y docentes en la consecución de objetivos, estableciendo acuerdos con los actores involucrados en los procesos pedagógicos. De allí que la Unesco (2014) argumente que el directivo docente debe dirigir pedagógica, administrativa y técnicamente la Institución educativa a su cargo. Como es evidente, aunque el directivo docente deba sostener administrativamente la institución educativa, no puede descuidar la gestión pedagógica e institucional adelantada por los demás funcionarios del plantel. Al respecto, Freyre 2014 menciona que la calidad de las escuelas está estrechamente relacionada con alto nivel de liderazgo que implemente el equipo directivo, pues el director es quien debe animar y apoyar los diversos procesos docentes.

De igual manera, sobre el interrogante de liderazgo del rector, el docente 3 manifiesta que “es un directivo administrativo, no se relaciona con asuntos pedagógicos, no visita las aulas, mantiene muy pendiente de las directrices más que todo” por ello, citando a Sánchez, Rúa y Ternera (2018), se menciona que el liderazgo de los directivos docentes es determinante en la institución, porque mediante el direccionamiento efectivo y la correlación entre los diferentes procesos involucrados en la gestión educativa, se progresa en la construcción y desarrollo de la organización.

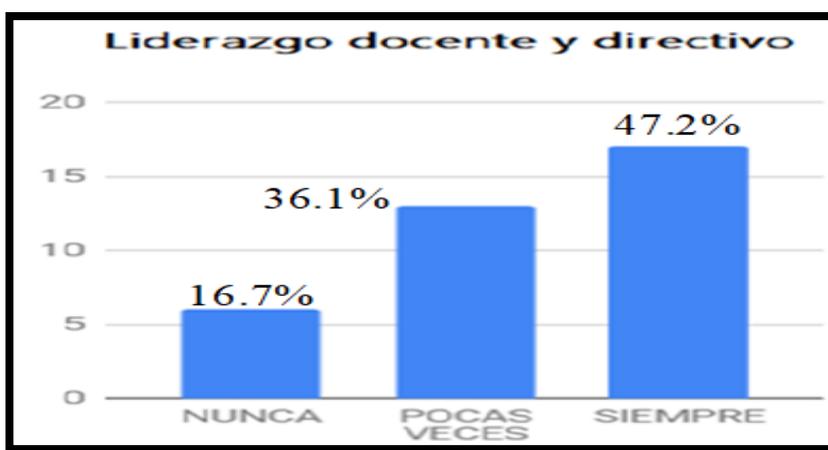
También el cuestionario aplicado, evidencia un índice significativo del 47.1% de estudiantes que manifiestan que el directivo no está constantemente al tanto de sus necesidades, ni acompaña permanentemente las actividades institucionales realizadas en el plantel. En este sentido, la Unesco (2013), manifiesta que los directivos están encaminados a mantener junto a los docentes, la orientación de su labor hacia el aprendizaje de sus educandos como estrategia para mantener también un clima escolar propicio para la enseñanza efectiva, el reconocimiento de la labor de sus docentes y estudiantes, factores que aportan a mantener un ambiente escolar de sana convivencia, lo que explica el porqué de los resultados a la pregunta realizada a los estudiantes acerca del ambiente laboral entre docentes y de estos con directivos y administrativos se obtuvo un 44.4% de ellos que manifestaron pocas veces haber evidenciado un ambiente armónicos entre los funcionarios de la institución educativa.

4.3 Categoría 2. Influencia del liderazgo

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos de acuerdo con la tercera subcategoría que responde al objetivo específico “Determinar la influencia del liderazgo en los diferentes procesos pedagógicos, convivenciales e institucionales del plantel educativo”, definidos por las valoraciones siempre, pocas veces y nunca.

En cuanto al liderazgo en la institución educativa, el 47.2% de los estudiantes indican siempre haber evidenciado la aplicación de liderazgo por parte de docentes y directivos, el 36.1% manifiestan que pocas veces, y el 16.7% responden nunca haberlo percibido, representado así, un 52.8 % de estudiantes que no acreditan la aplicación constante de liderazgo por parte del rector y los docentes.

Figura1. *Liderazgo docente y directivo*



Nota. La figura evidencia la percepción del liderazgo docente y directivo por parte de los estudiantes. Fuente. Elaboración propia, 2021.

Del mismo modo, el 55.6% de los estudiantes indican siempre haber visto influenciado su aprendizaje por el liderazgo docente en los diversos procesos pedagógicos, el 30.6% manifestaron que pocas veces, y el 13.8 % indicaron que el liderazgo de los docentes nunca aporta a su aprendizaje y desarrollo de habilidades, significando un 44.4% que no sienten constantemente el aporte del liderazgo docente en su aprendizaje.

Figura 2. *Aporte del liderazgo docente*



Nota. La figura evidencia el aporte del liderazgo docente a los procesos de aprendizaje y desarrollo de habilidades de los estudiantes. Fuente. Elaboración propia, 2021.

También, el 52,8% de los encuestados manifiestan observar siempre la presencia del directivo en el plantel, el 33,3% estiman pocas veces haberla evidenciado, frente a un 13,8% que manifiesta que el directivo nunca está al tanto de las necesidades de los estudiantes ni acompaña las actividades institucionales, representando un índice de 47.2% de estudiantes que no sienten permanentemente el respaldo del rector en la institución.

Figura 3. *Imagen del directivo en la I.E*

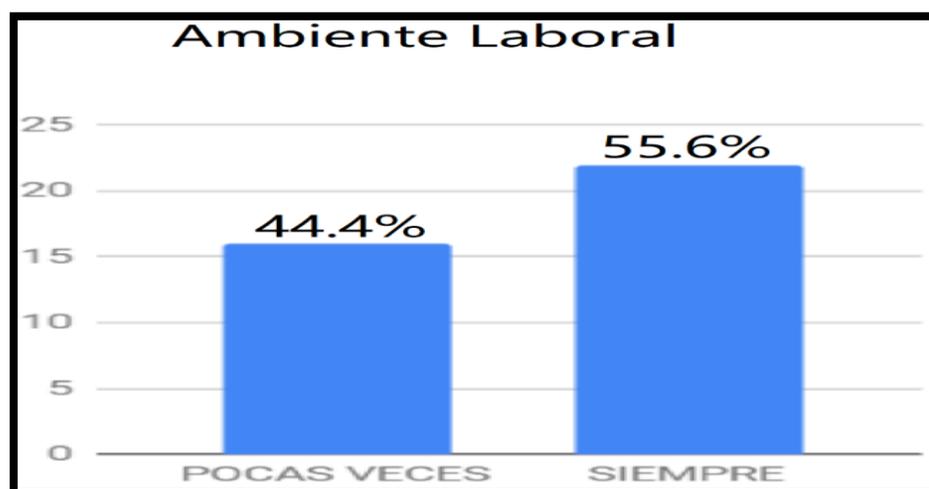


Nota. La figura evidencia la percepción de los estudiantes acerca del apoyo y acompañamiento del directivo en las actividades institucionales. Fuente. Elaboración propia, 2021.

En cuanto al ambiente laboral entre docentes, directivos y administrativos, el 55,6% de los estudiantes dicen siempre percibir armonía entre ellos, frente a 44.4% que evidencian pocas veces

un ambiente armónico, teniendo en cuenta que el encuentro de todo el cuerpo docente (sedes rurales y sede principal) se presenta durante jornadas institucionales y pedagógicas en ausencia de estudiantes.

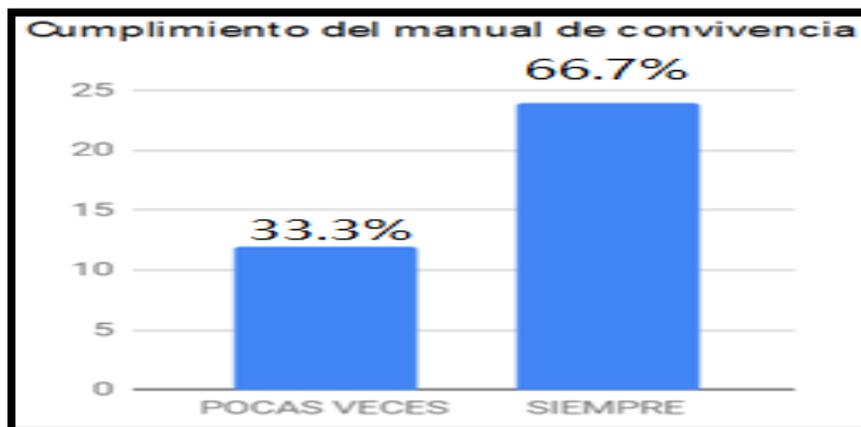
Figura 4. *Ambiente laboral*



Nota. La figura evidencia la percepción de los estudiantes sobre el ambiente laboral entre docentes, directivo y administrativo. Fuente. Elaboración propia, 2021.

Frente a la resolución de problemas en el entorno escolar orientada por los docentes de la institución en cumplimiento del manual de convivencia, el 66.7% de los estudiantes respondieron que los docentes siempre fomentan la resolución de problemas apoyados en la normativa del plantel, en contraste, el 33.3% indicaron que pocas veces los docentes cumplen con esta norma. Mostrando que, de una manera u otra, se tiene en cuenta el manual de convivencia para la atención de casos de convivencia escolar como lo reglamenta la institución educativa, pues el porcentaje de negatividad total fue del 0%.

Figura 5. *Aplicación del manual de Convivencia*



Nota. La figura evidencia el cumplimiento del manual de convivencia de la institución bajo la orientación de los docentes, aportando a la resolución de problemas en el entorno escolar. Fuente. Elaboración propia, 2021.

En lo referente a los proyectos transversales dirigidos por docentes de las diversas áreas, el 72,2% indicaron que siempre incentivan el liderazgo y el trabajo en equipo de los estudiantes, el 22,2% estiman que pocas veces lo hacen y el 5,6% afirmaron que estos proyectos nunca incentivan el liderazgo y el trabajo en equipo entre ellos. Demostrando así que solo un 27,8 % de los estudiantes no siente permanentemente incentivado su liderazgo por las actividades desarrolladas en cada uno de los proyectos transversales de la institución, tal como la implementación del PRAE, Tiempo Libre, entre otros.

Figura 6. *Liderazgo y proyectos transversales*



Nota. La figura evidencia la percepción de los estudiantes sobre el incentivo que producen los proyectos transversales a su liderazgo y trabajo en equipo. Fuente. Elaboración propia, 2021.

De otra parte, el 55.5% de los estudiantes encuestados afirman que el liderazgo y trabajo en equipo ejercido por sus docentes siempre fomenta la sana convivencia en el plantel, el 38.9% afirmaron que pocas veces lo hace, y el 5.6% manifiestan que el liderazgo docente nunca anima la sana convivencia en la institución educativa; teniendo así, un 44.5% de los estudiantes a los cuales no les parece que el trabajo en equipo de los docentes aporte permanentemente a que se mantenga la sana convivencia en la institución educativa.

Figura 7. Liderazgo y sana convivencia.



Nota. La figura evidencia la percepción que tienen los estudiantes sobre la influencia del liderazgo y trabajo en equipo docente en la sana convivencia de la institución educativa. Fuente. Elaboración propia, 2021.

Por su parte, el 48,7% de los estudiantes encuestados estiman que el liderazgo de los docentes siempre despierta interés por los diferentes temas que se abordan en el desarrollo de las actividades académicas, el 20.5% afirman que pocas veces se sienten animados por sus docentes, y el 28.2% indican que nunca el liderazgo docente despierta interés por la temática de las actividades académicas; evidenciando así que el 48.7% de los estudiantes no sienten

permanentemente que sus docentes animen las actividades académicas que realizan a diario, frente a 48.7% que afirman que si lo hacen.

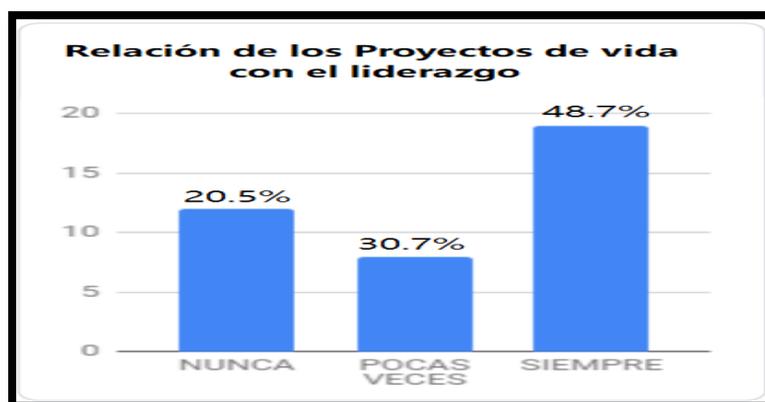
Figura 8. *El liderazgo y las actividades académicas.*



Nota. La figura evidencia el interés que despierta el liderazgo docente en las actividades académicas de los estudiantes. Fuente. Elaboración propia, 2021.

Del mismo modo, el 48.7% de los estudiantes considera que el liderazgo de los docentes de la Institución Educativa siempre ha influido en su proyecto de vida y toma de decisiones, el 30.7% estiman que pocas veces lo hace, frente a un 20.5 % que manifiesta que estos nunca han influido en sus planes o proyectos de vida.

Figura 9. *El liderazgo y los proyectos de vida.*



Nota. La figura evidencia la frecuencia con que el liderazgo docente influye en el proyecto de vida y toma de decisiones de los estudiantes. Fuente. Elaboración propia, 2021.

A partir del análisis del cuestionario realizado a estudiantes, teniendo como objetivo específico “Determinar la influencia del liderazgo en los diferentes procesos pedagógicos, convivenciales e institucionales del plantel educativo”. Los resultados obtenidos muestran que se ejerce liderazgo por parte de los docentes de la institución educativa, aunque este no es evidenciado por todos, con un 52.8 % de estudiantes que no acreditan la aplicación constante de liderazgo por parte del rector y los docentes. También, aunque se presenta un porcentaje de 55.6% estudiantes para quienes el docente como líder aporta a su aprendizaje, se destaca el (44,4%) para quienes el docente de manera permanente no lo hace.

También es de destacar, un total de 48.7% de los estudiantes que afirman que el docente en poco o nada despierta interés por la temática tratada en clase. Del mismo modo, un 51.2% de los encuestados, indica poca o nula influencia docente en su proyecto de vida. No obstante, los proyectos institucionales si fomentan el trabajo en equipo y el liderazgo entre los jóvenes con un 72.2%. Por su parte, se evidencia un estrecho margen en cuanto a la convivencia, con un 44.5% de los estudiantes a los cuales no les parece que el trabajo en equipo de los docentes aporte permanentemente a que se mantenga la sana convivencia en la institución educativa.

Referente al ambiente entre docentes, directivos y administrativos, se presenta una diferencia de 4 estudiantes que perciben siempre un ambiente armónico entre ellos, frente a quienes nunca o pocas veces tienen esa percepción.

En cuanto a la imagen del directivo en la institución educativa, esta se percibe de forma regular en el plantel, al presentar una diferencia de 2 estudiantes que siempre perciben la presencia y acompañamiento del rector en la institución, frente a quienes manifiesta que nunca o pocas veces se enteran de la presencia y gestión del directivo.

Capítulo 5. Conclusiones

El liderazgo permite al docente implementar una forma acertada de llegar con nuevos conocimientos a sus estudiantes, empleando metodologías constructivas, al tiempo que influye de la mejor manera para que ellos en cada una de las prácticas pedagógicas puedan ser líderes de sus propios procesos de aprendizaje, que serán de utilidad a lo largo de su vida.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta lo mencionado por los docentes, en la institución las clases son magistrales y repetitivas, situación que ha provocado que los estudiantes se acostumbren a la monotonía de los libros guías, evitando de esta manera que la totalidad de ellos participen de estrategias innovadoras que enriquezcan su aprendizaje y desarrollo de habilidades, por lo tanto, se hace necesario que los docentes implementen estilos de liderazgo que despierten el interés de todos los estudiantes por el aprendizaje, pues un índice importante de ellos, manifiesta no sentirse motivado en la realización de las actividades académicas.

En cuanto a la gestión directiva, los docentes manifiestan evidenciar un liderazgo autoritario, e incluso, falta de liderazgo por parte del rector. En este sentido es importante mencionar que el trabajo debe ser de todos los actores involucrados en los procesos educativos que se adelanta en el plantel, teniendo al directivo docente como cabeza de la organización, pues es su tarea realizar el acompañamiento a docentes, incentivándolos durante el desarrollo de su quehacer dentro de la institución, y aunque no ejerce la pedagogía en aula, este debe orientar los diversos procesos institucionales y estar enterado de las diferentes prácticas pedagógicas implementadas por su equipo de trabajo.

Del mismo modo, esa falta de liderazgo retrasa los diversos procesos que permiten a los docentes compartir enseñanzas y prácticas de forma interdisciplinaria, reduciendo la oportunidad

de aportar ideas que beneficien a los estudiantes, dando lugar a fallas que retrasan el logro de los objetivos planteados, además de afectar las relaciones interpersonales del equipo de trabajo.

Finalmente, se evidencia que los docentes aplican un liderazgo transaccional para la ejecución de los proyectos transversales y actividades institucionales, por cuanto los estudiantes participan activamente para sacar adelante el proyecto a cambio de una calificación asignada por los docentes encargados de dicha actividad, sin embargo, este no trasciende, pues según manifiesta el docente, la influencia del liderazgo en sus estudiantes es limitada debido a que la institución educativa no ofrece retos donde puedan aplicar algún tipo de liderazgo, afirmación que demuestra que no ven las clases como retos que generen aprendizajes significativos y brinden herramientas para aplicar un estilo de liderazgo transformacional que influya positivamente a los estudiantes.

Por lo anterior, se concluye que se dio respuesta a la pregunta ¿Cómo Influye la falta de liderazgo en la gestión pedagógica y administrativa de la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito -Meta?

5.1 Principales hallazgos

El presente estudio evidencia que en la institución Educativa John F, Kennedy, falta liderazgo que permita a los estudiantes hacer parte de procesos educativos críticos, autónomos e innovadores, que generen un ambiente permanente de paz y sana convivencia. Durante su desarrollo, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Las clases son magistrales y autoritarias, no se realizan prácticas y el único modo de fomentar el liderazgo es mediante trabajos en grupo dentro del aula.
- Los docentes aplican un estilo de liderazgo transaccional para la ejecución de proyectos transversales y actividades institucionales que no trascienden a otras prácticas.

- Los docentes muestran desmotivación para implementar estilos de liderazgo que motiven permanentemente a los estudiantes, que generen aprendizajes significativos y constructivos aprovechando los diversos espacios rurales para realización de prácticas.
- Los estudiantes no evidencian permanentemente un ambiente armónico entre docentes, y de estos con su directivo.
- No se evidencia motivación por parte del directivo hacia el trabajo en equipo de su grupo de docentes.
- El directivo es autoritario y no aplica ningún tipo de liderazgo
- Los estudiantes no evidencian un acompañamiento permanente del directivo de la institución en las necesidades ni actividades institucionales.
- No se evidencia trabajo en equipo, ni aplicación de algún estilo de liderazgo entre docentes que despierte su interés por cambiar las metodologías empleadas, no hay comunidades de práctica, cada uno trabaja de forma individual, independiente de los otros docentes.
- Los estudiantes no evidencian liderazgo de docentes ni directivo en la institución educativa de forma permanentemente.

5.2 Correspondencia con los objetivos y respuesta a la pregunta de investigación

Después de establecer la relación del desempeño con el estilo del liderazgo de los miembros en la institución educativa, conocer la importancia de la imagen directiva como líder en el desempeño del quehacer docente y determinar la influencia del liderazgo en los diferentes procesos pedagógicos, convivenciales e institucionales del plantel educativo, se puede determinar ¿Cómo Influye la falta de liderazgo en la gestión pedagógica y administrativa de la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito -Meta?, evidenciado que esta afecta el trabajo pedagógico del personal docente y los procesos que allí se adelantan, situación que causa desinterés por los estudiantes e influye directamente en el ambiente

armónico que debe hacer parte de los espacios de aprendizaje del entorno escolar. De igual manera, reduce el interés de los estudiantes por hacer parte de los diversos procesos de enseñanza orientados en el plantel.

Así mismo, se determina que la imagen del directivo de la institución juega un papel relevante en el alcance de las metas propuestas en el Plan de Mejoramiento Institucional, pues más que administrar, su función es la de facilitar las condiciones para que todos los miembros de la institución educativa trabajen mancomunadamente para alcanzar un objetivo común. No obstante, el liderazgo ejercido en este caso es autoritario o nulo, dejando de implementar un estilo transformacional que propenda por el bienestar de la organización y cada uno de sus integrantes, en aras de mejorar la calidad de la educación que allí se imparte.

5.3 Generación de nuevas ideas de investigación

Teniendo en cuenta los resultados del presente estudio, se puede determinar que el liderazgo es un factor importante en todo proceso educativo, y es en la escuela donde los niños, niñas y adolescentes, deben empezar a apropiarse de la realidad en que viven, reconociéndose como parte esencial del entorno al cual pertenece y al que puede aportar ideas y soluciones.

En consecuencia, es necesario que las instituciones educativas se propongan mediante la aplicación de un estilo de liderazgo transformacional, la formación de personas críticas, autónomas, consciente de las necesidades de los diversos contextos, creativas, innovadoras e investigadoras; que propicien relaciones interpersonales respetuosas de sí mismos, de los demás, de la naturaleza, y en todo caso, cuenten con la capacidad suficiente para solucionar conflictos y superar obstáculos.

No obstante, para ello se requiere el compromiso directivo en los diferentes procesos pedagógicos implementados por los docentes, con el fin de incentivar y facilitar la

implementación de espacios, herramientas y tecnologías que permitan un aprendizaje constructivista y genere conocimientos útiles para la vida.

Por lo anterior es necesario que los docentes permanezcan en continúa formación, en constante búsqueda de conocimiento, capacitándose y aprovechando los recursos tecnológicos disponibles, que se generen comunidades de práctica y espacios para que el docente aborde y comparta conocimientos de manera respetuosa con sus pares, creando ambientes en los cuales docentes, directivos y estudiantes puedan generar sus propios conocimientos, aplicar habilidades y destrezas, teniendo en cuenta que cada gestión pedagógica y administrativa adelantada dentro del sistema educativo, es un reto que requiere la aplicación de liderazgo por parte del personal involucrado.

5.4 Nuevas preguntas de investigación

¿Cómo lograr que los docentes se vuelvan líderes?

¿Cómo afecta social, emocional y académicamente al estudiante, el comportamiento y las relaciones entre sus docentes?

¿Por qué en las zonas rurales los maestros se desmotivan, se desentienden de los procesos de liderazgo y su propio quehacer docente?

¿De qué manera afecta o beneficia a los estudiantes la aplicación del liderazgo transaccional por parte de sus docentes?

¿Qué factores influyen en el fenómeno de la deserción que se presenta en el área rural?

5.5 Limitantes de la investigación

Durante el desarrollo del presente estudio, se encontró que las limitantes no se dieron por parte del directivo docente como se planteó al inicio, estas estuvieron marcadas por la poca

disposición de algunos docentes, por cuanto el tema de liderazgo educativo no despierta su interés, por ende, no los aplican en los procesos de formación que orientan.

Del mismo modo, algunos estudiantes sintieron temor porque los docentes conocieran sus respuestas, pues preguntaron si ellos sabrían lo que cada uno contestaba.

5.6 Recomendaciones

Después de concluir el presente estudio, surgen ideas que posiblemente pueden aportar al mejoramiento de la calidad educativa, contrarrestando las falencias presentadas en los diversos escenarios, que sirvieron como base para realizar las siguientes recomendaciones:

Los docentes deben empezar a conformar comunidades de práctica, aplicar estilos de liderazgo transformacional que integre a toda la comunidad educativa, que permita a los estudiantes un aprendizaje crítico y autónomo que vaya más allá de cumplir un objetivo propuesto por la institución o el docente, que aporte a cada uno en su crecimiento intelectual, emocional, personal y en la manera de relacionarse con su entorno.

Es responsabilidad de los docentes implementar estrategias pedagógicas enfocadas en un aprendizaje constructivo, donde cada uno aprenda desde su propia experiencia e involucre prácticas de campo, aprovechando los espacios rurales fuera del aula, el manejo de diversas herramientas de aprendizaje, la creatividad y la imaginación; dirigido a generar nuevos conocimientos que permitan entender el porqué de los fenómenos que se presentan a su alrededor. Sobre todo, que brinde el espacio para que cada estudiante explore su propia forma de aprender y de esa manera se implementen estrategias de formación por parte del docente.

El directivo docente debe mantener unido su equipo de trabajo ejerciendo liderazgo, si se hace presente encabezando las diferentes actividades institucionales, se visibiliza el ánimo por lograr los objetivos trazados en la institución, aún más cuando esta no cuenta con otro directivo

que haga sus veces. De igual manera, el trato respetuoso hacia sus docentes debe ser ejemplo para seguir entre ellos mismos, mejorando el ambiente hostil que manifiestan sentir en sus encuentros institucionales, al tiempo que brinda seguridad, incentiva su quehacer, e inspira el liderazgo entre sus seguidores para que estos se sientan útiles para la organización y no solo parte del recurso humano.

Por último, es relevante que los docentes humanicen la educación comprendiendo que el estudiante necesita recibir, asimilar, comprender y poner en práctica conocimientos útiles para su vida, que el estudiante no es una máquina programada para asistir diariamente a un salón de clases sentado frente a un docente, por el contrario, de las actividades realizadas en cada uno de sus procesos formativos depende en gran medida las decisiones que el niño, niña o adolescente tome en algún momento de su existencia, entonces, deben recibir herramientas para defenderse en los diversos contextos cuando salgan de la escuela.

Referencias

- Alfonso, I., Albero y Tillàn, S. (1999). Contribuciones breves, Liderazgo: un concepto que perdura. 7(2). 132-35. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v7n2/aci08299.pdf>
- Cabrera, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, (42). 81-111. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v42i1.22115>
- Camarero, M. (2015), *Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del Desempeño de la Figura Directiva en Centros de Educación Primaria de Tarragona*. (Tesis doctoral), Universitat Rovira I Virgili. Tarragona España. Recuperado de <https://www.tdxcat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>.
- Castillo, P y Martínez, C. (2018). Cambiar la escuela para cambiar nuestras prácticas pedagógicas. En busca de un perfil de liderazgo docente. *Innovación Educativa: perspectivas y desafíos*. 233-248. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6592931>
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación. Diario Oficial No. 41.214 (8 de febrero de 1994).
- Cuenca, R. (2015). “Los directores de América Latina”. *Revista Ruta Maestra de la Pontificia Universidad Javeriana*. ISSN 2322-7036. p.p 5-8. Recuperado de: <https://rutamaestra.santillana.com.co/wp-content/uploads/2018/10/Ruta%20Maestra%2013.pdf>
- Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia. (2016), *Formación en competencias*. Madrid, ed. Escuela de Administración Pública.
- Gómez, B, S (2012). *Metodología de la investigación*. Estado de México. Red Tercer Milenio.
- Lucio A., D. (1989). Educación y Pedagogía, Enseñanza y Didáctica: diferencias y relaciones. *Revista de la Universidad de La Salle*, (17), 35-46. https://dajimenez1.webs.com/UPN/Lucio_1989_Pedagogia,Didactica.pdf
- Manrique, L, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento y gestión*, N° 40. pp. 129-158. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>

- Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública *Revista Educación* Vol. XXIII, (44), 7-28. Recuperado de [http://ElLiderazgoTransformacionalEnUnaInstitucionEducati-5056840%20\(12\).pdf](http://ElLiderazgoTransformacionalEnUnaInstitucionEducati-5056840%20(12).pdf)
- Ministerio de Educación Nacional (2016). *Revisión de Políticas Nacionales sobre la Educación en Colombia*. Bogotá D.C. Ministerio de Educación Nacional en acuerdo con la OCDE.
- Montecinos, C. y Trujillo, D. (2018). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del Sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones (Vol. 2)*. Líderes Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Ed, Matías Mancilla.
- Prieto, C. (2003). El Proceso y el Debido Proceso. *Vniversitas*, (106), 811-823. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=825/82510622>.
- Ritacco, R, M y Amores, F, F, J. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Vol. 24, Núm. 81, PP. 375-402. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1405-66662019000200375&lng=es&nrm=iso.
- Sánchez, B.J., Rúa, M.J. y Ternera, R.L. (2018). Competencias de los directivos docentes para la transformación de la institución educativa en una organización escolar inteligente. *Clío América*, 12(24), 157 - 171. doi: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.2650>.
- Serrano, R. (2017). *Competencias Clave de las Direcciones Escolares Para un Liderazgo Eficaz* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Rserrano> SERRANO_ALBENDEA_Ricardo_Tesis.pdf
- Sierra, G, M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111- 128. Doi: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Villalobos, C., Peña, J., Aguirre, E. y Guerrero, M (2017). Liderazgo Escolar y Conflictos Socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. Chile. *Revista*

calidad en la educación. (47). 81-111. DOI: <http://scieloconicyt.cl/pdf/caledu/n47/0718-4565-caledu-47-00081.pdf>.

Anexos

Anexo A. Instrumentos

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (Docentes)

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

PROYECTO: El liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa de la institución educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito - Meta

Objetivo específico: Establecer la relación del desempeño con el estilo del liderazgo de los miembros en la institución educativa Jhon F. Kennedy del Municipio de San Juanito – Meta.

Pregunta: ¿Cómo influyen los diversos modelos de liderazgo en la labor docente?

Fecha de aplicación	
Nombres y apellidos del entrevistado	
Cargo	
Institución educativa	
Grado que tiene a cargo	
<p>Introducción:</p> <p>La presente entrevista tiene como fin, indagar si el estilo de liderazgo aplicado en su institución educativa influye en el desempeño de su quehacer docente. Hace parte de un estudio académico que utilizará la información que usted voluntariamente proporcione, para fines investigativos.</p>	
<p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Aplica en su quehacer docente algún estilo de liderazgo específico? 2. ¿Considera usted que su liderazgo es observado por los estudiantes? 3. Por favor, describa el estilo de liderazgo que aplica como docente 4. ¿Qué tanta influencia cree usted que tiene como líder en sus estudiantes? 5. ¿Evidencia en los directivos de su institución la aplicación constante de algún estilo de liderazgo? 6. ¿Cómo cree que el liderazgo ejercido por los directivos influye sobre su desempeño como docente? 7. ¿Cómo motiva usted a los estudiantes a alcanzar los objetivos de aprendizaje trazados en su asignatura? 8. ¿Qué lugar ocupa el trabajo individual y el grupal en el desarrollo de su clase? 	

9. ¿Cómo fomenta el liderazgo en sus estudiantes?
10. ¿Considera que los estilos de liderazgo de sus compañeros contribuyen en la mejora del desempeño del cuerpo docente?

CUESTIONARIO (Estudiantes)

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**PROYECTO: El liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa
de la institución educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito - Meta**

Nombre: _____ **Apellido:** _____

Edad: _____ **Género:** F _____ M _____

Objetivo: Determinar la influencia del liderazgo en los diferentes procesos pedagógicos, convivenciales e institucionales del plantel educativo.

Instrucciones: A continuación, indique cuánto se ajustan los siguientes interrogantes, a los diversos procesos académicos y convivenciales que se desarrollan en su institución educativa.

Por favor responda con la mayor sinceridad posible, de su respuesta depende la calidad del estudio.

N: indica NUNCA, P: indica POCAS VECES y S: indica SIEMPRE.

		N	P	S
1	¿Se evidencia el liderazgo de los docentes y directivos en la institución educativa?			
2	¿El liderazgo de los docentes aporta a su aprendizaje y desarrollo de habilidades?			
3	¿El Directivo está al tanto de las necesidades de los estudiantes y acompaña las actividades institucionales realizadas en el plantel?			
4	¿Se evidencia un ambiente laboral armónico entre docentes y de estos con directivos y administrativos?			
5	¿Se cumple con el manual de convivencia de la institución bajo la orientación de los docentes, aportando a la resolución de problemas en el entorno escolar?			

6	¿Los proyectos transversales como el de medio ambiente, dirigidos por docentes, incentivan el liderazgo y el trabajo en equipo de los estudiantes?			
7	¿Considera que el liderazgo y trabajo en equipo ejercido por sus docentes en la institución, anima a los estudiantes a mantener la sana convivencia?			
8	¿El liderazgo de los docentes despierta interés por los diferentes temas que se abordan en el desarrollo de las actividades académicas?			
9	¿Considera que el liderazgo de los docentes de la Institución Educativa ha influido en su proyecto de vida?			

Anexo B. Validación de instrumentos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. Los Instrumentos deberán ser validados por lo menos 2 especialistas:
 - Un (1) Experto del área del conocimiento al que este enfocada la investigación
 - Un (1) Experto en Metodología de investigación educativa
2. Al validador deberá suministrarle, además de los instrumentos de validación
 - La página contentiva de los Objetivos de Investigación
 - El cuadro de triple entrada de las categorías/variables.
3. Una vez reportadas las recomendaciones por los sujetos validadores, se realiza una revisión y adecuación a las sugerencias suministradas.
4. Finalizado este proceso puede aplicar el instrumento, cuando traslade los siguientes formatos completos a los profesores asesores de su Tesis de Maestría.
5. Validar un instrumento implica la correspondencia de este con los objetivos que se desean alcanzar. Operacionalización de las variables (variables, dimensiones e indicadores).

IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

Estimado Validador:

Me es grato dirigirme a Usted, a fin de solicitar su inapreciable colaboración como experto para validar la entrevista semiestructurada y el cuestionario anexo, que serán aplicados a docentes de aula y estudiantes de bachillerato de la Institución Educativa Jhon F. Kennedy del municipio de San Juanito – Meta, como población seleccionada, por cuanto considero que sus observaciones y subsecuentes aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado: *El Liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa de la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito Meta*, esto con el objeto de presentarlo como requisito para obtener el título de Magíster en educación.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo con el criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Por otra parte, se le agradece cualquier sugerencia relativa a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

¡Gracias por su aporte ¡

Objetivo general

Determinar en qué medida la gestión pedagógica se relaciona con el liderazgo de los administradores en las Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito – Meta, con el fin de mejorar los procesos de aprendizaje en el nivel de bachillerato de la sede principal.

Categorización

Tabla1.

Categorías de análisis a priori

Objetivos específicos	Categorías	Subcategoría	Instrumentos
Establecer la relación de desempeño con el estilo de liderazgo de los miembros en la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito -Meta	Desempeño escolar	Estilos de liderazgo en los miembros escolares	Entrevista semiestructurada
Conocer la importancia de la imagen directiva como líder, en el desempeño del quehacer docente.	Gestión directiva	Liderazgo directivo en los procesos institucionales	Entrevista semiestructurada
Determinar la influencia del liderazgo en los diferentes procesos pedagógicos, convivenciales e institucionales del plantel educativo.	Influencia del liderazgo	En los procesos transversales en las actividades institucionales	Cuestionario

Tabla de categorización a priori y establecimiento de instrumentos de recolección de información con base en objetivos específicos.

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada Ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías para evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.
 En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					OBSERVACIONES
N°	Ítem	A	b	c	d	e	
	De acuerdo con la presentación anterior ¿Considera que aplica en su quehacer docente algún estilo de liderazgo específico?						OK
2	Por favor, describa el estilo de liderazgo que aplica como docente						OK
3	¿Considera usted que su liderazgo es observado por los estudiantes?						OK
4	¿Qué tanta influencia cree usted que tiene como líder en sus estudiantes?						OK

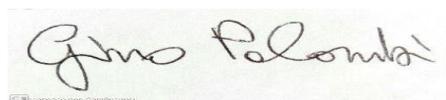
5	¿Cómo motiva usted a los estudiantes a alcanzar los objetivos de aprendizaje trazados en su asignatura?						OK
6	¿Cómo fomenta el liderazgo en sus estudiantes?						OK
7	¿Considera que los estilos de liderazgo de sus compañeros contribuyen en la mejora del desempeño del cuerpo docente?						OK
8	¿Evidencia en los directivos de la institución educativa la aplicación constante de algún estilo de liderazgo?						OK

Evaluado por:

Nombre y Apellido: Gino Palombi

C.E.: 569047

Firma:



JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada Ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / X= Eliminar / C= Cambiar

Las categorías para evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.
 En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTAS		ALTERNATIVAS					OBSERVACIONES
N.º	Ítem	a	b	c	d	e	
1	¿Se evidencia el liderazgo de los docentes y directivos en la institución educativa?					X	Ok
2	¿El liderazgo de los docentes aporta a su aprendizaje y desarrollo de habilidades?					X	Ok
3	¿El Directivo está al tanto de las necesidades de los estudiantes y acompaña las actividades institucionales realizadas en el plantel?					X	Ok
4	¿Se evidencia un ambiente laboral armónico entre docentes y de estos con directivos y administrativos?					X	Ok
5	¿Se cumple con el manual de convivencia de la institución bajo la orientación de los docentes, aportando a la resolución de problemas en el entorno escolar?					X	Ok
6	¿Los proyectos transversales como el de medio ambiente, dirigidos por docentes, incentivan el liderazgo y el trabajo en equipo de los estudiantes?					X	Ok

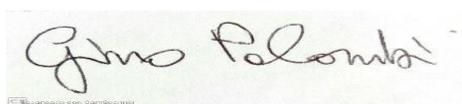
7	¿Considera que el liderazgo y trabajo en equipo ejercido por sus docentes en la institución, anima a los estudiantes a mantener la sana convivencia?					X	Ok Amablemente sugiero agregar otra pregunta como cierre del
---	--	--	--	--	--	---	---

							<p>cuestionario, para medir el impacto del liderazgo docente sobre los proyectos de vida de los estudiantes: esta información podría aportar datos interesantes para profundizar la caracterización de las categorías conceptuales “desempeño escolar” e “influencia del liderazgo”, poniendo también en evidencia el impacto de los proyectos transversales sobre los procesos formativos de los estudiantes.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

Evaluado por:

Nombre y Apellido: Gino

PalombiC.E.: 569047



Gino Palombi

Firma: _____

**IDENTIFICACIÓN
INSTITUCIONAL
CONSTANCIA DE
VALIDACIÓN**

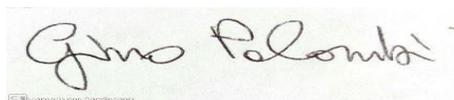
Yo, Gino Palombi, titular de la Cédula de Extranjería N° 569047, de profesión trabajador social y pedagogo comunitario, ejerciendo actualmente como docente en la Institución Educativa John F. Kennedy, San Juanito - Meta

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**, a los efectos de su aplicación en la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito
– Meta.

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 San Juanito, a los 17 días del mes de Julio del 2021



Firma

**IDENTIFICACIÓN
INSTITUCIONAL
CONSTANCIA DE
VALIDACIÓN**

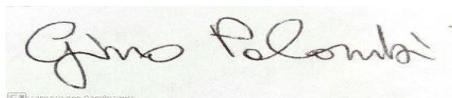
Yo, Gino Palombi, titular de la Cédula de Extranjería N° 569047, de profesión trabajador social y pedagogo comunitario, ejerciendo actualmente como docente en la Institución Educativa John F. Kennedy, San Juanito - Meta

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento **CUESTIONARIO**, a los efectos de su aplicación con la población de la Institución Educativa John F. Kennedy del Municipio de San Juanito – Meta, seleccionada.

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 San Juanito, a los 17 días del mes de Julio del 2021



Firma

CURRÍCULUM VITAE DE LOS EXPERTOS



EXPERTO:

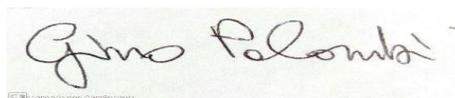
Nombre completo: Gino Palombi

Cargo: Docente Institución: John F. Kennedy, San Juanito - Meta

Breve descripción de su experiencia laboral e investigativa:

Trabajador social y pedagogo italiano, con dos carreras universitarias conseguidas en la Universidad Maria Santissima Assunta de Roma (ITA) y magister en educación por la Universidad Santo Tomás de Bogotá, empleado por la Secretaría de Educación del Meta hace cinco años, se dedica a la implementación de proyectos educativos transversales en la institución educativa donde trabaja, en alianza con instituciones nacionales e internacionales.

Socio fundador de la corporación social y comunitaria CORTUAGUA y actualmente vinculado con el cargo de presidente, está liderando la ejecución de un proyecto internacional financiado por parte de Parques Nacionales y la Comunidad Europea, beneficiando a 35 familias campesinas del territorio y a la misma institución educativa.



© 2014 - Todos los derechos reservados. GinoPalombi.com

Firma

Anexo C. Evidencias de trabajo de campo

Cuestionario para estudiantes enviado por GoogleForms



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES INSTITUCIÓN EDUCATIVA JFK

Los datos de la presente encuesta se recogen como parte del estudio de investigación que busca determinar la influencia del liderazgo en los diferentes procesos pedagógicos, convivenciales e institucionales del plantel educativo. Por favor responda lo más sinceramente posible.

 patricia.rincon@iejuanrozo.edu.co (no compartidos)
[Cambiar de cuenta](#)

*Obligatorio

1. ¿Se evidencia el liderazgo de los docentes y directivos en la institución educativa? *

NUNCA

POCAS VECES

SIEMPRE

2. ¿El liderazgo de los docentes aporta a su aprendizaje y desarrollo de habilidades? *

NUNCA

POCAS VECES

SIEMPRE

3. ¿El Directivo está al tanto de las necesidades de los estudiantes y acompaña las actividades institucionales realizadas en el plantel? *

NUNCA

POCAS VECES

SIEMPRE

Seleccione el grado al que pertenece: *

NOVENO

DÉCIMO

UNDÉCIMO

FORMATO ÚNICO
HOJA DE VIDA

Persona Natural

(Leyes 190 de 1995, 489 y 443 de 1998)

3 EXPERIENCIA LABORAL

RELACIONE SU EXPERIENCIA LABORAL O DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN ESTRICTO ORDEN CRONOLÓGICO COMENZANDO POR EL ACTUAL.			
EMPLEO ACTUAL O CONTRATO VIGENTE			
EMPRESA O ENTIDAD GOBERNACIÓN DEL META	PÚBLICA <input checked="" type="checkbox"/>	PRIVADA <input type="checkbox"/>	PAÍS COLOMBIA
DEPARTAMENTO META	MUNICIPIO ACACIAS	CORREO ELECTRÓNICO ENTIDAD	
TELÉFONOS (8)681 8500 EXT 2001	FECHA DE INGRESO DÍA <input type="text" value="0-1"/> MES <input type="text" value="0-6"/> AÑO <input type="text" value="2,0,1,8"/>	FECHA DE RETIRO DÍA <input type="text" value=""/> MES <input type="text" value=""/> AÑO <input type="text" value=""/>	
CARGO O CONTRATO ACTUAL DOCENTE EN PROPIEDAD	DEPENDENCIA SECRETARIA DE EDUCACIÓN	DIRECCIÓN CRA 33 No 33-46. EDIF. GOBERNACIÓN	
EMPLEO O CONTRATO ANTERIOR			
EMPRESA O ENTIDAD LICEO MAYOR DE VILLAVICENCIO	PÚBLICA <input type="checkbox"/>	PRIVADA <input checked="" type="checkbox"/>	PAÍS COLOMBIA
DEPARTAMENTO META	MUNICIPIO VILLAVICENCIO	CORREO ELECTRÓNICO ENTIDAD	
TELÉFONOS 310 564 6871	FECHA DE INGRESO DÍA <input type="text" value="1-6"/> MES <input type="text" value="0-1"/> AÑO <input type="text" value="2,0,1,7"/>	FECHA DE RETIRO DÍA <input type="text" value="3-0"/> MES <input type="text" value="1-1"/> AÑO <input type="text" value="2,0,1,7"/>	
CARGO O CONTRATO DOCENTE	DEPENDENCIA	DIRECCIÓN SUPERMANZANA 1 CASA 1 SAN ANTONIO	
EMPLEO O CONTRATO ANTERIOR			
EMPRESA O ENTIDAD LICEO MAYOR DE VILLAVICENCIO	PÚBLICA <input type="checkbox"/>	PRIVADA <input checked="" type="checkbox"/>	PAÍS COLOMBIA
DEPARTAMENTO META	MUNICIPIO VILLAVICENCIO	CORREO ELECTRÓNICO ENTIDAD	
TELÉFONOS 310 564 6871	FECHA DE INGRESO DÍA <input type="text" value="0-8"/> MES <input type="text" value="0-7"/> AÑO <input type="text" value="2,0,1,8"/>	FECHA DE RETIRO DÍA <input type="text" value="3-0"/> MES <input type="text" value="1-1"/> AÑO <input type="text" value="2,0,1,8"/>	
CARGO O CONTRATO DOCENTE	DEPENDENCIA	DIRECCIÓN SUPERMANZANA 1 CASA 1 SAN ANTONIO	
EMPLEO O CONTRATO ANTERIOR			
EMPRESA O ENTIDAD PASTORAL SOCIAL CARITAS VILLAVICENCIO	PÚBLICA <input type="checkbox"/>	PRIVADA <input checked="" type="checkbox"/>	PAÍS COLOMBIA
DEPARTAMENTO META	MUNICIPIO VILLAVICENCIO	CORREO ELECTRÓNICO ENTIDAD pastoralvillavicenciodin@hotmail.com	
TELÉFONOS (8) 663 4949 - (8)665 3635	FECHA DE INGRESO DÍA <input type="text" value="1-8"/> MES <input type="text" value="0-8"/> AÑO <input type="text" value="2,0,1,5"/>	FECHA DE RETIRO DÍA <input type="text" value="0-3"/> MES <input type="text" value="1-1"/> AÑO <input type="text" value="2,0,1,5"/>	
CARGO O CONTRATO DOCENTE	DEPENDENCIA	DIRECCIÓN Calle 30 N°26-94 Porvenir	

NOTA: SI REQUIERE ADICIONAR MAS EXPERIENCIA LABORAL, IMPRIMA NUEVAMENTE ESTA [HRMA](#).

FORMATO ÚNICO
HOJA DE VIDA
 Persona Natural
 (Leyes 190 de 1995, 489 y 443 de 1998)

4 TIEMPO TOTAL DE EXPERIENCIA

INDIQUE EL TIEMPO TOTAL DE SU EXPERIENCIA LABORAL EN NÚMERO DE AÑOS Y MESES.

OCUPACIÓN	TIEMPO DE EXPERIENCIA	
	AÑOS	MESES
SECTOR PÚBLICO	3	5
SECTOR PRIVADO	3	3

5 FIRMA DEL SERVIDOR PÚBLICO O CONTRATISTA

MANIFIESTO BAJO LA GRAVEDAD DEL JURAMENTO QUE SI NO ME ENCUENTRO DENTRO DE LAS CAUSALES DE INHABILIDAD E INCOMPATIBILIDAD DEL ORDEN CONSTITUCIONAL O LEGAL, PARA EJERCER CARGOS EMPLEOS PÚBLICOS O PARA CELEBRAR CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES, CERTIFICO QUE LOS DATOS POR MI ANOTADOS EN EL PRESENTE FORMATO ÚNICO DE HOJA DE VIDA, SON VERACES, (ARTÍCULO 5o. DE LA LEY 190/95).

FIRMA DEL SERVIDOR PÚBLICO O CONTRATISTA

6 OBSERVACIONES DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y/O CONTRATOS

CERTIFICO QUE LA INFORMACIÓN AQUÍ SUMINISTRADA HA SIDO CONSTATADA FRENTE A LOS DOCUMENTOS QUE HAN SIDO PRESENTADOS COMO SOPORTE.

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE PERSONAL O DE CONTRATOS

LÍNEA GRATUITA DE ATENCIÓN AL CLIENTE No. 01800017770 PÁGINA Web: www.datp.gov.co