



**El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos, abiertos a
secundaria de la Institución Educativa La Unión del municipio Suaza en el Huila**

Betsy Adriana Conde Rodríguez

ID: 760917

**Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de Educación
Maestría en Educación
Profundización en Liderazgo y Gestión Educativa
Neiva, Huila
2021**

**El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos, abiertos a
secundaria de la Institución Educativa La Unión del municipio Suaza en el Huila**

Maestría en Educación

Profundización en Liderazgo y Gestión Educativa

Betsy Adriana Conde Rodríguez

ID: 760917

Eje de Investigación

Liderazgo Educativo

Profesor líder

Eliecer Montero Ojeda PhD

Profesor Tutor

Johemir Jesús Pérez Pertuz

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Educación

Maestría en Educación

Profundización en Liderazgo y Gestión Educativa

Neiva, Huila

2021

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado con mucho amor a mis hijos, David y Andrés. A mi madre, María de Jesús, y a mi tío José Villaer, quienes contribuyeron a la consecución de este logro, porque siempre han creído en mí, enseñándome a valorar todo lo que tengo y todo lo que soy, fomentando en mí, el deseo de superación y de éxito en la vida.

Agradecimientos

Especial agradecimiento a Dios, a los docentes y el señor rector de la Institución Educativa La Unión, por brindarme su colaboración y participación en este trabajo investigativo, a mi universidad por haberme permitido formarme en ella, gracias a todos los docentes que aportaron sus conocimientos para poder culminar este proyecto de 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	Magister en educación
Acceso al documento	Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO
Título del documento	El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos, abiertos a secundaria de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila.
Autor(es)	Betsy Adriana Conde Rodríguez
Director de tesis	Eliecer Montero Ojeda
Asesor de tesis	Johemir Pérez Pertuz
Publicación	Corporación Universitaria Minuto de Dios, Repositorio Institucional, 130 páginas.
Palabras Claves	Liderazgo y estilos; Liderazgo Transformacional, Gestión educativa; Gestión humana; Gestión Técnica; proyectos educativos.
2. Descripción	
<p>La presente investigación obedece a unos de los aspectos a considerar relevantes en el sector educativo, como es la gestión del liderazgo en los docentes y cuerpos directivos institucionales, dado que el ejercicio práctico, muchos directivos, desconocen o no tienen claro cuál es su estilo de liderazgo, por consiguiente no tienen bien definido su estilo que le oriente hacia un mejor nivel de gestión en las competencias de liderazgo, tales como la gestión educativa, humana y técnica, en la promoción innovadora de proyectos educativos y mejoras de aprendizaje. Tal situación, se presenta en el cuerpo directivo, específicamente en el rector de la Institución Educativa La Unión, ubicada en el municipio de Suaza, Departamento del Huila.</p> <p>Por eso, el objetivo principal de este trabajo consiste en, describir el perfil en competencias de gestión de liderazgo que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión de secundaria,</p>	

para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes.

Así, para alcanzar dicho objetivo, se recurre inicialmente a un análisis en la producción teórica de estudios sobre el estilo de liderazgo más empleado por los directivos en las instituciones educativas dentro del contexto internacional Latinoamericano, donde se evidencia el estilo de liderazgo. En esa revisión, se destacan los autores, Valladolid, 2021; Mendoza, García, y Avela, 2020; Saldaña y Salirrosas, 2018; Acosta, 2017; Castro, 2015.

Asimismo, se determina el estilo del liderazgo del rector y se valoran las gestiones de liderazgo que el directivo promueve desde las competencias de gestión educativa, humana y técnica hacia la innovación y proyectos. También, se define y describe la función del líder educativo en las competencias de gestión.

3. Fuentes

- Acosta, D. A. (2017). *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del Espinal*. Universidad Del Tolima, Facultad Ciencias De La Educación, Maestría En Educación:
<http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2122/1/APROBADO%20DANNY%20ALEJANDRO%20ACOSTA%20CALDER%C3%93N.pdf>
- Acuña, A. I., y Bolívar, C. M. (2019). *Tesis: Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*. Repositorio.cuc.edu.co:
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5172/Estilos%20de%20liderazgo%20de%20los%20directivos%20docentes%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ADEN. (27 de Marzo de 2020). *4 técnicas de liderazgo para mantener tu equipo motivado*. ADEN, Business Magazine: <https://www.aden.org/business-magazine/4-tecnicas-liderazgo-mantener-equipo-motivado/>
- Aguilera, R. M. (2013). Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. *Estudios Políticos, novena época, núm. 28 (enero-abril)*, 81-103.
- Albarran, L., y Vivas, Y. (24 de Marzo de 2014). *Validez y Confiabilidad*. Slideshare:
<https://es.slideshare.net/arqluziutet/validez-y-confiabilidad-32651461>
- Amaya, M. C. (24 de 11 de 2020). *Qué Es El Método Cuantitativo*. Tendencias.com:
<https://tendencias.com/life/que-es-el-metodo-cuantitativo/>
- Becerra, D. G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión Gerencial, núm. 1, enero-junio, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela*, 30-42.
- Blanco, D. (13 de Junio de 2019). *Las 5 Clases de Liderazgo más habituales*. David Blanco:
<https://davidblancoperez.com/las-5-clases-de-liderazgo-mas-habituales/>
- Borroto, M., y Nogales, M. P. (2015). *Indicadores para Medir el Liderazgo de los Profesores en*

- el Proceso de Formación de Profesionales en la Universidad de Ciego de Ávila. *Rev. PAIAN VOL. 6 /N° 1. ISSN N°2313-3139*, pp.58-86.
- Cancino, V. C., y Vera, L. M. (2017). *Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE*. Rio de Janeiro, Brasil: Ensaio: aval. pol. públ. Educ. v.25, n. 94. doi: 10.1590/S0104-40362017000100002.
- Cartes, A. M., Varela, M. Y., y Villena, M. L. (2015). *El Liderazgo Directivo Como Herramienta Efectiva Para La Construcción Y Actualización De Un Proyecto Educativo Institucional De Carácter Participativo*. Universidad Del BÍOBÍO .
- Castro, J. S. (Marzo de 2015). *Dimensiones Del Liderazgo Transformacional Predominantes En La Directora De La Institución Educativa Privada Federico Villarreal De La Provincia De Talara*. Universidad de Piura, Facultad de Ciencia de la Educacion, Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa:
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE_EDUC_154.pdf;sequence=3#:~:text=Las%20dimensiones%20que%20debe%20tener,que%20posee%20la%20actu%20directora.
- Chacón, L. M. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia Año 20, No. 2 (mayo-agosto), Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856*, 150-161.
- Díaz, L. P. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigacion en Educacion Medica, Elsevier México*, 162-167.
- Dominguez, K. (17 de Mayo de 2017). *Aporte de autores a los procesos de enseñanza y aprendizaje*. Slideshare: <https://es.slideshare.net/KarinaDominguez25/aporte-de-autores-a-los-procesos-de-enseanza-y-aprendizaje>
- EcuRed. (s.f.). *Competencia Educativa*. EcuRed: https://www.ecured.cu/Competencia_Educativa
- Galvis, J. P., y Ramírez, S. M. (2016). *Tesis: El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez*. Universidad Libre, Facultad De Ciencias De La Educación, Departamento De Postgrados, Maestría En Educacion, Con Énfasis En Gestión:
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9758/EL%20LIDERAZGO%20EJE%20CENTRAL%20DE%20UNA%20PROPUESTA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DIRECTIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, R. M. (2015). *Tesis Doctoral: El Liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la comunidad de un centro de secundaria*. UNED: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Rmgomez/GOMEZ_DIAZ_RosaMaria_Tesis.pdf
- Gonzaga, G. R. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.:

- https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2295/MAE_EDUC_155.pdf?sequence=1
- Gordillo, N. A. (2007). Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social. *Revista Tendencia y Retos N° 12 / Octubre*, 119-135.
- Gutiérrez, E. V., Gracia, J. M., y Quiñonez, J. E. (2016). Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales. *Revista Científica Dominio de las ciencias, Vol. 2, núm. 4, oct. ISSN: 2477-8818*, pp. 274-283.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., y Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación, Sexta edición*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE). (2018). *Reporte de la Excelencia 2018*. Bogota, Colombia: Mineducación .
- Jabonero, M. B. (2015). Mejores docentes y rectores más competentes: una apuesta segura para el mejoramiento de la educación. En *Ruta Maestra Edición 13, Liderazgo escolar* (ps. pp.3-4). Bogota, Colombia: Santillana S.A.S.
- José, J. (2021). *Definiciones del concepto de Liderazgo según 8 autores*. Ahora Liderazgo: <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>
- José, M. (18 de Abril de 2015). *La Gerencia y el Liderazgo*. Slideshare: <https://es.slideshare.net/mirthatonito/la-gerencia-y-el-liderazgo>
- Loor, C. E., Toala, J. D., y Pozo, M. J. (2018). *Estrategias Pedagógicas en el desarrollo cognitivo*. Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación: <https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/b077105071416b813c40f447f49dd5b7.pdf>
- López, E. F. (2017). *Liderazgo docente y motivación para las matemáticas, en estudiantes de básica secundaria y media de la Institución Educativa Técnico Departamental, Natania, Colombia*. Universidad de Morelos: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/253/Tesis%20Emiliana%20L%20C3%B3pez%20Franco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, E. O. (2016). *Proyecto Educativo - UAEH*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH): https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT35.pdf
- Massarik. (26 de 04 de 2018). *Cuáles son los métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=derHLaEnzRoyt=20s>
- Medina, A. R., y Gómez, R. M. (2014). El Liderazgo Pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores. Vol. 53(1)*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 91-113.
- MEN. (24 de Mayo de 2020). *El Ministerio de Educación Nacional presenta la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes con el fin de potencializar sus capacidades y fortalezas en gestión pedagógica, administrativa y personal*. MineEducación:

- https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-398340.html?_noredirect=1
- Mendoza, M. S., García, J. L., y Avela, L. S. (2020). *El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura*. Academia Journals :
<https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ed6c350fcb0f93795c39a35/1591133020898/Tomo+04+-+Participaci%C3%B3n+eficaz+de+la+educaci%C3%B3n+superior+-+AJ+Chetumal+2020.pdf>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional - Gobierno de España. (s.f.). *Competencias clave*. Ley de Educación:
<https://www.educacionyfp.gob.es/educacion/mc/lomce/curriculo/competencias-clave/competencias-clave.html>
- Montoya, C. A., Boyero, M. R., y Guzmán, V. T. (2016). La Gestión Humana: Un Socio Estratégico Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, núm. 1. *Universidad Nacional de Misiones*, 164-188.
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa v.2 n.3 La paz 2009 ISSN 1997-4043*, pp.7-12.
- Morales, V. S. (2012). 6.3. Pilotaje de los instrumentos. En V. M. Morales, *La Etica Profesional De Los Investigadores En Tecnologia De La Informacion*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.
- Moya, A. C., Varela, M. Y., y Villena, M. L. (2015). *Tesis: El Liderazgo Directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo*. Recuperado El 6 De Diciembre De 2020, De Universidad Del BÍOBÍO, Facultad De Educación Y Humanidades, Programa De Magíster En Liderazgo Y Gestión De Establecimientos Educativos:
http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/355/1/Cartes_Moya_Ariel.pdf
- Núñez, N. R., y Díaz, D. C. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos XLIII, N° 2*, pp.237-252.
- OECD. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación, La educación en Colombia*. Ministerio de Educación Nacional. (ISBN 9789264250598/<http://dx.doi.org/10.1787/9789264250604-en>).
- Oliveira, W. (16 de Agosto de 2017). *Las 6 técnicas de liderazgo esenciales para cualquier gestor*. HEFLO: <https://www.heflo.com/es/blog/rh/tecnicas-liderazgo/>
- ONU. (2015). *Objetivo 4: Educación de calidad*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1), 227-232.
- Páramo, P. (s.f.). *Qué son las Competencias Educativas*. SCRIBD:
<https://es.scribd.com/doc/62619171/Que-son-las-Competencias-Educativas>

- Piqueras, C. (5 de Agosto de 2015). *8 Funciones del Liderazgo que solo algunos hacen*. César Piqueras: <https://www.cesarpiqueras.com/8-funciones-del-liderazgo-que-solo-algunos-hacen/>
- Pla López, R., y Ramos, B. J. (2016). La Categoría Contenido En El Proyecto Educativo Para La Formación Integral De Los Profesionales. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, vol. 16, núm. 3, septiembre-diciembre, pp.1-24.
- Prieto, M. R., y March, J. C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Aten Primaria* , 366-373.
- Questionpro. (s.f.). *¿Qué es un cuestionario?* Questionpro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-cuestionario/>
- Raffino, M. E. (29 de Septiembre de 2019). *Método inductivo*. Concepto.de: <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
- Raffino, M. E. (13 de Agosto de 2020). *Gestión Educativa*. Concepto.de: <https://concepto.de/gestion-educativa/>
- Real Academia Española. (s.f.). *Lider*. Real Academia Española: <https://dle.rae.es/1%C3%ADder>
- Ríos, M. E., González, I. C., Prieto, Ó. E., y Moreno, J. A. (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá*. Universidad de la Sabana, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/34630/FTesis%20Liderazgo%202018-3-196.pdf;jsessionid=76A12A0F97707BEFFF99BF84A708F9C2?sequence=1>
- Rodríguez, G. M. (19 de 07 de 2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 253-267.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Published by Mind Garden, Inc.
- Rubió, T. (18 de 08 de 2015). *¿Qué es la gestión por competencias?* La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20es,perfi%20cuantificable%20y%20medible%20objetivamente.>
- Rueda, G. J. (2016). *El liderazgo en Colombia: Un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales*. Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12774/Investigacion%20Liderazgo%20en%20Colombia%20Johanna%20Rueda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sáenz, R. L. (2017). *Tesis: Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote, 2017*. Universidad San Pedro: <https://core.ac.uk/download/pdf/231106705.pdf>
- Saldaña, E. A., y Salirrosas, M. D. (2018). *Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 15 años*. Universidad del Norte:

- https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22222/Salirrosas%20Garc%c3%ada%20Melina_Salda%c3%b1a%20Villanueva%20Esther.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santana, L. R. (2008). *Guías para elaborar fichas bibliográficas en la redacción de ensayos, monografías y tesis*. Universidad De Puerto Rico, Recinto De Río Piedras, Escuela Graduada De Administración Pública Roberto Sánchez Vilella : https://sociales.uprrp.edu/egap/wp-content/uploads/sites/13/2016/04/guias_elaboracion_fichas.pdf
- Santillana S.A.S. (2015). *Ruta maestra Ed.13*. Bogotá D. C., Colombia: Santillana S.A.S.
- Sarasola, M. B., y Da Costa, C. (Septiembre de 2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación Vol. XXV, N° 49, septiembre. ISSN 1019-9403* <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.007>, pp.121-139.
- Sesento, L. G. (Septiembre de 2008). “*Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas*”. Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacan. Tesis Doctorado en Ciencias: [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Kobinger%20\(1996\)%2C%20%E2%80%9C,una%20actividad%20o%20una%20tarea%E2%80%9D](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Kobinger%20(1996)%2C%20%E2%80%9C,una%20actividad%20o%20una%20tarea%E2%80%9D).
- Universidad Benito Juárez. (2019). *El rol del liderazgo en la gestión de talento humano*. Universidad Benito Juárez: <https://www.ubjonline.mx/rol-del-liderazgo-en-la-gestion-del-talento-humano/>
- Universidad de Antioquia. (2018). *Definición y funciones del rector*. Universidad de Antioquia: http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fY7BCoJAEIafxqPsooTZcZEIxFNB6F5icVebsll1x-jxc6UOXbrMzAf_9zNM5Yop1E_oNIFD3S9cq_SS7XKRyA0vD8ci5zLN5X57OpciE6xg6n9gaYDbOCrJV00Q7ItYNbiJdD8bqyOu_S9d3cN-b0BPQHOz_hJxYz10qAPGk23ITbHgSbYMkYT42
- Universidad Santo Tomas. (s.f.). *¿Qué son las estrategias pedagógicas?* Universidad Santo Tomas: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/mariachaleladidacticasyestrategiasenelaula_mariachalela/qu_son_las_estrategias_pedaggicas.html#:~:text=ES%20LA%20DID%C3%81C TICA-%20BFQU%C3%89%20SON%20LAS%20ESTRATEGIAS%20PEDAG%C3%93GICAS%3F,logro%20de%20los%20pro
- Vaillan, D. (2015). Liderazgo educativo en América latina: tendencias y desafíos. *GestiónArte N°1-2. ISSN 2393.6363*, pp.30-35.
- Valladolid, M. C. (2021). *Liderazgo transformacional de los directores de educación básica: Una revisión de la literatura en Perú, Chile y México*. Pontificia Universidad Católica Del Perú: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19683/VALLADOLID_VILLALOBOS_MARY_CAROLINA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vasco, C. E., y Zubiría, J. D. (15 de 08 de 2018). *¿Qué son las competencias?*

Magisterio.com.co: <https://www.magisterio.com.co/articulo/que-son-las-competencias>

Weinstein, J. M., Cuéllar, C., y Flessa, J. (2015). *Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe. experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO).

Zuzama, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universitat de les Illes Balears:
https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

4. Contenidos

En términos de contenido teórico, esta investigación se orientó principalmente en los estilos de liderazgo manejados en el contexto educativo, y en las competencias de gestión educativa, humana y técnica, a ser considerados por un líder en el ámbito de la educación, en gestiones pertinentes a proyectos educativos, innovación y mejoras de aprendizaje.

De este modo, el contenido del trabajo se estructura en cinco capítulos principales:

Capítulo 1. Planteamiento de problema, donde se abordan los antecedentes, se describe y formula el problema; se establece la justificación, los objetivos, supuestos, la delimitación y limitación, y un glosario de términos.

Capítulo 2. Marco referencial, el cual permite establecer las bases teóricas, donde se habla del liderazgo, con sus respectivas teorías, perfiles o estilos, dimensiones y funciones; también, las competencias de gestión educativa, humana, técnica, los proyectos educativos, entre otros.

Capítulo 3. Metodología, se determina el enfoque, el diseño metodológico, la población, se establecen las categorías de análisis, los instrumentos, su validación, el procedimiento, y el tipo de análisis de datos.

Capítulo 4. Análisis de resultados.

Capítulo 5. Conclusiones, donde se muestran los principales hallazgos, y se da respuesta a la pregunta de la investigación. Además, de mencionar las limitantes del trabajo investigativo, así como las recomendaciones finales.

5. Método de investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo de diseño descriptivo. Se apoya en instrumentos como: fichas bibliográficas y la entrevista semi-estructurada; aplica la técnica de revisión bibliográfica o sistematizada, y el análisis cualitativo, con algunos apoyos cuantitativos en la

estadística descriptiva de frecuencias, y matrices descriptivas.

La población para esta investigación está compuesta por diez (10) docentes de las diferentes áreas académicas, de género masculino y femenino; y un cuerpo directivo (1) conformado por el rector institucional, en el nivel secundaria, pertenecientes a la Institución Educativa La Unión, ubicada en la zona rural del municipio de Suaza, al sur del Departamento del Huila.

Las Categorías de investigación son: Liderazgo; Competencias de gestión (Gestión Educativa; gestión humana, y Gestión Técnica); Funciones del líder.

El trabajo se desarrolla en tres fases: Fase I. Análisis de la producción teórica conceptual; Fase II. Diseño y Aplicación; Fase III. Análisis de resultados.

De este modo, el análisis fue cualitativo principalmente, se aplicó la técnica de revisión bibliográfica, soportada en fichas bibliográficas y analizadas en una matriz descriptiva; así como también para los análisis de la entrevista semiestructurada se apoyó en matrices descriptivas, correspondientes para cada una de las competencias de gestión, que permitieron hacer luego una triangulación de datos, conllevando a una resultante matriz descriptiva de necesidades; y finalmente establecer una matriz descriptiva de las funciones del líder.

6. Principales resultados de la investigación

- En el contexto Latinoamericano y el Caribe: México, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Cuba; de 10 estudios analizados, los tipos de liderazgos utilizados en algunas instituciones educativas sobresalen: Liderazgo transformacional, Liderazgo educativo, Liderazgo educativo-social, Liderazgo pedagógico, Liderazgo transaccional, y el Liderazgo distribuido.

- Como resultante de revisión sistemática o bibliográfica, de un total de 10 artículos analizados entre diversos autores y países, se halló que, el liderazgo más empleado y referenciado en contexto académico, es el liderazgo transformacional.

- El liderazgo que más promueve la innovación, la generación de proyectos, mejoras al aprendizaje, y orienta hacia el alcance de objetivos planteados, según los autores, Valladolid, 2021; Castro, 2015; Acosta, 2017, es: Liderazgo transformacional.

- El estilo liderazgo que maneja el rector de la Institución Educativa La Unión, es liderazgo democrático.

- En las competencias de gestión del liderazgo del rector, en sus respectivas subcategorías:

Gestión educativa, humana y técnica, el 64% de la muestra seleccionada, determinan que se tiene una buena gestión.

- Las características particulares del perfil del Liderazgo Transformacional, se caracteriza porque el líder alienta, inspira, motiva, influye en la transformación de su equipo de trabajo, a innovar, a ser creativo, transformar comportamientos, actitudes, para lograr compromisos con la institución y hacia el logro de proyectos, y de objetivos.

- Se determina que el perfil de competencias en las gestiones de liderazgo, que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión, se deben enmarcar dentro del modelo del estilo de liderazgo transformacional, para el desarrollo funcional en las competencias de gestión, educativa, humana y técnica, hacia la promoción e innovación de proyectos o programas educativos.

7. Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo a los análisis resultantes de la revisión sistemática, que dan respuesta al primer objetivo específico de la investigación, según las experiencias y aportes de autores reflejados en la matriz de análisis descriptivo, (Tabla 7), sobresalen seis estilos de liderazgo: Liderazgo transformacional, Liderazgo educativo, Liderazgo educativo-social, Liderazgo pedagógico, Liderazgo transaccional, y el Liderazgo distribuido; se concluye que, el estilo de liderazgo que mejor se ajusta para el desarrollo de proyectos y mejoras en el aprendizaje es el Liderazgo transformacional.

En relación, al estilo de liderazgo predominante en el rector de la Institución Educativa La Unión, se concluye que, corresponde al democrático, valorado por la población objeto de la investigación, como de Buena gestión, en lo educativo, humano y técnico. Respecto, a las competencias de gestión resultante del análisis de los datos de la entrevista semiestructurada, las que son necesarias para que el rector adopte, se concluye que son: dentro de la gestión educativa, a la disposición de recursos, medios y materiales para desarrollar programas de innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje; y en la gestión técnica, con la diversificación de programas según las necesidades de los estudiantes.

En cuanto, a las funciones del líder, están se centran en las competencias de gestión educativa, humana y técnicas, (Tabla 15); y el perfil de competencias en las gestiones de liderazgo, que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión, nivel secundaria, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes, se debe enmarcar siguiendo el modelo del

estilo de liderazgo transformacional.

Finalmente, se recomienda al rector de la Institución Educativa La Unión del Municipio de Suaza, en el departamento del Huila, adoptar el modelo de Liderazgo Transformacional, por las grandes ventajas que ofrece, al transformar y comprometer a su equipo de trabajo para el desarrollo innovador de proyectos educativos y de mejoras al aprendizaje.

Asimismo, se recomienda al cuerpo directivo de la mencionada institución, realizar fortalecimiento a la gestión técnica, en especial, con el desarrollo de actividades funcionales para la diversificación con programas adaptados según las necesidades de los estudiantes; y en la gestión para la dotación de recursos tecnológicos en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Elaborado por:	Betsy Adriana Conde Rodríguez
Revisado por:	Elquin Eduar Mejía Loaiza
Fecha de examen de grado:	4 Diciembre 2021

CONTENIDO

Ficha bibliográfica.....	vi
Introducción.....	23
Capítulo 1. Planteamiento del problema	25
1.1. Antecedentes	26
1.2. Descripción y formulación del problema de investigación	31
1.3. Justificación	34
1.4. Objetivos.....	35
1.4.1. Objetivo general	35
1.4.2. Objetivos específicos.....	36
1.5. Supuestos	36
1.6. Delimitación y limitaciones	37
1.6.1. Delimitación	37
1.6.2. Limitaciones	38
1.7. Glosario de términos.....	38
Capítulo 2. Marco referencial.....	40
2.1. Liderazgo	41
2.1.2. Teorías del liderazgo	43
2.1.3. Perfiles o estilos de liderazgo.....	46
2.1.4. Dimensiones del liderazgo directivo.....	49
2.1.5. Funciones del liderazgo.....	50
2.2. Competencias educativas.....	52
2.3. Gestión humana	53
2.4. Gestión técnica de liderazgo	54
2.5. Gestión educativa.....	55
2.6. Proyectos educativos.....	57
2.7. Estrategias pedagógicas	59
2.8. Aprendizaje	60
2.9. Calidad de la educación	60
Capítulo 3. Metodología.....	63
3.1. Enfoque metodológico.....	63
3.2 Diseño metodológico	64
3.2 Población y sus características.....	65

3.2.1. Muestra.....	65
3.3 Categorización	66
3.4 Instrumentos de recolección de datos	67
3.4.1. Fichas bibliográficas	67
3.4.2. Entrevista semi-estructurada	68
3.5 Validación de instrumentos	68
3.5.2. Pilotaje.....	70
3.6 Procedimiento	70
3.6.1. Fases	71
3.6.2. Cronograma.....	74
3.7 Análisis de datos	74
Capítulo 4. Análisis de resultados	76
4.1. Liderazgo, estilos y sus dimensiones	77
4.2. Competencias de gestión	86
4.3. Función del líder	99
Capítulo 5. Conclusiones.....	101
5.1 Principales hallazgos.....	101
5.2 Respuesta a la pregunta de investigación	103
5.3 Generación de nuevas ideas de investigación.....	104
5.4 Nuevas preguntas de investigación.....	104
5.5 Limitantes de la investigación	105
5.6 Recomendaciones	105
Referencias bibliográficas	106
Anexos	112

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Estilos de liderazgo	48
Tabla 2: Consideraciones en la gestión de proyectos.....	58
Tabla 3: Principios de gestión educativa.....	61
Tabla 4: Objetivos, Categorización, subcategoría e instrumentos	66
Tabla 5: Cronograma.....	74
Tabla 6: Escala de valoración gestión del liderazgo	75
Tabla 7. Matriz descriptiva del liderazgo y sus estilos influyentes en las organizaciones educativas	77
Tabla 8: Valoración de la gestión educativa	86
Tabla 9: Matriz de estimaciones en la gestión educativa	87
Tabla 10: Valoración de la gestión humana	90
Tabla 11: Matriz de estimaciones en la gestión humana.....	91
Tabla 12: Valoración de la gestión técnica	94
Tabla 13: Matriz de estimaciones en la gestión técnica	95
Tabla 14: Identificación necesidades de gestión	97
Tabla 15: Matriz de las funciones de un líder educativo en las competencias de gestión.....	99

Lista de figuras

Pág.

Figura 1. Elementos dimensionales del liderazgo transformacional	84
Figura 2. Liderazgo del rector de La Unión	85
Figura 3. Valoración subcategorías de las competencias de gestión del liderazgo	98

Lista de Anexos

Anexo A. Formato ficha bibliográfica	112
Anexo B. Entrevista semi-estructurada dirigida a directores y docentes	113
Anexo C. Ejemplo guía de preguntas en la entrevista estructurada creada en Google Docs	120
Anexo D. Listado de trabajos elegibles.....	121
Anexo E. Registro fichas bibliográficas.....	122
Anexo F. Curriculum vitae evaluador instrumentos	127
Anexo G. Currículum vitae del autor de la investigación	129

Resumen

El conocer estilos de liderazgo, permite orientar y evaluar su efectividad, en los directivos de las instituciones educativas, en sus competencias de gestión del líder, hacia promoción de la innovación, generación de programas o proyectos, y mejoras al aprendizaje. Por eso, el objetivo principal de este trabajo, consistió en describir el perfil de competencias de gestión de liderazgo que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión de secundaria, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes. De este modo, se sigue un enfoque cualitativo de diseño descriptivo, apoyado en instrumentos como, fichas bibliográficas y la entrevista semi-estructurada; aplicado a una muestra de 11 educadores, (10 docentes y 1 rector). Se realiza una técnica de revisión bibliográfica o sistematizada, y un análisis cualitativo, con algunos complementos cuantitativos. Los resultados muestran que, el tipo de liderazgo que maneja el rector de la institución objeto, es el democrático, con una buena gestión; en el contexto Latinoamericano y el Caribe, sobresale el Liderazgo transformacional, caracterizado por su Influencia idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada. Se concluye y describe que, el perfil funcional de líder se apoya en la gestión educativa, humana y técnica, para el desarrollo de proyectos de innovación, y mejoras de aprendizaje; siendo el estilo de liderazgo más pertinente para el rector, el Liderazgo Transformacional.

Palabras claves: Liderazgo y estilos; Liderazgo Transformacional, Gestión educativa; Gestión humana; Gestión Técnica; proyectos educativos.

Abstract

Knowing leadership styles, allows guiding and evaluating its effectiveness, in the directors of educational institutions, in their leadership management skills, towards promoting innovation, generating programs or projects, and improving learning. Therefore, the main objective of this work consisted in describing the profile of leadership management competencies that the rector of the Secondary Union Educational Institution must have, so that he can be a promoter of innovation, generator of improvement projects and enhancer of pedagogical strategies to incorporate them into student learning. In this way, a qualitative approach of descriptive design is followed, supported by instruments such as bibliographic records and the semi-structured interview; applied to a sample of 11 educators, (10 teachers and 1 rector). A bibliographic or systematized review technique is carried out, and a qualitative analysis is carried out, with some quantitative complements. The results show that the type of leadership that the rector of the target institution manages is democratic, carrying out good management; In the Latin American and Caribbean context, Transformational Leadership stands out, characterized by its idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. It is concluded and described that the functional profile of leader is based on educational, human and technical management, for the development of innovation projects and learning improvements; being the most pertinent leadership style for the rector, Transformational Leadership.

Keywords: Leadership and styles; Transformational Leadership, Educational Management; Human management; Technical Management; educational projects.

Introducción

La presente investigación obedece a unos de los aspectos a considerar relevantes en el sector educativo, como es la gestión del liderazgo en los docentes y cuerpos directivos institucionales, dado que el ejercicio práctico, muchos directivos, desconocen o no tienen claro cuál es su estilo de liderazgo, por consiguiente no tienen bien definido su estilo que le oriente hacia un mejor nivel de gestión en las competencias de liderazgo, tales como la gestión educativa, humana y técnica, en la promoción innovadora de proyectos educativos y mejoras de aprendizaje. Tal situación, se presenta en el cuerpo directivo, específicamente en el rector de la Institución Educativa La Unión, ubicada en el municipio de Suaza, Departamento del Huila.

Por eso, el objetivo principal de este trabajo consiste en, describir el perfil en competencias de gestión de liderazgo que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión de secundaria, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes.

Así, para alcanzar dicho objetivo, se recurre inicialmente a un análisis en la producción teórica de estudios sobre el estilo de liderazgo más empleado como eje para el desarrollo de proyectos educativos y sus formas de interacción con los estudiantes, adoptado por los directivos en las instituciones educativas. Se tiene en cuenta entonces, estudios en el contexto internacional Latinoamericano y el Caribe, donde se evidencian diversos estilos de liderazgo, y se destaca el liderazgo transformacional que promueve la innovación, la generación de proyectos, mejoras al aprendizaje, y orienta hacia el alcance de objetivos planteados. En esa revisión, se destacan los autores, Valladolid, 2021; Mendoza, García, y Avela, 2020; Saldaña y Salirrosas, 2018; Acosta, 2017; Castro, 2015.

Asimismo, se determina el estilo del liderazgo del rector y se valoran las gestiones de liderazgo que el directivo promueve desde las competencias de gestión educativa, humana y técnica hacia la innovación y proyectos. También, se define el modelo de liderazgo para ser llevado a cabo

por el líder (rector) hacia el logro de mejoras en las respectivas gestiones. Es de mencionar, según, Acuña y Bolívar (2019) al hablar de liderazgo, se refiere a los cambios de dinamismo, de la competitividad, la calidad, sociedad, consideración del mismo país, el desarrollo y crecimiento. Por su parte, Kurt Lewin, destaca tres estilos de liderazgo principales: autoritario, democrático y *laissez-faire*.

En cuanto, al enfoque de la investigación este es cualitativo de diseño descriptivo, se apoya en instrumentos como las fichas bibliográficas y la entrevista semi-estructurada; aplica la técnica de revisión bibliográfica o sistematizada, y el análisis mixto, (Cuantitativo-cualitativo), apoyado en la estadística descriptiva de frecuencias. Por otro lado, el trabajo se desarrolla en cinco capítulos: 1. Planteamiento del problema; 2 Marco referencial; 3. Método; 4. Análisis de resultados; 5. Conclusiones; por último, las referencias bibliográficas y los anexos.

Finalmente, se concluye que los resultados de la revisión sistemática, en el contexto Latinoamericano y del Caribe, en países como: México, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Cuba, se mencionan los estilos: Liderazgo transformacional, Liderazgo educativo, Liderazgo Educativo-social, Liderazgo pedagógico, Liderazgo transaccional y el Liderazgo distribuido; sobresale el Liderazgo Transformacional como el más empleado en el ámbito educativo. Asimismo, en los resultados de la entrevista, se halló que el liderazgo predominante en rector, es el democrático; y que desde ese estilo, se realiza una buena gestión. Sin embargo, se define que el liderazgo más pertinente, es el transformacional. Finalmente, se describe el perfil en competencias de gestión de liderazgo que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión de secundaria.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Este capítulo recoge el diagnóstico general con referente conceptual específico (descripción del problema, justificación y objetivo) y al contexto donde se desarrolla. (El liderazgo como eje para el

desarrollo de proyectos educativos, abiertos a secundaria de la institución educativa la unión del municipio suaza en el Huila).

Inicialmente, se explicará cómo incide el proceso del liderazgo en el eje de proyectos educativos en la descripción del problema como se expone continuación.

1.1. Antecedentes

En los últimos cinco años en el que se han desarrollado investigaciones relacionadas con la gestión del liderazgo en los proyectos educativos, se rastrearon investigaciones de tesis de maestrías y artículos científicos.

En Chile, Cancino y Vera (2017), en el trabajo titulado “Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo, desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE”, concluyen con la preocupación en la última década de muchos países, sobre la dirección escolar y el liderazgo educativo. Señalan diversos factores de importancia asignada a esta función, destacando: perspectivas de los familiares sobre la educación; rendición de cuentas de resultados educativos; las nuevas predisposiciones para proveer servicios; y la influencia de la calidad en los procesos de dirección y liderazgo en la efectividad escolar. Los cuales, permiten sugerir propuestas de diseño sobre dichas políticas de forma sustentable.

En el Perú, Sáenz (2017) evalúa el liderazgo desde dos variables, en lo pedagógico y en la calidad de gestión, mediante la tesis para el logro del grado como maestro en la educación en Docencia Universitaria y Gestión Educativa, en la Universidad San Pedro, titulada: “Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008”, Chimbote, 2017. Su finalidad se centró en establecer la relación entre las variables: “Liderazgo pedagógico directivo y calidad de la gestión educativa”. Así, su trabajo lo basó en el “diseño no experimental de tipo correlacional”. Para la obtención de datos, uso el instrumento cuestionario, el

cual, adapto del “Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE) de la UNICEF (2008)”. En el procesamiento de la variable, liderazgo pedagógico, hace uso de otra instrumento cuestionario adaptado, correspondiente a la “valoración de la capacidad de liderazgo (2006)”. De esta forma, procedió con su aplicación a una población conformada por 22 docentes, pertenecientes al nivel de primaria y secundaria. Entre sus resultados destaca que, hay una correlación de las variables directa, positiva y significativamente.

También, en esta misma nación, (Perú), Núñez y Díaz (2017) en el artículo científico para la Revista Estudios Pedagógicos, “Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas”, cuyo objetivo principal fue el de realizar un estudio para elaborar y valorar un perfil de competencias gerenciales para los directivos encaminado a la mejora continua de la calidad educativa, realizado a 340 profesionales, directivos y profesores de instituciones educativas rurales y urbanas. Procedieron con la aplicación de una metodología descriptiva y del instrumento cuestionario de enfoque socio formativo y de las competencias. Entre los resultados, luego de aplicar la extracción factorial por el análisis de componentes principales y el KMO, encontraron que, las competencias gerenciales que deben tener los directivos de las instituciones educativas, son: primero, en el manejo de dirección, la cual es sumamente necesaria para el emprendimiento de los procesos de gestión escolar académicos y administrativos; segundo, el liderazgo, visto como un conjunto de acciones de compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro, además, de sólidos valores en el desempeño personal y profesional; y tercero, la gestión del cambio, mediante el desarrollo de actividades y proyectos innovadores que permitan alcanzar las metas institucionales.

Por otro lado, Gutiérrez, Gracia y Quiñonez (2016), en su artículo “Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales de investigación”, publicado en, la Revista Científica del Ecuador, evidenciaron que una verdadera educación de calidad, se respalda en una eficaz y excelente misión educativa. Señalan que, los procesos de proyectos se convierten en un escenario para que los

miembros de la comunidad escolar, logren pactos para un mejor trabajo mancomunadamente, se concienticen del dominio que tienen cuando actúan en trabajos colaborativos y de manera organizada.

Por otra parte, Sarasola y Da Costa (2016), en su artículo “Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado”; publicado en la Revista Educación, evidenciaron ciertos componentes básicos para tener en cuenta, como son: niveles de logro, currículo exigente, educación de calidad, cultura de aprendizaje, vínculos con el entorno, responsabilidades por desempeño. Además, sobre el proceso clave, el cual, consiste en la planificación, implementación, apoyo, promoción, comunicación, supervisión. Concluyen, “el liderazgo educativo afecta los resultados de la gestión de los centros educativos en general, y en particular, incide en los aprendizajes del alumnado” (p.121). Argumentan que, la importancia de la evaluación de los mencionados procesos de gestión, se hace desde un enfoque del liderazgo, centrado en los aprendizajes a través de estos seis procesos y de los seis componentes básicos que apuntan hacia la mejora.

En otro estudio, desarrollado en Chile por Moya, Varela y Villena (2015), un proyecto de intervención en dirección para optar al grado académico de magíster en liderazgo y gestión de establecimientos educacionales, para la Universidad del BíoBío, titulado: “El liderazgo directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo”; evidenciaron que, los directores de los establecimientos educativos, son quienes tienen la responsabilidad implícita y explícita de guiar el trabajo de sus escuelas. Agregan, la opinión y participación de sus miembros, resulta trascendental para el sentido de pertenencia a la comunidad misma. Finalmente, señalan que la propuesta de capacitación favoreció el cumplimiento de objetivos en beneficio de un liderazgo distribuido.

Por su parte, Gómez (2015) en su tesis doctoral presentado a la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) en España, título: “El liderazgo como eje para el desarrollo de

proyectos y planes educativos, abiertos a la comunidad de un centro de secundaria”; concluye, las competencias son fundamentales en el ejercicio de los directivos para el diseño y desarrollo de programas encaminados, a la mejora y transformación continua de las instituciones educativas, donde se destaca la competencia de mayor valoración, la del carácter humano.

En resumen, las investigaciones anteriores en el contexto internacional sobre la gestión del liderazgo en el sector educativo, se centran en la evaluación, el establecimiento de políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo, considerando ciertos factores. También, es visto como una herramienta en la gestión y construcción de proyectos educativos y de desarrollo efectivo.

En el contexto nacional colombiano, López (2017) en la tesis de maestría para la Universidad de Montemorelos, titulada: “Liderazgo docente y motivación para las matemáticas, en estudiantes de básica secundaria y media de la Institución Educativa Técnico Departamental, Natania, Colombia”; evidencia que, el liderazgo y la motivación, tienen un grado de relación significativo, dado que los docentes del área de matemáticas son percibidos como líderes, lo que aumenta la motivación y mejora la actitud del estudiante por la disciplina. Al respecto, demuestra la influencia de un líder por el grupo a quien se educa, incluso desde un componente académico. Se resalta de este trabajo la actitud y la motivación.

Por su parte, Ríos, González, Prieto, y Moreno (2017) en la investigación presentada a la Universidad de la Sabana, maestría de dirección y gestión de instituciones educativas titulada: “Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá”; partieron de un análisis de las gestiones del PEI (Proyecto Educativa Institucional), que involucró, directiva, académica, administrativa y financiera, y la comunidad. Propusieron una teoría sustantiva sobre el liderazgo directivo en instituciones educativas; concluyeron, el éxito escolar se encuentra relacionado claramente con las acciones de la

institución educativa, de ahí, la incidencia que tienen los directivos docentes, la cual, se hace evidente en el desarrollo de las condiciones requeridas para lograr el éxito escolar. Asimismo, los docentes reconocieron el liderazgo directivo, como una competencia, la cual, permite promover el trabajo en equipo; además, de tener en cuenta que los directivos son vistos como fuentes de inspiración, tanto para los docentes como para los estudiantes.

Por último, Galvis y Ramírez (2016), en su investigación de grado para optar el Título de maestría en educación con énfasis en gestión, de la Universidad Libre: “El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez”; demuestran que, la gestión directiva liderada desde el enfoque humanista, reconoce la generación de planes operativos anuales, asimismo, los planes de mejoramiento, dados a partir de la socialización de experiencias, de retos, en los diversos agentes educativos. Así, la evaluación se constituye en un recurso esencial para medir, mejorar e innovar.

Las investigaciones vistas en los contextos anteriores, son referentes metodológicos y conceptuales importantes, de exploración en la línea sobre el liderazgo y la gestión educativa, puesto que, apuntan a un objetivo similar, el cual es, el de liderazgo visto como un eje para el desarrollo de proyectos educativos abiertos en la educación secundaria de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila. Las conclusiones de esas investigaciones, ratifican la viabilidad de un estudio, que, como el propuesto aquí, busca adentrarse en las redes de significación que se tejen en torno al quehacer intencionado de los maestros, de los directivos, en sus gestiones tanto académicas, administrativas y comunitarias.

1.2. Descripción y formulación del problema de investigación

En las gestiones de liderazgo dentro del campo educativo, según, Weinstein, Cuéllar y Flessa (2015), en los países latinoamericanos la tendencia que se presenta es de no contar con unas “políticas claras y coherentemente estructuradas” (p.5), las cuales, deben estar precisadas a los contenidos y competencias bases, funciones de desempeño, capaces de diferenciar las necesidades formativas de los directivos, y así, lograr brindar una formación requerida de calidad. De acuerdo con Vaillan (2015), en América Latina, los países difieren mucho en la gestión del sistema educativo, sin embargo, lo relacionan estrechamente con las funciones del director de un centro educativo, del cual, prácticamente no se tiene perfiles de competencias.

Señala, Gonzaga (2015) que, dentro de las funciones básicas de la administración directriz, requiere de un manejo efectivo, eficaz de las técnicas y herramientas, estas, en muchos casos “resultan ineficientes” para alcanzar las metas institucionales. Así pues, destaca características que se reflejan como: escasa iniciativa de participación, el manejo inadecuado de canales de comunicación al designar los roles y funciones, también, se manifiestan condiciones inadecuadas de trabajo, falta de tolerancia a la hora de resolver situaciones particulares de la institución, ausencia de sinergias y empatías que permitan promover hacia el cambio, y la innovación.

Tal situación, se vive en Colombia. Jabonero (2015) apoyado en un informe de la OCDE y la UNESCO, menciona, el país, no tiene políticas específicas de selección, capacitación y apoyo a líderes escolares en general, especialmente a los directores. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016) menciona que, en la nación colombiana se debe fortalecer el liderazgo, con el propósito de construir una fuerza laboral competente, la cual, exige una firme capacidad de liderazgo.

Hay que tener en cuenta que, actualmente en la nación colombiana, hay “19.687 directivos docentes, de los cuales, 6.190 se desempeñan como rectores, 11.963 ejercen el cargo de coordinadores y 1.534 son directores rurales” (MEN, 2020, párr.5). Sin embargo, el mismo gobierno central evidencia esas necesidades de formación de liderazgo en los docentes y directores; es así, que el Ministerio de Educación Nacional, (MEN), presenta la “Escuela de liderazgo para directivos docentes”, como una propuesta encaminada a las transformaciones prácticas de los directivos docentes, además, de mejorar la gestión en las instituciones educativas, para que aporten al desarrollo integral y de los aprendizajes.

Contextualizado el panorama anterior, se evidencia que la formación del liderazgo en los docentes y directivos, requiere de fortalecimiento, en sus respectivas competencias tanto en lo académico, técnico, humano y de gestión.

Tales situaciones, se presentan en la Institución Educativa La Unión, donde laboran 10 docentes y el director. El mencionado establecimiento, vereda la Unión, en el municipio de Suaza, Departamento del Huila. El ámbito laboral de estos educadores, se encuentra en el sector rural, cuya principal actividad económica es, la agrícola; las familias de esta comunidad, pertenecen a los estratos 1 y 2. Según, el rector de la mencionada institución, en entrevista informal y discursiva, reconoce que, no se tiene claro modelos de liderazgo requeridos para la gestión de proyectos, ni en gestiones de competencias humanas, o técnicas. Siendo esta, la principal situación problema. Agrega que, a los docentes le falta más iniciativa de participación tanto en lo pedagógico como en las gestiones de calidad; de ahí, la poca innovación en prácticas o proyectos académicos, por falta de una formación en las gestiones de liderazgo educativo. Considera que su liderazgo es muy delegativo y administrativo.

De este modo, se observa que, el problema central, es la *baja gestión de liderazgo de la dirección en el desarrollo de programas o proyectos innovadores a mejoras educativas*; cuyas

causas se relaciona a la falta de capacitaciones en la formación de liderazgo, en el desconocimiento de herramientas tecnológicas, de no manejar indicadores de calidad, en llevar a cabo un liderazgo muy administrativo, de enfoque solo curricular, a la falta de estrategias técnicas, de orientación en las competencias de gestiones de liderazgo a manejar. En consecuencia, se observan debilidades en las competencias de gestión de liderazgo, reflejadas en lo pedagógico o académico, técnico, en gestiones de calidad, en el poco desarrollo de proyectos innovadores.

También, en la falta de estrategias pedagógicas, como por ejemplo, disminuir las tasas de deserción escolar, mejorar los índices de calidad educativa, que según, el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), (2018) en la escala de 1 a 10, en esta sede, nivel secundaria, para el año 2018 el desempeño fue de 2.34, indica cómo están los resultados de las Pruebas con respecto al resto del país; el progreso, 1.52 relacionado con mejoras respecto al año anterior; eficiencia, 0.83, esta corresponde a cuantos estudiantes aprueban el año escolar; y ambiente escolar, 0.75; para dar una sumatoria de ISCE: 5.44. Se llega entonces, a la baja gestión de proyectos educativos de mejora institucional, y de estrategias pedagógicas en el aprendizaje de los estudiantes de la Institución Educativa la Unión, por falta de una eficiente gestión de liderazgo, desde lo educativo, humano y técnico.

Sin embargo, es conocido diversos estilos de liderazgo que tienen influencia positiva en los grupos de trabajo y alcances en los objetivos propuestos para una organización. Se destaca el liderazgo democrático, como lo menciona Zuzama (2015); el transformacional, según Gonzaga (2015).

Así pues, los aspectos anteriores dan paso a interrogantes como: ¿Qué implicaciones tiene el estilo liderazgo que maneja el rector o directivo como eje para el desarrollo de proyectos educativos, abiertos a la secundaria de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila?

Finalmente, se formula la siguiente pregunta central de esta investigación:

¿Cuál es el perfil de competencias en las gestiones de liderazgo, que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión, nivel secundaria, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes?

1.3. Justificación

El liderazgo en los docentes y directivos de las instituciones educativas, se hace muy importante porque permite conocer los procesos y avances en las gestiones educativas, que incluye medir los alcances desde las perspectivas de los familiares sobre la educación; resultados educativos; nuevas predisposiciones; la calidad educativa tanto en los procesos de direccionamiento y liderazgo; y su efectividad en el contexto educativo.

Asimismo, evalúa el “liderazgo pedagógico directivo” y su “calidad de la Gestión educativa”, como la elaboración y valoración de los perfiles de competencias gerenciales para directivos, con sus roles, funciones claras en las instituciones educativas, tanto en el manejo de dirección, que conlleva a la gestión de procesos académicos y administrativos; en las actuaciones y desempeños profesionales, con iniciativa, creatividad, visión futurista, en el desarrollo de actividades o proyectos con innovación, para el alcance de las metas institucionales.

Sin embargo, esta importancia en las gestiones de liderazgo educativo, se ha visto opacada por la falta de políticas claras y coherentes de la misma formación profesional en este sentido, y principalmente en el desconocimiento de los perfiles de competencias en la gestión de liderazgo educativo y sus mecanismos, como los señalados por Sarasola y Da Costa (2016), los componentes básicos de niveles de logro, currículo, calidad educativa, aprendizaje, pertenencia, responsabilidades de desempeño; así como el proceso clave de planificación, implementación, promoción, comunicación y supervisión.

Según, Weinstein, Cuéllar y Flessa (2015), hay que potenciar la articulación de la investigación y la docencia, además, del robustecimiento con la vinculación del medio escolar, y la consolidación y fortalecimiento del cuerpo académico, de mentores, y seguir avanzando en los procesos de gestión. El desconocimiento de estos aspectos, conlleva a la baja gestión de proyectos educativos, tanto en lo pedagógico, técnico, como administrativo y social; y a la poca participación e interés o bajo emprendimiento de los docentes en estas gestiones.

Tal situación, es la que se presenta en los profesores y directivos de la Institución Educativa La Unión, en el municipio de Suaza Huila. Por eso, se hace esencial hacer una descripción del perfil, en competencias de gestión de liderazgo que debe tener especialmente la directiva de dicha institución; para permitir conducir a la promoción e innovación, a la generación de proyectos de mejora y potencializar las estrategias pedagógicas en el aprendizaje de los estudiantes.

De este modo, en el caso del director o rector de un establecimiento educativo, debe tener ese enfoque gerencial, ser visto como un líder inspirador tanto para los docentes, estudiantes y la comunidad educativa, que miran a su director, e incluso al docente, como aquel capaz de ser innovador, de fomentar y promocionar proyectos de mejoramiento educativo, encaminados siempre en el bienestar institucional; al progreso, su competitividad, y a la calidad educativa. Por lo tanto, es esencial la gestión del liderazgo del rector o director, en las competencias de innovación, gestión humana y técnica, para el alcance de los objetivos propuestos en la institución. Además, de la influencia o impacto del estilo de liderazgo que genera en la comunidad educativa.

1.4. Objetivos

Como objetivo general y específicos de esta investigación se plantean los siguientes:

1.4.1. Objetivo general

Describir el perfil en competencias de gestión de liderazgo que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión de secundaria, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la producción teórico conceptual desarrollada frente al liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos y sus formas de interacción con los estudiantes de secundaria, en relación con el estudio propuesto.
- Identificar las competencias de gestión educativa, humana y técnica, que son necesarias para que un rector adopte estas funciones fundamentales para progresar en la marcha de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila.
- Definir las funciones llevadas a cabo por el líder para lograr la mejora de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila.

1.5. Supuestos

Supuesto 1: La buena gestión de liderazgo en el cuerpo docente y administrativo de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila, precisa de una descripción clara de los perfiles de competencias en la gestión de liderazgo, donde se precisan los roles, funciones y alcances.

Supuesto 2: El manejo de la dirección, es esencial y necesario para el emprendimiento de los procesos de gestión escolar académicos y administrativos.

Supuesto 3: El liderazgo, conlleva al manejo de responsabilidades y desarrollos de gestión tanto pedagógicas como de calidad, que implican el desarrollo de unas capacidades o competencias, y de la buena gestión del desempeño profesional, de valores, de motivación y actitud.

Supuesto 4: El estilo de liderazgo que más contribuye en las gestiones de innovación, de desarrollo de proyectos educativos, de mejoramiento a las condiciones del aprendizaje, y en la orientación al equipo de trabajo para el alcance de los objetivos, es el tipo de liderazgo transformador.

Supuesto 5: El estilo liderazgo que maneja el rector de la Institución Educativa la Unión, es de tipo delegativo o estilo “laissez-faire” o “dejar hacer”.

1.6. Delimitación y limitaciones

1.6.1. Delimitación

El presente estudio incluye el cuerpo docente, 10 educadores y 1 rector de la Institución Educativa la Unión, de secundaria, en total, 11 personas como los principales entes de promoción de innovación, generación de proyectos de mejoramiento, y de potenciar estrategias pedagógicas para ser incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes, en la mencionada institución, ubicada en la vereda La Unión, en el municipio de Suaza, Departamento del Huila, Colombia, durante el año 2021.

La investigación ofrece una descripción analítica de la producción teórico conceptual sobre los estilos de liderazgo, en la gestión humana, gestión técnica o de procesos, gestión educativa, de los docentes y directivos, como eje para el desarrollo de proyectos educativos y sus formas de interacción con los estudiantes de secundaria. Se hace énfasis evaluativo en las competencias pertinentes en: la *gestión educativa*, *gestión humana* y *gestión técnica*, desde el manejo de dirección, de las acciones y la gestión de actividades y proyectos innovadores para alcanzar metas

institucionales. También, se determina el estilo del liderazgo del rector, y el modelo de liderazgo de mayor empleo según la producción teórica de investigaciones.

Asimismo, el desarrollo de este trabajo investigativo se proyectó en tres meses; aplicando una metodología de enfoque cualitativo de alcance estudio de tipo descriptivo.

1.6.2. Limitaciones

Dentro de las limitaciones para la ejecución de este trabajo, se puede indicar que los directores, al igual que los equipos de gestión, en algunos casos, tienen desconfianza a la hora de responder en torno a la forma o estilo de liderazgo ejercidos en su establecimiento. Otro factor, no todos disponen de tiempo y mucho menos con la situación de la pandemia del COVID 19 que los ha conllevado a incrementar sus actividades pedagógicas.

Ante esas situaciones, se generó un ambiente de confianza, indicándoles el respecto a la condicionalidad de los datos obtenidos; y para el factor de tiempo, se dispuso como opción alternativa determinante, la creación de la entrevista semiestructurada en el recurso digital Google Doc, para su diligenciamiento, ajustándose al horario más adecuado para ellos.

1.7. Glosario de términos

Competencias. La competencia es un conjunto de capacidades donde interactúan el conocimiento y las habilidades desarrolladas por las personas, para dar respuesta a las demandas situacionales de carácter complejo, manifestada en diversas formas adecuadas para realizar un trabajo, y así, alcanzar unos resultados. (Sesento, 2008, p.43).

Enfoque gerencial. Se relaciona con la planeación educativa, que comprende una organización de actividades desarrolladas de forma eficaz con los recursos para el logro de objetivos. Se caracteriza por aspectos de racionalidad, porque sigue una secuencia lógica y es

producto precisamente de un proceso del razonamiento del planificador. Implica, Previsión, planeamiento de actividades en base a la historia; Universalidad, integra todas las áreas de la institución; Flexible, adaptabilidad a las variaciones. Continuidad, proceso permanente previsión, ejecución y revisión” (Sáenz, 2017, p. 15).

Gestión educativa. Conjunto de estrategias encaminadas al mejoramiento de las instituciones educativas, que precisa del manejo de técnicas, de conocimientos y procesos, de forma organizada y sistemática. Esta gestión, se desenvuelve en cuatro áreas o dimensiones: “gestión directiva, gestión pedagógica y académica; gestión financiera y administrativa; gestión comunitaria” (Raffino, Gestión Educativa, 2020). Estudia diversas acciones, actividades, procesos y funcionamiento de los respectivos proyectos educativos institucionales particulares o específicos, y generales, (Mora, 2009).

Gestión de procesos. Es una disciplina de la gestión, la cual, contribuye a la dirección de la institución o empresa, permitiendo “identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar y hacer más productivos los procesos para lograr la confianza en el usuario o cliente (Bravo, 2013)” (Núñez y Díaz, 2017, p. 239).

Gestión por competencias. Proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo mediante un perfil cuantificable y medible objetivamente, (Rubió, 2015).

Líder. Según, la Real Academia Española (s.f.) es la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. De este modo, el líder, adquiere un liderazgo, reconocido por una comunidad inmediata de un entorno, por su formación integral, tanto experiencial, así como intelectual, además de ser crítico, participativo. “Le permite ser una figura sobresaliente comunidad” (Acosta, 2017, p. 29).

Rector. Es la máxima autoridad institucional y académica de una universidad o institución educativa, quien ostenta su representación, encargado de la dirección y gobernabilidad de una comunidad educativa, de la gestión educativa, apoyado por un conjunto de normas internas y de control externo; dentro de su competencia, es la persona “responsable de la gestión académica y administrativa, y debe adoptar las decisiones necesarias para el desarrollo y buen funcionamiento de la Institución” (Universidad de Antioquia, 2018).

Capítulo 2. Marco referencial

En el presente capítulo se realiza una revisión de la literatura, que contribuye a la comprensión del objeto de estudio desde la indagación de diferentes categorías como; la evolución de las teorías de liderazgo, Liderazgo, estilos de liderazgo, dimensiones de liderazgo, competencias educativas, gestión humana, gestión técnica, gestión educativa proyectos educativos, estrategias pedagógicas, aprendizaje, la calidad educativa, que permiten dimensionar los diversos ambientes de gestiones a ser consideradas por un líder en el sector educativo.

2.1. Liderazgo

En cuanto, a las definiciones del liderazgo, es visto como la capacidad que tiene un individuo, caracterizado por un conjunto de habilidades e influencias, reconocidas generalmente por un grupo de personas donde interactúa. Dentro de la práctica educativa, se relaciona con aquellos directivos docentes, capacitados para liderar una gestión de procesos tanto de dirección o administrativos y de gestiones pedagógicas, encaminados al alcanzar unas metas u objetivos, para beneficio de una comunidad educativa. Según, Ríos, González, Prieto y Moreno (2017) que citan a Bush (2007), quien referencia al liderazgo educativo, como, un “factor que potencia los procesos institucionales de calidad apoyado en una eficaz gestión institucional” (p.37).

Por su parte, Moya, Varela, y Villena (2015), hablan del liderazgo educativo, apoyados desde su aspecto legal chileno, (Art. 10, LGE), el cual, lo define como, aquellos deberes de los docentes, directivos, liderar los establecimientos a su cargo, lo que implica un manejo de responsabilidades, de profesionalismo, promoción, requeridos para el cumplimiento de metas educativas, y normatividades.

Para, Galvis y Ramírez (2016) quienes citan a Hersey y Blanchard (1993, p.94) “El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada” (p.63); citan a Rost (1991, p.102) quien define el

liderazgo como, “una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes intentan cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos” (p.63).

Por otra parte, José J. (2021) cita a autores como: Rallph M. Stogdill quien puntualiza el liderazgo como “El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen” (párr.7); a John Maxwell, quien menciona, “Los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior” (párr.10); También, a Idalberto Chiavenato, quien lo ve como un proceso donde “el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización” (párr.19). A, Fred Fiedler, quien propone dos tipos de liderazgo, uno más orientado a las personas (socioemocional), y otro, más orientado a la productividad (tarea). Y finalmente a, Keith Davis, que, ve el liderazgo como “la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos” (párr.28).

En síntesis, de acuerdo con lo expuesto por los autores mencionados, el liderazgo se constituye en un factor potencial en las gestiones educativas, y por ende, en su calidad. Por lo tanto, se convierte en una responsabilidad de los directivos, como líderes educativos, quienes en el ejercicio activo y participativo de sus capacidades o habilidades, se caracterizan por la capacidad de comunicación, del reconocimiento de fortalezas y debilidades, del manejo incluso de la inteligencia emocional y la actitud, para dirigir diversos procesos, gestionar proyectos, en el que se involucran personas, con la finalidad de buscar siempre un favorecimiento o beneficio a su comunidad.

No obstante, hay que considerar que, un líder, es un ser humano, en el que cada uno, tiene su propia personalidad, carácter, lo que indica, que algunos pueden ser muy visionarios, otros carismáticos, autocráticos, directivos, entre otros posibles. Según, José J. (2021) como se citó en Raymond B. Cattell, define, “el líder es quien produce una personalidad grupal diferente de la que

habría si él no estuviese presente, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios efectivos en el rendimiento del grupo” (párr.14).

Sin embargo, en los perfiles o estilos de liderazgo, es más eficaz, aquel que se adapta a las necesidades de su entorno inmediato, de su equipo de trabajo o colaboradores, y es transformador.

2.1.2. Teorías del liderazgo

Existen teorías destacadas sobre el liderazgo, Zuzama (2015) referencia a Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010), quienes las agrupa en tres grandes enfoques: Enfoque personalista; Teorías situacionales o funcionalistas; y Teorías contingenciales. A continuación, se habla sobre cada una de ellas.

2.1.2.1. Enfoque personalista (principios de los años 20 del siglo XX).

Este enfoque, se basa en explicaciones antiguas, donde, “el liderazgo estaba relacionadas con las características personales de aquellos o aquellas que poseían la cualidad del liderazgo” (p.7). Es decir, esta apreciación hipotética, se constituye en uno de los primeros supuestos para definir los “rasgos específicos en la personalidad del líder”, pero, partiendo de una suposición de que el líder tiene esa capacidad de influencia, gracias a un “conjunto de cualidades innatas, superiores a las del resto de los individuos” (p.7). Sin embargo, este supuesto, Pascual (1987, como se citó en Sánchez, 2010, p.38) sostuvo que, “no existe un perfil de personalidad ideal de un/a líder, que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo”. Por lo tanto, este enfoque se fue dejando.

2.1.2.2. Teorías situacionales o funcionalistas.

Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010), mencionan que, esta fundamentación se centró en la conducta del líder, es decir, en lo que hace, más que en su personalidad. Esta concepción del liderazgo considera las “situaciones en las que se encuentran los grupos: su estructura, el tipo de

tarea que realizan, sus objetivos, sus metas, sus necesidades... y la adaptación de las funciones del líder para acercar el grupo a sus objetivos” (Zuzama, 2015, p. 8). Agregan los autores que, esta tiene un punto de partida en la teoría del Campo Social de Kurt Lewin, más exactamente en los experimentos con Lippitt y White en 1938 y 1939, sobre los climas de grupo en relación con estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire. No obstante, esta despertó gran interés en su comienzo, pero a medida que avanzaba, se criticó el no tener en cuenta la actividad del liderazgo, dada la variabilidad de los resultados obtenidos, que no permitió establecer una relación clara entre estilo de liderazgo y productividad.

2.1.2.3. Teorías contingenciales.

Zuzama (2015), como se citó en Sánchez (2010) quien menciona estas “teorías contingenciales”, tienen en cuenta la “interacción de un tipo de líder con las características de la situación en la que han de llevar a cabo su tarea” (p.8). Dentro de este enfoque se encuentran: La Teoría de la contingencia; Teoría de la trayectoria-meta (“path-goal theory”); La Teoría Situacional del Liderazgo; La Teoría de la decisión normativa. A continuación, se aborda a modo general sobre cada una de ellas, con sus respectivos representantes.

- La Teoría de la contingencia de Fiedler.

El investigador, Zuzama (2015, p. 9), como se citó en Sánchez (2010) plantea estilos de liderazgo del líder orientado a relaciones de grupo orientado a tareas. Contempla como contingencias, la posición del líder; la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros. Las principales críticas a esta teoría se encaminaron a la fiabilidad y validez, vistas con duda; a sus atributos de la situación y estilo, por la no independencia; también, el no considerar posiciones intermedias entre estilos; a la dificultad para mantener la equidistancia entre situaciones; agrega, a la

“desatención a otras posibles contingencias; y, por último que cuenta con apoyos empíricos parciales y no generalizables”

- La Teoría de la trayectoria-meta (“*path-goal theory*”) de Robert House y colaboradores.

De acuerdo con, Zuzuma (2015) quien una vez más se apoya en Sánchez (2010), menciona que los estilos de liderazgo propuestos por esta teoría son: “líder directivo”, “líder de apoyo”, “líder participativo”, y, por último, “líder centrado en el logro”. Asimismo, señala que las contingencias observadas son: características empleadas, que implica su locus de control, capacidad de tarea, necesidades de logros, su experiencias, necesidad de claridad; y, factores ambientales, que pueden ser actividades de los subordinados, autoridad y grupo de trabajo, entre otros aspectos.

En cuanto, a las críticas de esta teoría, indicadas por el mismo autor, son: “los estudios son parciales y no contemplan todas las variantes, presentan acuerdo en satisfacción pero no en desempeño; se trata de una teoría difícil de aplicar con recursos escasos; y, su aplicabilidad a situaciones reales por su lógica” (Zuzama, 2015, p. 9).

- La Teoría Situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Los estilos de liderazgo planteados en esta teoría, según Zuzama (2015) como se citó en Sánchez (2010) son: “el de dar órdenes, el de persuasión, el de participación y el de delegación. La única contingencia que se tiene en cuenta es la madurez de las y los seguidores” (p.9). Señala el autor que, las críticas sobre esta teoría, están dadas por la simplicidad e inconsistencias en la técnica, por el escaso soporte empírico, aunque ha sido válida para condiciones prácticas en la formación de líderes.

- La Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990).

En esta teoría, indica Zuzama (2015) como se citó en Sánchez (2010), contemplan tres estilos de liderazgo, “el autocrático (AI y AII), el consultivo (CI y CII) y el grupal” (p.9). Las contingencias plantean corresponde a siete o doce propiedades del problema de decisión, tales como: la importancia, la información, la estructuración, la aceptación, el conflicto, entre otras. Las críticas recibidas de esta teoría son: “está fundamentada en apoyos empíricos parciales, y que se trata de una teoría un poco parsimoniosa y difícil de aplicar en decisiones dinámicas y reales”.

Finalmente, señala Zuzama (2015) que, la teoría de Kurt Lewin, es una de las que más trascendencia ha tenido en la historia, por haber propuesto tres principales clasificaciones de estilos de liderazgo, el Autocrático, democrático, Estilo Dejar hacer.

2.1.3. Perfiles o estilos de liderazgo

El liderazgo, es muy diverso dado que, este adquiere en cierto modo un perfil propio del líder, y se puede caracterizar por unas cuantas virtudes, o muchas, pero todos tienen sus ventajas y desventajas. No obstante, todos giran en torno a tres procesos competentes, los humano o social, lo técnico, y la gestión. Según Blanco (2019, párr.1), menciona que, existen cinco clases de liderazgo más comunes o habituales:

- Liderazgo participativo o democrático: Aquel, donde el líder cree en el diálogo y tiene la capacidad para tener en cuenta las opiniones del grupo, con el propósito de sacar las mejores ideas de trabajo.
- Liderazgo autocrático: El más sencillo y común, “es esa persona que concentra todo el poder en sí mismo”. Sus decisiones son pocas cuestionadas.
- Liderazgo delegativo: Se basa en la conformación de buenos equipos de trabajo, “son ese tipo de líderes que tienen la postura del *“laissez-faire”* o “dejar hacer”.

- Liderazgo transformacional: En esta clase se encuentran aquellos que son muy visionarios, y tienen la capacidad de que su grupo de trabajo transformen en pro un proyecto en común.
- Liderazgo transaccional: es “la herramienta del líder para cohesionar a su equipo es el intercambio: a cambio de cumplir las directrices establecidas por él, sus seguidores obtienen diversos tipos de beneficios”. (Blanco, 2019, párr.1).

Al respecto, Gonzaga (2015) destaca el liderazgo transformacional, siendo un referente para considerar en esta investigación, según el autor, “es la mejor propuesta para el desarrollo de las organizaciones en función de potenciar las capacidades y alcanzar la evolución de las personas que en ella trabajan” (p.60). Agrega que, este tipo o rasgo de liderazgo, su principal exponente Bernard Bass (1985), quien lo define como el comportamiento de los directivos al convertir a sus profesores en verdaderos líderes de las diversas actividades educativas que llevan a cabo, caracterizado por cinco factores o dimensiones:

- Carisma, visto como la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- La estimulación intelectual, que es aquella capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer insistencia en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- Consideración individual, presta atención personal a cada miembro, y hace un tratamiento individual a cada uno de los subordinados, da formación y consejo.
- Tolerancia psicológica, usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, al resolver conflictos, y al tratar momentos difíciles.
- Motivación inspiracional, aumenta el optimismo y el entusiasmo. (Gonzaga, 2015, p. 34).

Por su parte, Zuzama (2015, p. 20) referencia a Lewin, Lippit y White, quienes señalan que el estilo de liderazgo más efectivo, mostrado en las organizaciones y grupos, es el democrático.

Por otro lado, Borroto y Nogales (2015) define el constructo liderazgo de los profesores, caracterizado por cuatro variables “autoridad moral, comunicación educativa, ejemplaridad y capacidad para trabajo en equipo” (p.80).

Para, Galvis y Ramírez (2016) señalan que, existen diversos tipos de liderazgo educativo, de estilo instruccional, liderazgo humanista, el estilo de liderazgo de Sergiovanni. Agregan los autores, estos se pueden manejar en la gestión y liderazgo directivo desde un enfoque humanista, dentro de la gestión educativa y gestión directiva, pueden seguir modelos tanto formales, burocráticos, democráticos, subjetivos, ambiguos y políticos. En relación, al liderazgo desde la perspectiva de Sergiovanni, los mencionados investigadores, citan a Murillo (et al 1999: 100) quien define los siguientes estilos, (Véase Tabla 1).

Tabla 1: Estilos de liderazgo

Estilo	Descripción
Liderazgo Técnico	El director está orientado a la planificación, organización administrativa, coordinación y la distribución del tiempo para las actividades curriculares de forma que se asegure una eficacia óptima.
Liderazgo Humano	Se centra en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación.
Liderazgo Educativo	Están orientadas a desarrollar la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. En este estilo de liderazgo se pone de manifiesto la influencia mediante el poder experto lo cual posibilita la aceptación de sus propuestas por parte del profesorado y, por ende, su colaboración para adelantar programas orientados al desarrollo curricular. Otras de las actividades que caracterizan este estilo de liderazgo son: el diagnóstico de problemas, la orientación a profesores, la promoción de la supervisión y la evaluación.
Liderazgo Simbólico	El director asume el papel de jefe y enfatiza en la selección de metas y comportamientos. Determina lo que es importante, además, hace presencia visible en el centro mediante visita a las aulas, el contacto permanente con los alumnos. En este tipo de liderazgo los intereses educativos están por encima de la gestión administrativa.
Liderazgo Cultural	Define, fortalece y articula aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única.

Nota: Descripción de estilos de liderazgo. Fuente: Galvis & Ramírez (2016, p. 67, 68).

Por su parte, Sarasola y Da Costa (2016), indican otros tipos de liderazgo, como: liderazgo distribuido, liderazgo para la justicia social, y el liderazgo centrado en el aprendizaje.

2.1.4. Dimensiones del liderazgo directivo

Es claro que, el liderazgo requiere de unas características funcionales y ambientes dimensionales para su ejercicio, así, Sáenz (2017) apoyada en Viviane Robinson (2008), establece cinco dimensiones: “1. Establecimiento y comunicación de metas”; “2. Uso estratégico de recursos”; “3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza”; “4. Promoción y desarrollo docente”; y “5. Aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte”.

Lo anterior indica que, son dimensiones donde se lleva a cabo un liderazgo directivo, se dan unas acciones influyentes, tanto individual, como también inspiradoras, motivadoras, para el ejercicio de un trabajo grupal, se encaminan hacia el logro de las metas u objetivos. Como lo argumenta, Castro (2015) las dimensiones que debe tener un líder son: influencia idealizada, la motivación, las inspiraciones, estimulación intelectual y consideración individual.

Ahora bien, ampliando un poco la concepción de las dimensiones de liderazgo propuesta por Viviane Robinson (2008), como se citó en Sáenz (2017), se tienen lo siguiente:

En la primera dimensión, “establecimiento y comunicación de metas”, considera las metas como aspectos relevantes y medibles del aprendizaje, y el manejo de una comunicación clara, que involucra a todo el cuerpo docente y los procesos. “Las metas claras generan buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias, y hacen que los profesores puedan disfrutar de su trabajo al sentirse controlando la situación, en lugar de siendo controlados por esta” (p.35).

En la segunda dimensión, “Uso estratégico de recursos”, su relación se da con la claridad sobre los recursos que se están alcanzando y de sus razones, lo que conlleva a un enfoque más centrado y no fragmentado sobre el mejoramiento escolar.

En la tercera dimensión, “planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza”, hace una alineación de metas, cronogramas, presupuestos, gastos; y considerar que se está enseñando, resalta la importancia de saber lo que se va a hacer en un año, y evitar currículos abultados.

Cuarta dimensión, promoción y desarrollo docente, corresponde a la calidad de los docentes sobre el impacto directo en la enseñanza y oportunidades a futuro del estudiante; que precisa estimular constantemente esa calidad, la cual, requiere de un liderazgo no solo promocional en el desarrollo formal profesional, sino también, informal.

Finalmente, en la quinta dimensión, aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte, parte de la generación de ambientes sanos y seguros tanto para los estudiantes como para los docentes; involucra organización de las aulas, protección del aprendizaje de los alumnos; establecimiento de normas y rutinas; generar espacios y ambientes de confianza, buenas relaciones entre los educadores y los estudiantes, escucha respetuosa, asertiva, “Nada de esto funciona si no existen relaciones de confianza entre profesores, padres, y líderes; si disminuye la confianza sucede otro tanto con los logros estudiantiles” (Sáenz, 2017, p. 36).

2.1.5. Funciones del liderazgo

De acuerdo con Piqueras (2015) el liderazgo no es un nombre, sino un verbo que representa una acción, y cumple una función determinante para cualquier organización o proyecto, por eso, el liderazgo lo centra en acciones como: responsabilidad, ser consciente, inconformista, anticipado a los cambios, diferenciador, creador de equipos de alto rendimiento, inspirador, y automotivador.

Por su parte, Becerra (2010) señala que, los nuevos líderes en el interior de una organización, “deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, más específicamente, estrategias” (p.20), las cuales, deben adaptarse a las situaciones contemporáneas, a la visión organizacional, y compartida con todos sus integrantes, con la finalidad de conducirlos para actúen por iniciativa propia, y así, favorecer las transformaciones necesarias requeridas por la organización.

En cuanto, al liderazgo pedagógico, Rodríguez (2011) señala una diferencia explícita entre el líder administrativo y el pedagógico; menciona, que como lo argumentó Leithwood, Harris y Hopkins (2008), la gestión y función de un líder pedagógico, el liderazgo directivo, se constituye en uno de los factores más relevantes en el aprendizaje de los alumnos, destaca que los buenos líderes pedagógicos, tienen un impacto positivo en la comunidad educativa.

Por consiguiente, la calidad de las instituciones educativas, Rodríguez (2011) como citó a Álvarez (2001), Cuevas y Díaz (2005), señalan que dependen en gran medida de la “competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo compuesto por el director o rector, el vicerrector académico, el coordinador académico o el jefe técnico pedagógico; este último ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa” (p.256). Asimismo, indica que estos equipos, se diferencian por la función que desempeñan, y son decisivas en el mejoramiento de los resultados escolares, además, referencia a la OCDE (2008), la cual, señala, influyen también en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, y en el ambiente educativo. Todo esto, en función de asegurar la calidad en el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, Rodríguez (2011) señala que, un líder pedagógico, centra su quehacer educativo en: formulación, seguimiento y evaluación de metas y objetivos de la institución educativa; en los planes y programas de estudio y de estrategias de implementación. También, organiza, orienta y observa las solicitudes de labor técnico-pedagógico y de perfeccionamiento profesional de los docentes del establecimiento. Asimismo, como se citó en Balzán (2008) quien menciona que, “la

tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones, desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador” (p.258).

2.2. Competencias educativas

En las competencias educativas, entendidas como aquellas acciones integrales en los diversos procesos para identificar una situación problemática y resolverla, se actúa conjuntamente el saber hacer, el saber ser, y el saber conocer. Dentro de ella, se manejan diversos enfoques que son contemporáneos, según EcuRed (s.f.) apoyado en Castellanos (2005) estos se centran en la competitividad, en la nueva ciudadanía, en enfoques reduccionistas / conductista; en Enfoques integradores/contextualitas. Además, destaca las competencias profesionales en la educación como son: “competencias didácticas”; “competencia para la orientación educativa”; “competencia para la investigación educativa”; “competencia para la comunicación educativa”; y “competencia para la dirección educativa”.

Por su parte, Páramo (s.f.) menciona que, las competencias educativas se refieren a una combinación integrada de conocimientos, habilidades, y actitudes, los cuales, entran en acción con desempeños apropiados en los respectivos contextos. En otras palabras saber usar el conocimiento en la ejecución de acciones y productos (Abstractos o concretos).

Para, Vasco y Zubiría (2018) citan a Tobón (2006) quien señala “las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico” (párr.1); además, indica que éstas se focalizan en tres aspectos específicos:

El primero, la integración de los conocimientos, los procesos cognitivos, las habilidades y los valores, ante los problemas. El segundo, el diseño de programas de formación con base en los requerimientos contextuales. Por último, la orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos. (Vasco y Zubiría, 2018, p. 1).

Por su parte, Núñez y Díaz (2017) señalan que, la competencia “es un saber integrado derivado de los conocimientos, habilidades y valores que la persona va desarrollando continuamente en su vida, para ser utilizados en su desempeño personal y profesional en los escenarios laborales y sociales en los cuales se desenvuelve” (p.238).

En síntesis, las competencias educativas, comprende el desarrollo de unos enfoques, integradores y contextualizados, que requiere de la adquisición de unos conocimientos y habilidades, valores, diseños de programas formativos, y estándares de orientación; donde se aplican unas acciones o competencias profesionales, desde lo didáctico, orientativo, investigativo, comunicativo, y directivo. Aclarando que no se constituye en un modelo pedagógico.

2.3. Gestión humana

Uno de los aspectos esenciales de un líder, es su gestión humana. La cual, básicamente se enfoca en áreas de formación y retención de talento humano, dado mediante programas y sobre la buena construcción de un clima laboral agradable. Considera a las personas. De acuerdo con Montoya, Boyero y Guzmán (2016), la gestión humana se constituye en un socio estratégico organizacional. Añaden, una administración que considera a las personas, conlleva al fomento del trabajo en equipo, generando sinergias que facilita los procesos de desarrollo individual, también colectivo, y organizacional; además, favorece el logro de los objetivos establecidos. Mencionan que, “el liderazgo se enfatiza en el trabajo, es decir, el líder motiva a los colaboradores por mediante la definición de objetivos que permitan la eficacia organizacional” (p.173).

Asimismo, esta gestión, precisa de unos procesos que vinculan al personal para responder a las necesidades de la organización, y en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos institucionales. Los procesos de gestión humana, según, Montoya, Boyero, y Guzmán (2016, p. 174) son: Análisis y diseños de puestos, selección, contratación e inducción de personal; Formación y

desarrollo; evaluación de desempeño; salud ocupacional; higiene laboral; gestiones por competencias, tanto individual, como laboral.

De igual manera, el rol del liderazgo en la gestión humana, requiere que el líder, “conozca los factores que debe desarrollar, tanto en sí mismo, como en los integrantes de su equipo de trabajo” (Universidad Benito Juárez, 2019). Agrega, en su portal web, que un líder, siendo consciente de su rol, es capaz de fomentar e incrementar el nivel de comunicación, reconociendo que la comunicación grupal, se constituye en un recurso esencial a la hora de enfrentar y resolver situaciones imprevistas o problemas. También, conduce al mejoramiento de la productividad por objetivos; en la resolución de conflictos internos, se focaliza en la comunicación interpersonal, con una escucha activa. En la optimización de la atmosfera laboral, dado en ambientes adecuados, sanos y agradables. Así, con un liderazgo positivo, logra un mayor nivel de participación laboral, una identificación grupal y organizacional, por consiguiente, el alcance de resultados planificados.

Por su parte, José (2015) menciona que “el gerente-líder es capaz de influenciar a sus colaboradores para que se esfuercen voluntariamente y con entusiasmo en el cumplimiento de las metas grupales” (p.2).

2.4. Gestión técnica de liderazgo

La gestión técnica, aporta los medios o recursos requeridos, como soporte a los procesos operacionales. Es relevante que un líder, desarrolle y aplique ciertas técnicas de gestión, como herramientas para aumentar su eficacia y mejorar sus habilidades; una de ellas, es saber motivar; no se trata de que todos se sientan bien, no tiene que ver con sentimientos, sino, con actitudes relacionadas con el compromiso, la confianza y la capacidad de autogestión. ADEN (2020) establece cuatro estrategias de gestión a practicar: resaltar el trabajo bien hecho; interés por cada miembro del equipo, empoderamiento a través de la autogestión, y claridad en los objetivos.

Por su parte, Medina y Gómez (2014) indican que, los centros educativos requieren líderes que mejoren la docencia y las prácticas educativas, optimizando los recursos. Es así que, hablan de la competencia humana, con la creación de programas de mejora y de calidad humana. En la competencia técnica, con el impulso de nuevas tecnologías, como medio de mejora de programas, que permitan una transformación continua de las Instituciones Educativas.

Asimismo, es de tener claro que, un líder, debe desarrollar ciertas habilidades o técnicas de liderazgo, Oliveira (2017) habla de las siguientes: Liderar capacitando a los liderados, Aprendizaje continuo, ser flexible, conocer a quien se lidera, ser coherente, y admitir los errores.

2.5. Gestión educativa

Sin duda, la gestión educativa es una de las funciones esenciales de los líderes en contexto educativo dentro de sus respectivos enfoques, sea burocrático, sistémico, gerencial (Normativo, prospectivo, estratégico, calidad, reingeniería, comunicación). Menciona, Sáenz (2017) esta se debe ceñir a unos principios orientadores, como los citados por Ponce (2005): “a) Autonomía para la toma de decisiones; b) Corresponsabilidad; c) Transparencia; d) Rendición de cuentas” (p.17). Esto significa que, cada integrante del establecimiento tiene la potestad para la toma de decisiones, asimismo, una correspondencia evaluativa de lo realizado y lo no realizado, asumiendo responsabilidades; transparencia en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros. Finalmente, una rendición de cuentas, donde sencillamente informa a la organización los propósitos, estrategias, acciones y logros.

También, la gestión educativa, implica el desarrollo de un proceso de gestión pedagógica, cuyos procesos de gestión, conocido como círculo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), la cual, es una estrategia de mejora continua de calidad, dada en cuatro pasos, “basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart” (Sáenz, 2017, p. 19). Agrega el autor, es muy empleada en los

sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI).

Ahora bien, entendido la complejidad que implica la gestión educativa, conviene ampliar un poco las áreas de la gestión educativa, como los mencionados por Raffino (2020): gestión directiva, gestión pedagógica y académica; gestión financiera y administrativa; gestión comunitaria. Los cuales, son afines a los expuestos por Sáenz (2017), como se citó en Alvarado (1998) quien menciona que, dentro el área de *gestión pedagógica y académica*, comprende la tecnología educativa (métodos, materiales, proyecto curricular), la “supervisión, investigación, orientación y bienestar estudiantil, proyección social, evaluación pedagógica e institucional” (p.18). Sáenz (2017) argumenta que, en esta dimensión, el director cumple un rol muy importante, implica un acompañamiento sistemático de los docentes en el aula, así como, de las estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad. Además, “desarrolla un proceso de autoevaluación, evaluación docente y de los aprendizajes para la toma de decisiones compartidas” (p.38).

En relación, al área de *gestión directiva*, según Raffino (2020) cumple una misión orientadora y promotora de mejoramiento institucional, coordina, ejerce un liderazgo y control administrativo del plantel. Por su parte, Sáenz (2017) contextualiza esta área a los recursos humanos, donde se realiza, “reclutamiento, la selección, nombramiento, inducción, análisis de puestos, salario, capacitación, motivación, servicio médico, relaciones laborales, movimiento de personal, seguridad e higiene, registros centrales, jubilaciones, separaciones, muerte e incapacidad” (p.19). Agrega, que las funciones administrativas son: Planificación, organización, dirección, y controles.

En cuanto al área de *gestión financiera*, Sáenz (2017) indica que corresponden aquellos recursos del manejo de presupuesto, contabilidad, costos educativos, financiamiento; según Raffino (2020) también incluye: recursos humanos, capitales, normativas, inventarios de bienes, entre otros.

Finalmente, en la *gestión comunitaria*, se centra en lo social, en la participación ciudadana, planes de intercambio, estimulaciones investigativas, crecimiento profesional, en torno al aprendizaje y la convivencia enriquecedoras.

De este modo, la gestión educativa parte de unos enfoques, unos principios, y de procesos que se desenvuelven en unas áreas de gestión en las instituciones educativas, donde se exigen un modo distinto de gestionar, en el tránsito paradigmático de la simplicidad al paradigma de la complejidad de forma coherente con el pensamiento de la actualidad. Señala, Chacón (2014) implica una reflexión teórica de argumentos que demuestran que “el concepto de Gestión Educativa, requiere de una nueva arquitectura epistemológica y ontológica para avanzar hacia la construcción de un lenguaje interdisciplinario y sistémico” (p.150).

2.6. Proyectos educativos

De acuerdo con López y Ramos (2016), definen los proyectos educativos como aquella composición de acciones educativas, con bases teóricas y prácticas pedagógicas, las cuales se diseñan, se aplican y evalúan desde la institución o grupo escolar, bajo una dirección científica de docentes y directivos, con el propósito de tener altos índices de calidad educativa para la formación integral de los estudiantes. Además, de tener un protagonismo en su propia educación, donde intervienen los componentes que conforman una comunidad escolar, a partir de “los problemas priorizados determinados sobre la base de un diagnóstico integral, contextualizado y sistemático” (p.2). Es de tener en cuenta que, en los proyectos educativos, se precisa de unos procedimientos metodológicos y unos contenidos textuales, que se integran al proceso de la educación. Así pues, se hace importante citar las siguientes gestiones a considerar en esos procesos, de acuerdo con López y Ramos (2016), (Tabla 2).

Tabla 2: Consideraciones en la gestión de proyectos

1. Determinar los contenidos contextuales	Trascienden los contenidos de las asignaturas particulares y que son necesarios para la formación del profesional. Nivel de la carrera. Estrategias curriculares.
2. Determinar problemas	Problemas a resolver tanto sociales como individuales con la participación de los estudiantes.
3. Seleccionar los contenidos contextuales	Para el proyecto educativo de año de acuerdo con el diagnóstico, al contexto y a las necesidades de la formación del profesional con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
4. Establecer las responsabilidades	De cada estudiante o grupos pequeños de estudiantes para darle tratamiento a los contenidos contextuales seleccionados.
5. Diseño	De pequeños proyectos por los estudiantes y demás miembros del colectivo de cómo dar tratamiento a los contenidos contextuales en la solución de problemas comunitarios y/o profesionales: Los pequeños proyectos pueden estructurarse de la forma siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a. Objetivo. b. Contenido. c. Acciones. d. Determinar los métodos, procedimientos, los medios y recursos necesarios para el cumplimiento de cada acción. e. Establecer las formas de evaluación para conocer la efectividad de cada acción. f. Determinar los participantes y el responsable de cada acción. g. Establecer los plazos de cumplimiento de cada acción.
6. Planteamiento	Ante el colectivo de lo que realizará cada cual y cómo se integra al proyecto del grupo.
7. Seguimiento sistemático	Del cumplimiento del diseño de las actividades, individuales y colectivas.
8. Control y evaluación	Individual y colectiva del cumplimiento de las actividades y los resultados.
9. Estimulación	de los logros
10. Evaluación	Evaluar la calidad y factibilidad del sistema de las acciones ejecutadas: <ol style="list-style-type: none"> a. Discusión colectiva con la comunidad educativa. b. Perfeccionamiento del sistema de acciones para próximas puestas en práctica.

Nota: Estructura de parámetros general en la gestión de proyectos. Fuente: (Pla López & Ramos, 2016, p. 18, 19).

Para, Martínez (2016) un “proyecto educativo” es un plan donde se establece como objetivo principal “resolver, de manera organizada y precisa, un problema educativo previamente identificado en su realidad, tanto en las necesidades a satisfacer como en el uso de recursos disponibles: humanos y tecnológicos, respetando las limitaciones administrativas, económicas y académicas de la institución” (p.2).

2.7. Estrategias pedagógicas

Al hacer referencia de las estrategias pedagógicas, siempre tienen una intención pedagógica, que comprende un conjunto de acciones didácticas realizadas por los educadores, con la finalidad de facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Según la cita son:

Aquellas acciones que realiza el maestro con el propósito de facilitar la formación y el aprendizaje de los estudiantes. Es la forma como se ofrecen los contenidos para asegurar el logro de los propósitos establecidos. Ella obedece a una lógica psicológica, en cuanto a la manera como aprenden los estudiantes, y a una lógica práctica, en relación con la forma como se organizan los estudiantes para el aprendizaje, como se disponen los muebles, los recursos y los espacios, para responder con las características, motivaciones, estilos y ritmos de los estudiantes. (Universidad Santo Tomas, s.f., p. 1).

Es de reconocer como se citó en lo anterior, que las estrategias pedagógicas, ayudan no solo a los estudiantes, sino de paso al maestro, en la gestión del diseño, la creación, la aplicación y evaluación de dichas estrategias, siguiendo una lógica tanto psicológica, en la que interactúan las emociones, la motivación, lo pedagógico, procedimental y cognitivo, para finalmente medir los alcances. Igualmente, estas estrategias se estructuran pertinentemente según sean las necesidades, que demanda un sentido de pertinencia según corresponda, Inclusividad, atención, seguimiento, control, innovación, creatividad.

De acuerdo con, Loor, Toala y Pozo (2018) “las estrategias pedagógicas son una serie procedimientos que realiza el docente con la finalidad de facilitar la formación y el aprendizaje de los alumnos, mediante la implementación de métodos didácticos” (p.3). Añaden que, la finalidad de estas estrategias es ayudar a mejorar el conocimiento, estimulando el pensamiento creativo y dinámico del estudiante.

2.8. Aprendizaje

El aprendizaje es uno de los fines esperados por los educadores a través de sus diversos métodos de enseñanza. “Aprender es adquirir esos conocimientos y desarrollarlos” Dominguez (2017). El anterior autor, hace una relación teórica de los aportes de varios autores que han sido y son ejes fundamentales en los procesos de enseñanza aprendizaje, como: Jean Piaget, David P. Ausubel Joseph D. Novak, Burrhus F. Skinner, Lev S. Vygotsky, Albert Bandura y Howard Gardner. De este modo, Dominguez (2017) habla del aprendizaje significativo, propuesto por Ausubel, que consiste en el “proceso que relaciona un nuevo conocimiento con la estructura cognitiva del que aprende”; menciona a Piaget quien afirma que “el aprendizaje es una reorganización de estructuras cognitivas”; como se citó en Joseph D. Novak (1932) quien plantea el aprendizaje por descubrimiento y el aprendizaje receptivo o memorístico.

También, Dominguez (2017) referencia a Lev Semenovich Vygotsky (1896-1934) Psicólogo ruso, con la teoría basada en el aprendizaje sociocultural de cada individuo; y otros autores como: Albert Bandura (1925), con la teoría del aprendizaje social; Jerome Bruner (1915), aprendizaje por descubrimiento; Howard Gardner (1943), con las inteligencias múltiples; Burrhus Frederic Skinner (1904-1990), con el condicionamiento experimental. Son importantes autores, que, en muchas instituciones educativas, siguen sus modelos en los procesos de enseñanza aprendizaje.

2.9. Calidad de la educación

La calidad educativa o educación de calidad, es cuarto objetivo del desarrollo sostenible establecidos por la ONU [Organización de las Naciones Unidas], (2015) que en “Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)” cuyo objetivo esencial es “lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible” (párr.4).

Sáenz (2017) como se citó en Espínola y Silva (2009) sobre la calidad de la educación, quienes la perfilan desde la gestión de los recursos dados en función a las necesidades y particulares de las instituciones, que conlleva a prácticas positivas en la gestión educativa, en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y en general, en toda la comunidad educativa, con sentido de pertenencia, “identidad, compromiso y responsabilidad con los procesos de aprendizajes y con las metas de logros de los estudiantes” (p.13). Asimismo, Sáenz (2017) como se citó en Gil (2005), se refiere a la calidad en la educación, como aquella que, permite fortalecer las capacidades de los estudiantes. De igual manera, se apoya en el concepto de calidad propuesta por OREALC/UNESCO, Santiago (2007, p.34) donde se afirma que la calidad de la educación es un derecho fundamental, es eficaz, eficiente, relevante, pertinente y equitativa. Adicionalmente, “ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos” (Sáenz 2017, p.13). También, el mencionado autor, Sáenz (2017) indica que, la calidad de la gestión escolar, debe tener unos “principios de gestión educativa” como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: Principios de gestión educativa

Principio de gestión	Descripción finalidad
Estructuras participativas	De comunicación horizontal, que privilegian la creatividad y el compromiso colectivo.
Organización	Concebida como un sistema abierto al aprendizaje.
Gestión	Centrada en los beneficiarios.
Mejoramiento continuo	Como estrategia de cambio permanente, con la finalidad de prestar servicios de calidad, conforme a las demandas cambiantes de los beneficiarios.
Desarrollo del personal	A través de la calificación creciente, ajustada a necesidades de la organización.
Cooperación negociación	Como forma de elevar la efectividad y los beneficios mutuos.
Apertura	A la comunidad.
Orientaciones	En relación con la planificación y gestión caracterizadas por: La acción y el conocimiento científico.
Afrontamiento	La necesidad de enfrentar incertidumbres de sistemas complejos.
Modelar	Arte de modelar estrategias, en el marco de una gestión flexible.
Desarrollo de habilidades gerenciales	Desarrollo de la visión, la comunicación, la motivación, la toma de decisiones y la asignación de recursos

Nota: Tabla descriptiva de los principios en la gestión educativa. Fuente: Sáenz (2017, p. 13, 14).

Sin duda, el desarrollo de estas gestiones educativas va en paralelo como indicadores de calidad educativa, enmarcados en la eficiencia, eficacia, pertinencia, equidad y relevancia.

Capítulo 3. Metodología

En este capítulo se determina la metodología, el alcance y enfoque de la investigación; así como también la población y muestra representativa; la categorización, los instrumentos y su respectivo proceso de validación. Igualmente, se determinan los procedimientos y técnicas de análisis. Según, Aguilera (2013), “Los métodos de investigación pueden valorarse como un conjunto de procedimientos ordenados que permiten orientar la agudeza de la mente para descubrir y explicar una verdad” (p.86). Para, Gordillo (2007) “el método es considerado como el camino para obtener un fin de manera ordenada, desde un conjunto de reglas” (p.123).

En síntesis, el método son herramientas que se relaciona con todo el procedimiento que se aplica de forma ordenada, sistemática, planificada; sigue una estructura normativa, para el alcance de unos objetivos; conlleva al descubrimiento, esclarecimiento, la explicación de situaciones reales, y por ende, a la aprehensión del conocimiento del contexto real. Lo anterior, se enfoca en este caso, a la gestión de liderazgo y la implicación de sus dimensiones que debe tener un líder educativo en las competencias de gestión.

3.1. Enfoque metodológico

En esta investigación, se realiza desde el *enfoque cualitativo*, para la interpretación de datos, también, es conocido como “investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, y es una especie de paraguas en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 7). Aplicado al caso, parte de un marco de referencia de literatura, considerando la idea relacionada al liderazgo y sus competencias de gestión, que debe tener un rector de la institución objeto; se conoce la problemática, se hace una inmersión inicial en el campo, para posteriormente hacer la concepción

del diseño de estudio, se define la muestra, se recopila los datos, para posteriormente ser analizados, e interpretados, y finalmente elaborar el respectivo reporte.

Por eso, el mencionado enfoque, que en las investigaciones cualitativas “se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 8).

3.2 Diseño metodológico

Esta investigación se realizó con base a un *estudio de tipo descriptivo*, porque busca “detallar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o fenómenos sometidos a un análisis”, (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 92) . Esto significa que, solamente se va a medir o recoger información que puede ser de forma independiente o conjunta, sobre los conceptos o las variables determinadas, siendo este el objetivo del alcance, y no el de indicar cómo se relacionan entre sí. Es decir, busca describir, explicar y validar los hallazgos.

En este caso, para este trabajo se pretende hacer la descripción del perfil en las competencias de gestión de liderazgo que debe tener el rector de una Institución Educativa de secundaria, planteando la más apropiada en el contexto particular.

También, tiene un alcance *inductivo*, porque se apoya como estrategia de razonamiento basada en la inducción, procede de premisas particulares y crear conclusiones generales. Según la cita “El método inductivo aquel procedimiento de investigación que pone en práctica el pensamiento o razonamiento inductivo. Este último se caracteriza por ser ampliativo, o sea, generalizador, ya que parte de premisas cuya verdad apoya la conclusión, pero no la garantiza” (Raffino, Método inductivo, 2019, párr. 1). Agrega que, este sigue tres pasos básicos: Primero, se observa el fenómeno de interés; Segundo, se establecen patrones posibles, es decir, se hace una comparación y cotejo de datos, para buscar una correlación; Tercero: se construye una teoría.

3.2 Población y sus características

Según, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) “Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). En este caso, la población universo son 11 educadores (10 docentes y 1 rector) de nivel secundaria, pertenecientes a la Institución Educativa La Unión, ubicada en la zona rural del municipio de Suaza, al sur del Departamento del Huila.

En relación a las características o criterios de selección, se tiene que, los docentes deben laborar en la respectiva institución, llevar más de un año laborando en ella. El propósito, valorar la percepción de gestiones de liderazgo dadas en competencias de gestión, humanas y técnicas.

Esta población, está compuesta por docentes y el cuerpo directivo, dado que son un grupo de personas que ya han tenido un recorrido experiencial en la institución, tienen un buen criterio para poder expresar libremente, dar sus opiniones en relación con las gestiones de liderazgo, vistas en su institución.

3.2.1. Muestra

La muestra es la representación del universo de esa población seleccionada, se define como una “Muestra Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 173). En este caso, la muestra son 10 docentes y 1 rector pertenecientes a la IE. La Unión.

De este modo, se hace un muestreo por conveniencia (Fortuito o Accidental), que según, Otzen y Manterola (2017, p. 230) permite seleccionar aquellos participantes que son accesibles y aceptan ser incluidos en este proceso. Por lo tanto, es un muestreo no probabilístico, porque la selección de los sujetos a estudio, dependen de las características o el criterio definido, entre otros aspectos.

La población para esta investigación está compuesta por diez (10) docentes de las diferentes áreas académicas de género masculino y femenino, y el cuerpo directivo (1) conformado por el rector institucional.

3.3 Categorización

Para la realización del instrumento, fue necesario representar las variables a través de categorías y subcategorías. La primera categoría es, Liderazgo, que a la vez, se divide en las subcategorías: Estilos de liderazgo y sus dimensiones. La siguiente categoría es, Competencias de gestión, que de igual forma se divide en: Gestión educativa; Gestión humana; y Gestión técnica. Por último, está la categoría, Función del líder, con su subcategoría: Logro para la mejora institucional.

De este modo, se establecen las respectivas categorías de la investigación y subcategorías, relacionan para cada objetivo, que giran en torno a la gestión de liderazgo; además, de los instrumentos para su alcance, (Tabla 4).

Tabla 4: Objetivos, Categorización, subcategoría e instrumentos

Objetivos específicos	Categorías de investigación	Subcategorías	Instrumentos
Analizar la producción teórico conceptual desarrollado frente al liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos y sus formas de interacción con los estudiantes de secundaria, en relación con el estudio propuesto.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Estilos de liderazgo y sus dimensiones 	Fichas bibliográficas
Identificar las competencias de gestión educativa, humana y técnica, que son necesarias para que un rector adopte estas funciones fundamentales para progresar en la marcha de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila.	Competencias de gestión	<ul style="list-style-type: none"> Gestión educativa Gestión humana Gestión técnica. 	Entrevista semi-estructurada
Definir las funciones llevadas a cabo por el líder para lograr la mejora de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila.	Función del líder	<ul style="list-style-type: none"> Logro para la mejora institucional 	Entrevista semi-estructurada

Nota. Descripción de las categorías y subcategorías de investigación. Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.4 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de investigación, hacen referencia a los recursos o herramientas que el investigador emplea para recolectar datos, y también para hacer mediciones. Según, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) “Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan” (p.12). Agregan que, los respectivos interrogantes, ítems, indicadores que se lleguen a emplear, estos deben ser “específicos con posibilidades de respuesta o categorías predeterminadas” (p.12).

Los determinados aquí, para el alcance de los objetivos específicos de la investigación, son: las fichas bibliográficas y la entrevista semi-estructurada.

3.4.1. Fichas bibliográficas

Las fichas bibliográficas determinadas aquí, se emplean para dar cumplimiento al primer objetivo específico. Según, Santana (2008) las fichas bibliográficas son una herramienta fundamental para el desarrollo investigativo, en especial, en la parte inicial, que es cuando se precisa de hacer las consultas respectivas, por lo general, se recurre a libros, revistas, folletos, tesis, periódicos, o fuentes electrónicas. Señala Massarik (2018) que, estas se dividen en fichas de trabajo de paráfrasis, de resumen, de cita textual, principalmente.

Las empleadas aquí, permite construir una matriz análisis descriptivo, basado en las fichas bibliográficas, para dar respuesta al primer objetivo específico; son usadas en el rastreo de documentos que fortalecerán todos los procesos teóricos, conceptuales, relacionados al liderazgo y sus gestiones, son de tipo resumen, (Anexo A).

3.4.2. Entrevista semi-estructurada

La entrevista semi-estructurada permite que, el investigador tenga una maniobra considerable para hacer los respectivos sondeos a los encuestados, manteniendo su estructura básica. Así, la estructura establecida en este proyecto, se caracteriza por tener un enfoque muy específico, con preguntas predeterminadas, siguiendo un orden y grupo categórico. Según, Díaz (2013) en la entrevista estructurada o de enfoque, “las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio” (p.163). Se recurre a este recurso técnico, dado que tiene la ventaja de poder hacer una sistematización, lo que permite hacer la clasificación y análisis, de las competencias de gestión que debe tener un líder, asimismo, tiene una alta objetividad y confiabilidad.

Pasos para aplicar la Entrevista Semi-estructurada

Se realiza inicialmente el formato para la entrevista, posteriormente se entrega a un profesional para su validación, sujeto a los ajustes requeridos por ellos en dado caso. Por otra parte, se entrega la carta de consentimiento informado al rector de la Institución Educativa la Unión, con la finalidad de obtener la autorización para el desarrollo de la investigación, y se pide la colaboración a las docentes para practicar la entrevista. Finalmente, se agenda una fecha para la aplicación de la entrevista.

De este modo, la entrevista tipo semi y estructurada planteada aquí, (Anexo B) se encamina para ser llevada a cabo con la muestra de la población objeto seleccionada, en este caso, los docentes, y el cuerpo administrativo de la mencionada población, a través *Google Docs*, que es un procesador de textos.

3.5 Validación de instrumentos

La validez de los instrumentos, según Albarran y Vivas (2014) está determinado en la confiabilidad y validez misma. Mencionan que, la confiabilidad de un instrumento se refiere al

grado de precisión de la medida, es decir que, si se aplica repetidamente el instrumento se producen iguales resultados; por lo general, esa confiabilidad emplea fórmulas de coeficientes de confiabilidad que pueden oscilar entre 0 (significa confiabilidad nula) y 1 (máximo de confiabilidad). Agregan, en cuanto a la validez, se refiere a al grado en que el instrumento hace una medición de la variable.

Para la validación de los instrumentos aquí empleados, en el caso de la entrevista semi-estructurada, se tuvo en cuenta las experiencias de expertos frente al tema, ofreciéndoles como referencia el título de la investigación, los objetivos, las muestras y los contenidos de los instrumentos. Además, se facilita un formato para calificar la muestra y para anexar sus opiniones de cambios y aceptaciones.

Así, Con el apoyo profesional, se evaluó cada competencia, cada ítem, dando las respectivas opiniones y observaciones del instrumento, manifestando ajustar de modo más sencillo, el nombre de cada gestión, quitando la palabra “grupo”; asimismo, alguna redacción de los ítems y puntualizaciones delimitantes, pero finalmente, se obtiene la aprobación en general, para ser aplicados a las muestras establecidas en el proyecto de investigación.

De esta forma, el cuestionario se determina y ajusta para la entrevista (Anexo B), el cual, está conformado por cuatro secciones, en la primera, se establecen los datos iniciales, en la segunda, corresponde a las Competencias de Gestión educativa; en tercera sección, Competencias de Gestión Humana; y en la cuarta sección, Competencia de gestión Técnica. Las cuales son pertinentes con las exigencias de la validez de contenido y fiabilidad, donde se manejan preguntas cerradas y abiertas, siguiendo la técnica de Likert; en este caso, se emplean criterios: Nunca, Pocas veces, A veces, Casi siempre, Siempre. Asimismo, maneja al final una o dos preguntas abiertas, que le permiten al entrevistado expresarse de forma más libre.

3.5.1. Juicio de expertos

A juicio de expertos, como la Doctora Rosa María Gómez Díaz, Licenciada en Ciencias, con doctorado en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), en España, al respecto del que cuestionario aquí planteado, “la validez de contenido del cuestionario, se ha llevado a cabo mediante jueces expertos, quienes han valorado la claridad, pertinencia, coherencia y adecuación de cada cuestión al objeto de estudio” (Gómez (2015, p.74). De este modo, se toma como base de su trabajo investigativo y se adapta para esta investigación, en la entrevista semi-estructurada, la cual, finalmente es evaluada por la experta Doctora. Irlesa Sánchez Medina, (Anexo F).

3.5.2. Pilotaje

El pilotaje tiene gran importancia dado que permite evaluar el funcionamiento y efectividad del recurso instrumental determinado, antes de ser aplicado de modo general. Indica, Morales (2012) que, en el proceso de validación de los instrumentos, se hace muy pertinente poner a prueba el instrumento, sea una encuesta, una entrevista, con el propósito de evaluar su correcto diseño, es decir, valorar que tan efectivos van hacer en el acopio de datos, y a la hora de aplicarlos. Así, se prueba la validez y viabilidad práctica, ensayar la pertinencia y eficacia del instrumento. En este caso, el instrumento diseñado, la entrevista semi-estructurada, dirigida a los docentes y el cuerpo directivo, se crea de forma online en Google Docs, realizándose una prueba piloto, precisamente con el Lic. Rubén Darío Conde, de la UNIEDPA, demostrando su correcto entendimiento, funcionamiento y operatividad.

3.6 Procedimiento

En esta sección se establecen las fases con sus respectivos pasos detallados que se realiza para este trabajo, correspondiente al desarrollo metodológico de la investigación. De igual manera,

se caracteriza por ser una investigación de tipo mixto, de alcance descriptivo. Se procede así, con la aplicación de los respectivos instrumentos, mencionados anteriormente.

En cuanto, a la mejor estrategia para el análisis de las fichas bibliográficas, se toma partes de algunas o toda la teoría, destacando la más positiva y que se relacione con el problema de estudio. Finalmente, se hace un planteamiento descriptivo del estilo o perfil que debe tener el rector de la IE La Unión, en competencias de gestión de liderazgo.

A continuación, se establecen las siguientes fases de desarrollo.

3.6.1. Fases

3.6.1.1. Fase I. Análisis de la producción teórica conceptual.

Esta fase consiste en la recopilación de la información teórica y su respectivo análisis frente al desarrollo del liderazgo como eje para el proceso de proyectos educativos. Dentro de ella, se establecen las siguientes actividades:

Actividad 1. Recopilación de la información de bases de datos especializadas.

Para el desarrollo de esta actividad se realizan los siguientes pasos:

Paso 1. Creación de la ecuación de búsqueda. La ecuación de búsqueda determinada es: (“Líder” OR dirigente) AND (estilos liderazgo de mayor uso) AND (Docentes OR Director OR rector) AND (Dimensiones) AND (Instituciones educativas secundaria).

Paso 2. Aplicación de la ecuación. Se realiza en las bases de datos especializadas como Google Académico o Scholar.

Paso 3. Selección de la información. Se selecciona artículos científicos, tesis, y textos o documentos de sitios web especializados.

Paso 4. Creación de fichas bibliográficas.

Actividad 2. Análisis de la información.

Recopilada la información, que pueden ser artículos o tesis en formato PDF, se procede a su respectivo análisis, estandarizado en fichas bibliográficas. Con el propósito de determinar las teorías y estilos del liderazgo, dimensiones, las competencias de gestión, tanto humanas como técnicas, y educativas, que a su vez, permiten construir el marco referencial; y a su vez, esquemas funcionales y matrices descriptivas.

3.6.1.2. Fase II. Diseño y aplicación.

Esta fase, se relaciona con el diseño y aplicación del instrumento correspondiente a al cuestionario aplicar mediante la técnica de la entrevista estructurada. Se realiza las siguientes actividades:

Actividad 1. Diseño cuestionario de la entrevista semiestructurada.

El cuestionario se diseña considerando tres aspectos importantes, además de los datos iniciales, como son: Competencias de gestión educativa; competencias de gestión humana; y competencias de gestión técnica. Asimismo, se consideran unos criterios estimativos de medición, según la escala de Likert y a quien se dirige.

Actividad 2. Aplicación de la entrevista semi-estructurada.

Se realiza, teniendo en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1. Consentimiento informado.

Paso 2. Creación del cuestionario Online. Se crea el cuestionario en el procesador de textos Google Docs.

Paso 3. Ubicación de contactos. Consiste en la consecución de los números telefónicos, correos electrónicos, o usuario de redes sociales como Facebook que disponga la población objeto.

Paso 4. Envío cuestionario. A la población seleccionada se le envía el cuestionario por correo electrónico, o simplemente compartiendo el enlace del documento, a través de los contactos telefónicos por medio de WhatsApp, o redes sociales en dado caso, según dispongan la población objeto. A partir del envío, se tendrá una fecha establecida, para que diligenciarlo. Culminada este paso, la participación se cierra, y no se puede participar posterior a la fecha de cierre.

3.6.1.3. Fase III. Análisis de Resultados.

Comprende el análisis de datos recopilados de la fase anterior, tanto de forma cualitativa como cuantitativa, el cual permite describir y conocer la situación real actual del liderazgo en la respectiva institución educativa, a través del cuerpo rector y sus docentes.

Actividad 1. Análisis de datos. Consiste en los análisis respectivos de las competencias de gestión educativa, humanas y técnica, desde las percepciones de los docentes, como del rector.

3.6.1.4. Fase IV. Descripción del modelo de liderazgo.

Esta fase, sencillamente consiste en describir el modelo de liderazgo más apropiado que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes.

Actividad 1. Descripción del perfil de liderazgo sugerido al rector. Se realiza mediante una matriz descriptiva.

3.6.1.5. Fase V. Informe Final.

Culminada las fases anteriores, se procede con realización formal, del informe final, donde se establecen también las conclusiones. Finalmente, se contextualiza en un documento que puede ser impreso, o en formato digital tipo PDF o Word.

Actividad 1. Tabulación de la información.

Actividad 2. Conclusiones

Actividad 3. Documento formal.

3.6.2. Cronograma

Tabla 5: Cronograma

FASES/ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (Tiempo-Semanas)											
	Meses:	Abril				Mayo				Junio		
	Semana	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III
Fase I. Análisis de la producción teórica conceptual.												
Actividad 1. Recopilación de la información de bases de datos especializadas.		X	X									
Actividad 2. Análisis de la información.				X	X							
Fase II. Diseño y aplicación.												
Actividad 1. Diseño cuestionario de la entrevista estructurada.						X						
Actividad 2. Aplicación de la entrevista estructurada.						X	X					
Fase III. Análisis de Resultados.												
Actividad 1. Análisis de datos.								X	X			
Fase IV. Descripción del perfil de competencias de gestión del liderazgo.												
Actividad 1. Descripción del perfil de liderazgo sugerido al rector.										X		
Fase V. Informe Final.												
Actividad 1. Tabulación de la información.										X		
Actividad 2. Conclusiones											X	
Actividad 3. Documento formal.												X

Nota: Cronograma de actividades y sus respectivas fases. Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.7 Análisis de datos

El análisis determinado para este trabajo, es de tipo cualitativo principalmente con algunos aportes cuantitativos. En cuanto al *análisis cualitativo*, se inicia con el respectivo análisis de las fichas bibliográficas mediante una revisión sistemática, haciendo metainferencias para determinar el estilo de liderazgo más usado en los contextos educativos nacionales e internacionales; esas

metainferencias, se contextualizan en una *matriz descriptiva*, empleándose el programa Word para la construcción en tablas descriptivas. Este tipo de análisis, para este trabajo, se apoya principalmente con *matrices descriptivas*, las cuales, permite tabular la información de resultados analíticos, en este caso, con textos categorizados relacionados con el liderazgo y sus categorías de gestión.

Asimismo, para el segundo objetivo específico, se aplica tanto cuantitativo como cualitativo. En este caso, se inicia con una medición cuantitativa sobre la competencia de gestión de liderazgo, en la Institución Educativa La Unión, en cabeza del señor rector, desde los aspectos de la competencia de gestión educativa, gestión humana, y gestión técnica, visualizadas en tablas de frecuencias y graficas representativas, para finalmente interpretar y describir el manejo en estas gestiones.

Considerado todo lo anterior, se puede describir el perfil en competencias de gestión de liderazgo que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión, en secundaria, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes. De igual manera, se establece una escala de medición para el segundo objetivo específico, donde se determina una valoración cuantitativa de 1 a 5, con estimaciones equivalentes cualitativas de frecuencia y de gestión, (Tabla 6).

Tabla 6: Escala de valoración gestión del liderazgo

Valoración	Estimación frecuencia	Estimación gestión
1	Nunca	Insuficiente
2	Pocas veces	Baja
3	A veces	Aceptable
4	Casi Siempre	Buena
5	Siempre	Excelente

Nota: Tabla que evidencia los valores que representa la gestión de liderazgo en la institución educativa. Fuente: Elaboración propia, 2021.

Capítulo 4. Análisis de resultados

Con la finalidad de proporcionar elementos que describan la producción teórico conceptual desarrollado frente al liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos y sus formas de interacción con los estudiantes, se realizó la respectiva revisión bibliográfica, para identificar los estilos de liderazgo y sus dimensiones características. Se consideran entonces estudios investigativos internacionales y nacionales, concepciones de autores, respecto al liderazgo, sus estilos y dimensiones, que se estructura en un cuadro descriptivo.

Asimismo, se identifica las competencias de gestión, humana y técnicas, que son necesarias para que el rector adopte estas funciones fundamentales para progresar en la marcha de la Institución Educativa, basado en los resultados de la entrevista semi-estructurada.

Así, el desarrollo se da conforme al análisis de las categorías presentadas en el capítulo tres para este estudio, como: Liderazgo, Competencias de gestión, y Función del líder, las cuales fueron recogidas explícitamente a través de las muestras seleccionadas, el cuerpo administrativo (rector) y el cuerpo docente, de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila

Este análisis se desarrolla de forma simultánea, para identificar el impacto del rector líder, en cuanto a los resultados para el desarrollo de proyectos educativos y sus formas de interacción con los estudiantes, a través de los efectos diferenciales dados en los tipos de liderazgo, de acuerdo a la identificación que la muestra ofrece, y lo referido en el marco teórico y la identificación anterior a este apartado.

Seguidamente, se presenta una aproximación de los efectos diferenciales en los tipos en el lugar del análisis, siguiendo un modelo de fundamentación conceptual observacional, y de exposición de tipo descriptivo interpretativo. De esta manera, el presente capítulo constituye la realización del análisis de los resultados, en cuanto a lo que la muestra refiere.

4.1. Liderazgo, estilos y sus dimensiones

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la categoría “Liderazgo” y su respectiva subcategoría, estilos de liderazgo y sus dimensiones, el cual es producto de una revisión bibliográfica (Tabla 7).

Tabla 7. Matriz descriptiva del liderazgo y sus estilos influyentes en las organizaciones educativas.

Categoría:	Liderazgo		
Subcategoría	Autor	Estilos liderazgo destacado por el autor	Aspectos dimensionales destacados
<i>Estilos de liderazgo y sus dimensiones</i>	Castro (2015). País: Perú Título estudio: “Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara”. Tipo: Tesis Editorial: PIRHUA	En el estudio el autor identifica el estilo de liderazgo, que tiene la directora del centro educativo, visto como un líder, el cual resulta una pieza esencial en los procesos actuales de transformar la educación hacia estándares de calidad. Encuentra que, el liderazgo transformacional , es un estilo de gestión de rango alto que promueve, dentro de las instituciones educativas la calidad del servicio. Porque sus miembros se organizan en función a las altas expectativas de sus metas u objetivos. Se caracteriza por ser: transformador, carismático, dinámico, y variante.	Castro, (2015), señala las siguientes características dimensionales del estilo de liderazgo transformacional: <ul style="list-style-type: none"> • Influencia idealizada. • Motivación inspiracional. • Estimulación intelectual. • Consideración individualizada.
	Cartes, Varela y Villena (2015). País: Chile. Título estudio: “El liderazgo directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo”. Tipo: Tesis. Editorial: Universidad del BíoBío	Identifican las características del liderazgo ejercido por el o la director o directora y su equipo de gestión en relación con la construcción y actualización del proyecto educativo institucional. Encuentran que el liderazgo participativo, corresponde al estilo de liderazgo distribuido . Promueve la construcción de un conjunto metas en común. Se caracteriza por: la Confianza. Asertividad, Dinamismo, Proactividad, Creatividad, Autoconocimiento, Escucha atenta.	En este estilo, los autores consideran las siguientes dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Pedagógico-curricular. • Administrativo-financiero. • Comunicatoria. • Organizativo-operativa.
	Gutiérrez, Gracia, y Quiñonez (2016). País: Ecuador. Título estudio: “Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales”. Tipo: Artículo. Editorial: Revista Dom. Cien	Los autores destacan como tal, el Liderazgo educativo , que tiene la capacidad de mejorar un centro escolar. Se caracteriza por contribuir a dinamizar, apoyar y animar al desarrollo del aprendizaje. Donde el manejo de un Proyecto educativo y social, se convierte en la unidad más operativa del proceso de planificación, siendo una forma eficaz de convertir las ideas en	El líder gerencial contempla aspectos de: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección y orientación. • Dinamismo. • Participación comunidad educativa. • Atención de estudiantes y representantes. • Administración de recursos.

		resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación curricular y prácticas pedagógicas.
<p>Acosta (2017). País: Colombia Título estudio: “Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga Del Espinal”. Tipo: Tesis. Editorial: Universidad del Tolima.</p>	<p>Evidencia que las prácticas de liderazgo ejercidas en la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga en la perspectiva de mejorar la calidad educativa, se llevan a cabo con un Liderazgo transformacional. Se caracteriza porque el director orienta a los docentes y directivos docentes hacia el logro de objetivos y metas.</p>	<p>Destaca aspectos dimensionales de interacción como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión humana. Participación comunitaria. Motivacional. Moralista. 	
<p>Sanz y Jiménez (2018). País: Cuba Título estudio: “Liderazgo educativo y social, desarrollo competencial y formación del profesorado: una revisión actual y pedagógica” Tipo: Artículo. Editorial: Pedagogía y Sociedad Vol. 21, no 53</p>	<p>Ante lo cambiante del mundo, y el desarrollo tecnológico, consideran que las “instituciones educativas deben comprometerse a aportar a sus estudiantes conocimientos, valores y competencias que les permitan no solo sobrevivir en un entorno incierto, sino también ser capaces de crear su propio futuro”. Destacan entonces el Liderazgo educativo-social. El cual, precisa del desarrollo de los directivos de cualidades, como: innovación, creatividad, intención, actitud. Las cuales, conforman la base de un nuevo liderazgo social que debe comenzar a entrenarse en las etapas educativas tempranas.</p>	<p>Dentro de ese tipo de liderazgo, dimensionan los siguientes aspectos competentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> La innovación. Creatividad, La intencionalidad. La actitud democrática. 	
<p>Saldaña y Salirrosas (2018). País: Perú Título estudio: “Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 15 años”. Tipo: Tesis. Editorial: Universidad Privada del Norte.</p>	<p>Los autores, por medio de la revisión sistemática literaria científica de 15 años, con fuentes teóricas secundarias de: Scielo, Google Académico, Redalib, describen la positiva influencia del liderazgo transformacional que implica una satisfacción organizacional y de crecimiento.</p>	<p>Los autores determinan las siguientes dimensiones del liderazgo transformacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> Influencia idealizada (atribuida). Influencia idealizada (conducta). Motivación inspiracional. Estimulación intelectual. Consideración individualizada. 	
<p>Ramírez (2019). País: Chile Título estudio: “Revisión de la literatura y análisis del campo metodológico de la investigación nacional en liderazgo escolar con evidencia empírica”. Tipo: Tesis Editorial: Pontificia Universidad Católica De Chile.</p>	<p>En los resultados de su investigación, en el ámbito educativo, mencionan que existe una alta correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y transaccional con la satisfacción de los estudiantes.</p>	<p>Los autores destacan las teorías de Leitwood y Robinson, quienes establecen unas clasificaciones dimensionales. Leitwood, (2006), con la <i>práctica de liderazgo para el aprendizaje</i>, en el que se establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> Visión, expectativas y metas del grupo. Desarrollo del personal. Rediseño y organización. 	

			<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de programas de enseñanza y aprendizaje. <p>Por su parte, Robinson, (2009), con las <i>dimensiones de un liderazgo eficaz</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de metas y expectativas. • Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo. • Obtención y asignación de recursos de modo estratégico. • Aseguramiento, planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y currículo.
<p>Arenas (2020). País: Perú Título estudio: “El liderazgo pedagógico: una revisión de la literatura del Reino Unido, Finlandia y Australia”. Tipo: Tesis Editorial: Pontificia Universidad Católica Del Perú.</p>	<p>Analiza los aportes del liderazgo pedagógico del director de escuela, a partir de la revisión de investigaciones empíricas publicadas en el Reino Unido, Finlandia y Australia. Indica que, las funciones dadas en este tipo de liderazgo, del director, se centran primordialmente en el alumno y su aprendizaje, dejando en segundo plano la gestión.</p>	<p>Destaca las características dimensionales de este tipo de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza. • Resolución de problemas. • Capacidad para escuchar. • Guiar • Motivación. 	
<p>Mendoza, García, y Avela (2020). País: México Título estudio: “El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura”. Tipo: Libro Editorial: Academia Journals</p>	<p>Realizan una revisión sistemática con un análisis de 112 artículos que abordan el tema del Liderazgo Transformacional, destacando que, desde el punto de vista administrativo, la importancia del liderazgo “radica en la relación que existe entre el líder y sus seguidores” (p.341). Menciona que, el líder, es visto como un mentor, respetado y admirado por sus seguidores, tiene la confianza, lealtad, y su equipo se esfuerza por alcanzar las metas organizacionales y siempre dar el plus. “Actualmente, el liderazgo transformacional ha sido el estilo de liderazgo más aceptado en el mundo académico” (Mendoza, García, y Avela, 2020, p.342).</p>	<p>Indican que, los factores o dimensiones más citadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación inspiradora. • Influencia idealizada. • Consideración individualizada. • Estimulación intelectual. 	
<p>Valladolid (2021). País: Perú Título estudio: “Liderazgo transformacional de los directores de educación básica: Una revisión de la literatura en Perú, Chile y México” Tipo: Tesis.</p>	<p>Describe e identifica las características del liderazgo transformacional de los directores de educación básica, el buen funcionamiento de las organizaciones educativas, a partir de la revisión de literatura de artículos publicados en Chile, México y Perú. Tiene en cuenta, características personales y el</p>	<p>Destaca los siguientes aspectos dimensionales de este estilo de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia percibida del líder. • Esfuerzo extra y satisfacción percibida. • Motivación inspiradora. • Influencia idealizada. 	

	Editorial: Pontificia Universidad Católica Del Perú.	estilo del líder transformacional. Evidencia a un líder comunicativo e interpersonal, con carisma, creatividad, interactividad, visión, orientación a las personas, coherencia y ética. Asimismo, resalta importantes aportes como: Transformación cultural institucional; favorece la innovación; orienta a la comunidad educativa con el fin de lograr las metas planteadas; estimula formas de resolver problemas de forma práctica; brinda estabilidad organizacional; favorece las condiciones de aprendizaje; el trabajo colaborativo; fortalece proyectos o metas dentro de la institución; presta atención a las necesidades de la institución; coherencia laboral y funcional; clima de respeto.	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración individualizada. • Estimulación intelectual.
--	---	---	---

Nota: Análisis descriptivo de la revisión de la literatura en cuanto al concepto y estilos del liderazgo. Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con la información expuesta en la tabla anterior, se constituye en una síntesis cualitativa de los datos característicos de los estudios individuales hallados; se logra hacer una interpretación de la aproximación a la concepción del liderazgo, sus estilos y sus dimensiones, como eje para el desarrollo de proyectos educativos y sus formas de interacción con los estudiantes.

Se tiene entonces que, en cuanto a la *concepción, estilos y dimensiones del liderazgo*, Castro (2015) basado en autores como Fischman (2000), lo define como una capacidad adquirida e influyente en los demás, en igualdad de condiciones; en Gioya y Rivera (2008), indica que el liderazgo es influyente y convincente, el cual, busca transformar personas, permite crear objetivos comunes, y precisa de habilidades comunicativas, de gestión de equipos, entre otros. Asimismo, Castro (2015) señala que, es un mecanismo para alcanzar metas, destaca, el estilo de liderazgo transformacional.

Por su parte, Cartes, Varela y Villena (2015), definen el liderazgo como la capacidad de gestión en un ejercicio de poder, de influir y motivar a otros para trabajar hacia el alcance de

objetivos comunes; indican que, el liderazgo promueve la construcción de metas en común.

Destacan el liderazgo distribuido. Para, Gutiérrez, Gracia, y Quiñonez (2016), el liderazgo es una competencia influyente, con la capacidad sensibilizadora y convocadora al trabajo en equipo para alcanzar fines; siendo muy eficaz para convertir las grandes ideas en buenos resultados. Resaltan el estilo de liderazgo educativo.

Según, Sanz y Jiménez (2018), el liderazgo no se considera como un entrenamiento, o competencia, sino, que es un talento natural, donde el líder tiene la capacidad de despertar simpatía, es estratégico, visionario, intencional, creativo, inicia al cambio, es innovador y ofrece soluciones válidas. Resaltan el liderazgo educativo social. Saldaña y Salirrosas (2018), lo entienden como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar metas; destacan el estilo de liderazgo transformacional.

Por su parte, Ramírez (2019), apoyado en Leithwood et al (2006), define el liderazgo como una “labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (p.5). Agrega, Ramírez (2019) que, es importante “determinar los estilos de liderazgo que ofrecen la mejor alternativa de respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad, sujetas a los objetivos y metas de mejoramiento escolar definidos por cada escuela” (p.11); menciona el liderazgo transformacional y el transaccional.

Arenas (2020), indica que el director de una institución educativa es responsable de todo el proceso de gestión, no visto como un jefe, sino como un líder, destaca el liderazgo pedagógico, el cual se centra en el ámbito educativo, enfocado en el logro de objetivos, y propicia mejora de los aprendizajes.

Mendoza, García y Avela (2020), mencionan que, en el liderazgo, es la capacidad que tiene un individuo para influir, motivar y permitir la contribución efectiva hacia un éxito; indican que, en el estilo de liderazgo transformacional, el líder es visto como un mentor, respetado y admirado.

Valladolid (2021), indican que el liderazgo es un transformador del entorno, que no es solo una capacidad exclusiva del director.

Así, de los 10 estudios analizados, se destacan los siguientes estilos: Liderazgo transformacional; liderazgo distribuido; liderazgo educativo; liderazgo educativo social; liderazgo pedagógico; y el liderazgo transaccional. Se tiene entonces que, de esos seis estilos de liderazgo resultantes, el más empleado es el *Liderazgo Transformacional*. De los 10 estudios, seis hablan y referencian a este tipo de liderazgo, (Castro, 2015; Saldaña y Salirrosas, 2018; Valladolid, 2021; Ramírez, 2019; Mendoza, García y Avela, 2020; y, Acosta, 2017).

De acuerdo con Lapo (2015) como se citó en Valladolid (2021) indica que, los líderes transformacionales se plantean metas comunes con los miembros de la organización, donde brinda apoyo, se involucra, participa y comparte con el propósito de una mejora en la organización. Álvarez (2010) citado por Valladolid (2021) afirma que, por lo general, un buen gestor de estas características de liderazgo, en cuanto a su comportamiento, actitud y habilidad, establece una buena relación con todos, es flexible, escucha, acepta sugerencias, es consiente que solo, no lograra los objetivos propuestos, es empático, sabe trabajar en equipo, reconoce la diversidad grupal, se comunica con argumentos, trabaja para alcanzar los objetivos o proyectos de la institución.

Según, Burns (1978) y Tajasom (2015), como se citaron en Mendoza, García y Avela (2020) “el liderazgo transformacional es un proceso en el cual el líder y sus seguidores se unen para alcanzar niveles más altos de motivación y moralidad con la finalidad de transformar la compañía” (p.341).

En síntesis, el liderazgo transformacional, es el más usado o prevalente en los contextos educativos, destacándose como promotor de aportes de: innovación, la resolución de problemas, para alcanzar los propósitos organizacionales, favorecimiento del aprendizaje, fortalecimiento de proyectos; Valladolid, 2021; Castro, 2015; Acosta, 2017, Mendoza, García, y Avela, 2020, lo destacan, como el más favorable, satisfactorio y de aceptación general en las organizaciones educativas. Valladolid (2021), lo contextualiza muy bien en los aportes que ofrece, las características de un líder de este tipo, y concuerda con los otros autores que tratan el liderazgo transformacional, en cuanto a sus dimensiones particulares: Influencia idealizada; Motivación inspiracional; Estimulación intelectual; y Consideración individualizada.

Al respecto, sobre las *dimensiones del liderazgo transformacional*, Saldaña y Salirrosas (2018), especifican lo siguiente:

- Influencia idealizada (atribuida). Mide el grado en el que los líderes o directivos son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
- Influencia idealizada (conducta). Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
- Motivación inspiracional. Mide el grado en que los líderes, a través de la visión, son capaces de motivar y dotar de significado al trabajo de los miembros de su equipo.
- Estimulación intelectual. Mide el grado en el que los líderes son capaces de estimular a sus colaboradores para que sean creativos y busquen por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
- Consideración individualizada. Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coacher. (Saldaña & Salirrosas, 2018, p.34).

Finalmente, es importante mencionar que el liderazgo en el contexto docente o educativo, debe poseer elementos como: innovación, creatividad, intencionalidad, actitud democrática, visión hacia la calidad educativa, desarrollo de estrategias promotoras y transformadoras, garante de mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje, fomento de la gestión de investigativa y de proyectos educativos; y el liderazgo transformacional, debido a su flexibilidad permite todo eso, como lo expone Valladolid (2021) en el cuadro de análisis, (Tabla 7), y se sintetiza en la siguiente figura.

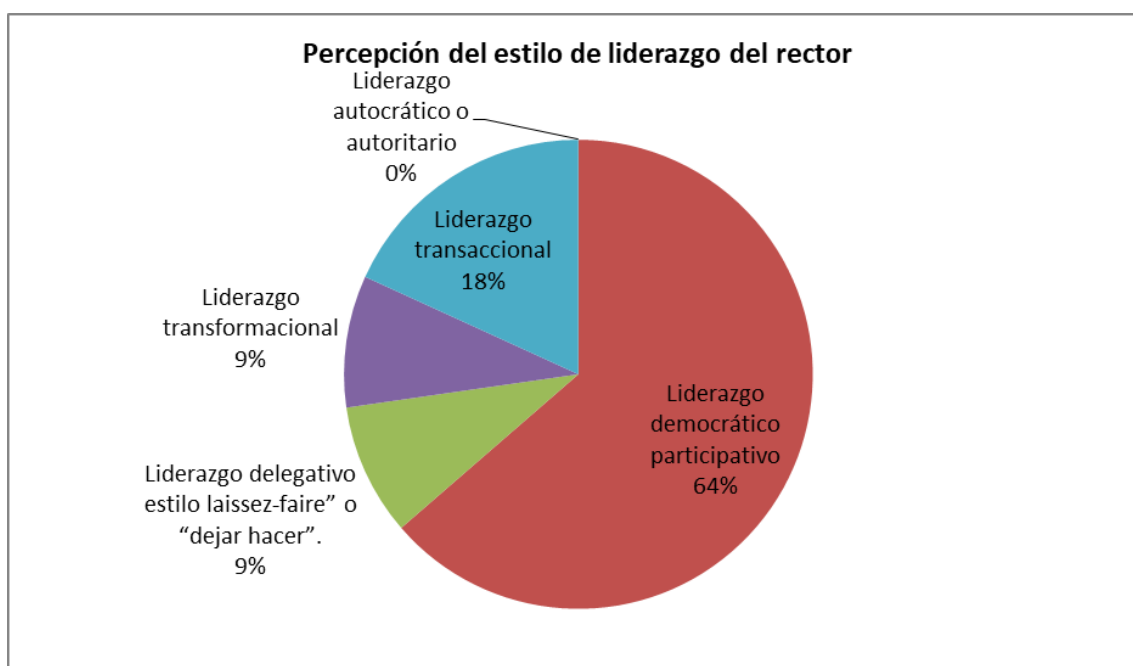
Figura 1. Elementos dimensionales del liderazgo transformacional



Nota: Dimensiones que caracterizan al estilo de liderazgo transformacional. Fuente: Elaboración propia, 2021.

Por otra parte, consolidada la revisión bibliográfica, se hace una comparación de sus resultados, en cuanto al estilo de liderazgo sobresaliente, que es el liderazgo Transformacional, con el estilo predominante de liderazgo del rector de la Institución Educativa La Unión, cuyos resultados surgen de la entrevista semi-estructurada, en la competencia de gestión humana, pregunta 16 (Anexo B), se tiene que, el rector de esta institución se caracteriza por tener un estilo de Liderazgo democrático, (Figura 2).

Figura 2. Liderazgo del rector de La Unión



Nota: Estilo de liderazgo percibido por los docentes en el rector de la Institución Educativa La Unión. Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo a la figura anterior, el 64% de los docentes perciben e identifican que el estilo de liderazgo del rector, es democrático; un 18% de los docentes, consideran que es Transaccional; un 9% lo ve Transformacional; y el rector, consideraba que era estilo delegativo.

Considerando lo anterior, se tiene entonces que, en el contexto Latinoamericano y el Caribe, incluido Colombia, sobresale el liderazgo Transformacional; y en la Institución Educativa La Unión,

el Democrático. Al respecto, Zuzama (2015) este tipo de liderazgo (democrático), es uno de los tres principales mencionados en la teoría de Kurt Lewin. De acuerdo con Blanco (2019), en el Liderazgo transformacional, se encuentran aquellos líderes que son muy visionarios, tienen la capacidad de influir en su grupo de trabajo, para transformar un proyecto en común, en pro. En el democrático, el líder recurre mucho al diálogo, considera las opiniones de los demás para sacar la mejor idea del grupo.

4.2. Competencias de gestión

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la categoría “Competencias de gestión” y sus respectivas subcategorías de: Gestión educativa, gestión humana, y gestión técnica. Los resultados, provienen de datos obtenidos en la entrevista semi-estructurada, realizada al cuerpo directivo y docentes de la Institución Educativa La Unión.

4.2.1. Gestión educativa

Dentro de los resultados de la entrevista semi-estructurada, en la gestión educativa, se consideraron unos criterios de frecuencias que determinan las acciones de del liderazgo en la institución educativa, y por consiguiente un estimativo de valoración de desempeño, identificando donde se hace necesario encaminar fortalecimientos.

Tabla 8: Valoración de la gestión educativa

Valoración	Frecuencia	Estimación gestión	fi
1	Nunca	Insuficiente	0
2	Pocas veces	Baja	0
3	A veces	Aceptable	2
4	Casi Siempre	Buena	8
5	Siempre	Excelente	1
		Totales:	11

Nota: Resultante de la valoración consolidada de los docentes y el rector en la gestión educativa
Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo a los resultados encontrados en esta categoría, según la Tabla 8, el balance es positivo, se halló que, el 73% de la población objeto, (8 educadores), consideran que la gestión educativa que se promueve en la Institución Educativa La Unión, en cabeza del rector, con frecuencia *Casi siempre*, es *Buena*; el 18% le da una valoración de Aceptable, porque A veces, se observan buena gestión; y un 9% observa que hay una Excelente gestión.

El promedio resultante de valoración del grupo en esta gestión, recibió una valoración de **4** puntos, con una frecuencia de *Casi Siempre*, y una estimación de gestión *Buena*.

Ahora bien, para comprender los detalles de estos resultados, en la siguiente tabla se muestra los datos respectivos desde la perspectiva del rector y la perspectiva consolidada de los docentes.

Tabla 9: Matriz de estimaciones en la gestión educativa

Categoría:	Competencias de gestión de liderazgo		
Subcategoría:	Ítem	Rector	Docentes
Gestión Educativa	1	Considera que <i>siempre</i> da prioridad a las gestiones de programas de apoyo pedagógico, académico, investigativo y tecnológico a la formación integral de los estudiantes.	Consideran que el rector <i>Casi siempre</i> da prioridad a las gestiones de programas de apoyo pedagógico, académico, investigativo y tecnológico a la formación integral de los estudiantes.
	2	Considera que <i>siempre</i> la institución Educativa la Unión requiere de un liderazgo comprometido con la mejora de la docencia y la práctica educativa.	Consideran que <i>Casi siempre</i> la institución Educativa la Unión requiere de un liderazgo comprometido con la mejora de la docencia y la práctica educativa.
	3	Estima que la mejora de la docencia del centro educativo depende del grado de gestión educativa de la dirección, esto <i>Casi siempre</i> .	Estiman que <i>A veces</i> la mejora de la docencia del centro educativo depende del grado de gestión educativa de la dirección.
	4	Considera que <i>Casi siempre</i> las prácticas docentes serán de mayor calidad, según el nivel de gestión que realice para lograrlo.	Consideran que <i>A veces</i> , las prácticas docentes serán de mayor calidad, según el nivel de gestión que realice la dirección/directiva para lograrlo.
	5	Considera que <i>Casi siempre</i> optimiza los recursos para apoyar	Consideran que <i>A veces</i> la dirección de la institución optimiza

	los programas de atención a la diversidad educativa.	los recursos para apoyar los programas de atención a la diversidad educativa.
6	Considera que <i>Siempre</i> promueve recursos programas de aprendizaje en dos o más lenguas.	Consideran que <i>A veces</i> el director promueve recursos programas de aprendizaje en dos o más lenguas.
7	Considera que <i>Casi siempre</i> estructura los tiempos en función de las necesidades de los programas de mejora que son establecidos en común acuerdo con los docentes.	Consideran que <i>A veces</i> la rectoría estructura los tiempos en función de las necesidades de los programas de mejora que son establecidos en común acuerdo con los docentes.
8	Considera que <i>Casi siempre</i> el equipo directivo dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad, junto con su equipo de colaboradores.	Consideran que <i>A veces</i> el equipo directivo dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad, junto con ellos.
9	Considera que <i>Casi siempre</i> el equipo directivo realiza procesos de gestión como planificación, ejecución, verificación y actuación, para dar especial atención a las necesidades que requieren programas de mejora.	Considera que <i>A veces</i> el equipo directivo realiza procesos de gestión como planificación, ejecución, verificación y actuación, para dar especial atención a las necesidades que requieren programas de mejora.
10	Considera que <i>Siempre</i> el cuerpo directivo de la unión, trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de los programas de mejora.	Considera que <i>Casi siempre</i> , el cuerpo directivo de la unión, trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de los programas de mejora.
11	Estima que <i>Siempre</i> los directivos de la Unión, trabajan mancomunadamente para lograr que todas las personas del centro educativo desempeñen de la mejor forma sus labores académicas, pedagógicas y de proyectos de mejoramiento educativo.	Estiman que <i>A veces</i> los directivos de la Unión, trabajan mancomunadamente para lograr que todas las personas del centro educativo desempeñen de la mejor forma sus labores académicas, pedagógicas y de proyectos de mejoramiento educativo.
12	Considera que <i>A veces</i> , en su gestión educativa, dispone de recursos, medios y materiales para desarrollar programas de innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Consideran que <i>Pocas veces</i> , dispone de recursos, medios y materiales para desarrollar programas de innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
13	Considera que <i>A veces</i> los programas establecidos para mejoramiento de la calidad educativa, son respondidos por todos los miembros del equipo de	Consideran que <i>Casi siempre</i> , los programas establecidos para mejoramiento de la calidad educativa, son respondidos por todos los miembros del equipo de

		trabajo de la institución, con eficiencia.	trabajo de la institución, con eficiencia.
	14	Considera que <i>Casi siempre</i> dedica tiempo para que los programas de innovación que se gestionen, se realicen con calidad.	Consideran que <i>A veces</i> el director dedica tiempo para que los programas de innovación que se gestionen, se realicen con calidad.
	15	Considera que <i>Siempre</i> durante su gestión educativa, sigue principios orientadores, con autonomía para la toma de decisiones, corresponsabilidad, Transparencia, y Rendición de cuentas.	Consideran que <i>Siempre</i> el rector durante su gestión educativa sigue principios orientadores, con autonomía para la toma de decisiones, corresponsabilidad, Transparencia, y Rendición de cuentas.
	16	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Liderazgo</i> 2. <i>Gestión</i> 3. <i>Apoyo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo, • Liderazgo. • Manejo de la planta docente con integridad. • Transparencia en el manejo de los recursos. • Gestión con entidades externas para la consecución de recursos. • Motivación. • Consecución de recursos
	17	Destaca: Proyecto Educativa Institucional	Destacan: Proyecto Educativa Institucional

Nota: Matriz de estimaciones consolidada de los docentes y el rector en la gestión educativa, resultante de la entrevista semiestructurada. Fuente: Elaboración propia, 2021.

Lo anterior significa que, el rector considera que *Casi Siempre* realiza una *Buena* gestión educativa; mientras que sus colaboradores docentes, en general, consideran que *A veces* se realiza la gestión, por consiguiente, su estimación es *Aceptable*.

En síntesis, sobre esta competencia, arroja un promedio Bueno, los docentes consideran que sienten apoyo de su rector. Se identifica que, dentro de la competencia de gestión educativa, (ítem 12), se hace necesario para que el rector adopte estas funciones, corresponde a la disposición de recursos, medios y materiales para desarrollar programas de innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

De esta forma, la gestión educativa es percibida favorablemente por los docentes, incluido el mismo rector, con una gestión valorada como *Buena*.

4.2.3. Gestión humana

Esta competencia, es un hecho esencial para un buen ejercicio del liderazgo, donde se puede visualizar los estilos de liderazgo percibido en un cuerpo directivo, por su equipo de trabajo, entre otros aspectos. De este modo, de acuerdo a los resultados promedios, se encontró que el liderazgo que el rector promueve en la gestión humana, obtuvo una valoración de **4**, donde el 82% de los docentes la considera una frecuencia de *Casi Siempre* es **Buena** la gestión del rector en este aspecto; y el 18% determina que es Excelente, (Tabla 10).

Tabla 10: Valoración de la gestión humana

Valoración	Estimación frecuencia	Estimación gestión	fi
1	Nunca	Insuficiente	0
2	Pocas veces	Baja	0
3	A veces	Aceptable	0
4	Casi Siempre	Buena	9
5	Siempre	Excelente	2
		Totales:	11

Nota: Resultante de la valoración consolidada de los docentes y el rector en la gestión humana. Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo la tabla anterior, de los 11 participantes, 9 consideran que el rector de la institución, promueve una *Buena* gestión de humana, con una frecuencia de *Casi Siempre*, esto significa, que el rector suele escuchar y atender a los miembros de la comunidad educativa cuando se proponen cambios vinculados a mejoras en el centro educativo; determina valores relevantes para conseguir logros en los programas de innovación; aporta valores adecuados para realizar los programas de innovación en el establecimiento educativo; se preocupa por mejorar los programas

de creatividad, innovación, investigación, gestión humana, de aprendizaje, en el establecimiento educativo; se implica y vincula a los docentes en programas o proyectos de mejoramiento del centro educativo. Asimismo, hay una colaboración entre el director y los docentes para diseñar programas; se fomenta el trabajo en equipo, se percibe una estimulación a todo el profesorado para cooperar en la realización de programas de innovación o proyectos de mejoramiento institucional y de estrategias de aprendizaje; genera sinergias que facilita los procesos de desarrollo individual, también colectivo, y organizacional. Igualmente, estimula y valora el esfuerzo de la comunidad educativa en la realización de programas o proyectos institucionales de mejoramiento; y promueve actividades integradoras para limar asperezas entre los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa. Ahora bien, para comprender los detalles de estos resultados de la gestión humana, en la siguiente tabla se muestra los datos comparativos desde la perspectiva del rector y la perspectiva consolidada de los docentes.

Tabla 11: Matriz de estimaciones en la gestión humana

Categoría:	Competencias de gestión de liderazgo		
Subcategoría:	Ítem	Rector	Docentes
Gestión Humana	1	Afirma que <i>Siempre</i> tiene buenas relaciones con los docentes y la comunidad estudiantil de la Unión.	Consideran que <i>Siempre</i> se tiene buenas relaciones entre el rector, los docentes y la comunidad estudiantil de la Unión.
	2	Considera que <i>Siempre</i> suele escuchar y atender a los miembros de la comunidad educativa, cuando se proponen cambios vinculados a mejoras en el centro educativo	Consideran que <i>Casi siempre</i> el rector suele escucharlos y atender a los miembros de la comunidad educativa la Unión, cuando se proponen cambios vinculados a mejoras en el centro educativo
	3	Considera que <i>Siempre</i> tiene empatía con los docentes, y los estudiantes.	Consideran que <i>Siempre</i> tienen empatía con el rector, entre los docentes, y los estudiantes.
	4	Considera que <i>Casi siempre</i> existen valores relevantes para conseguir logros en los programas de innovación que adelantan.	Consideran que <i>Casi siempre</i> existen valores relevantes para conseguir logros en los programas de innovación que adelantan los líderes directivos de la Unión.
	5	Considera que <i>Casi siempre</i> aporta los valores adecuados para realizar	Consideran que <i>Casi siempre</i> el cuerpo directivo de la institución

	los programas de innovación en el establecimiento educativo.	aporta los valores adecuados para realizar los programas de innovación en el establecimiento educativo.
6	Afirma que <i>Siempre</i> , se preocupa por mejorar los programas de creatividad, innovación, investigación, gestión humana, de aprendizaje, en el establecimiento educativo.	Consideran que <i>Casi siempre</i> el director de la institución, se preocupa por mejorar los programas de creatividad, innovación, investigación, gestión humana, de aprendizaje, en el establecimiento educativo.
7	Considera que <i>Casi siempre</i> , está implicado en los programas o proyectos de mejoramiento del centro educativo.	Consideran que el rector <i>A veces</i> está implicado en los programas o proyectos de mejoramiento del centro educativo.
8	Considera que <i>Siempre</i> con sus docentes se vinculan a programas innovadores determinados en entorno de la institución.	Consideran que el rector <i>A veces</i> con ellos se vincula a programas innovadores determinados en entorno de la institución.
9	Considera que <i>Siempre</i> tiene colaboración con los docentes para diseñar programas de innovación en la institución educativa la Unión.	Consideran que <i>A veces</i> existe colaboración entre el director y los docentes para diseñar programas de innovación en la institución educativa la Unión.
10	Menciona que <i>Siempre</i> estimula a todo el profesorado a cooperar en la realización de programas de innovación o proyectos de mejoramiento institucional y de estrategias de aprendizaje.	Indican que el rector <i>A veces</i> , estimula a todo el profesorado a cooperar en la realización de programas de innovación o proyectos de mejoramiento institucional y de estrategias de aprendizaje.
11	Indica que <i>Siempre</i> las líneas de los programas de mejora van encaminadas a la innovación en el centro educativo nivel secundaria de la Unión.	Mencionan que <i>A veces</i> las líneas de los programas de mejora van encaminadas a la innovación en el centro educativo nivel secundaria de la Unión.
12	Menciona que <i>Siempre</i> los programas de mejora crean una cultura innovadora que debe fomentarse desde la dirección e ir dirigida hacia el resto de la institución educativa.	Indican que <i>Casi siempre</i> los programas de mejora crean una cultura innovadora que debe fomentarse desde la dirección e ir dirigida hacia el resto de la institución educativa.
13	<i>Siempre</i> , fomenta el trabajo en equipo, y genera sinergias que facilita los procesos de desarrollo individual, también colectivo, y organizacional.	La dirección <i>A veces</i> fomenta el trabajo en equipo, y genera sinergias que facilita los procesos de desarrollo individual, también colectivo, y organizacional.
14	Indica que <i>Casi siempre</i> , estimula y	La rectoría <i>A veces</i> estimula y

		valora el esfuerzo de la comunidad educativa la Unión, en la realización de programas o proyectos institucionales de mejoramiento.	valora el esfuerzo de la comunidad educativa la Unión, en la realización de programas o proyectos institucionales de mejoramiento.
	15	La dirección <i>Casi siempre</i> promueve actividades integradoras para limar asperezas entre los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa.	La dirección <i>Casi siempre</i> promueve actividades integradoras para limar asperezas entre los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa.
	16	Liderazgo delegativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo democrático 2. Transaccional 3. Transformacional
	17	Apoyo, confianza, solidaridad, respeto.	<ul style="list-style-type: none"> •Actitud positiva •Planeación •Comunicación asertiva •Trabajo colaborativo •Motivación, estimulación. •Consideración de las personas. •Liderazgo eficiente y efectivo, •Influencia inspiracional. •Apoyo, confianza, solidaridad, respeto.

Nota: Matriz de estimaciones consolidada de los docentes y el rector en la gestión humana, resultante del análisis de la entrevista semiestructurada. Fuente: Elaboración propia, 2021.

También, se evidencia una *Excelente* empatía y relación entre el rector, los docentes y la comunidad estudiantil, se reconoce que los programas de mejora crean una cultura innovadora que viene fomentada de la dirección. Por último, de acuerdo a los resultados en la pregunta 17, los docentes enumeran por orden de importancia las subcompetencias humanas que denota en el cuerpo directivo de la institución respecto al desarrollo de programas de mejora de la Educación en el centro educativo:

- *Actitud positiva*
- *Planeación*
- *Comunicación asertiva*
- *Trabajo colaborativo*

- *Motivación, estimulación.*
- *Consideración de las personas.*
- *Liderazgo eficiente y efectivo,*
- *Influencia inspiracional.*
- *Apoyo, confianza, solidaridad, respeto.*

Finalmente, en esta gestión, no se hace necesario tomar medidas para que el rector adopte estas funciones, dado que en general hay una *Buena gestión humana*.

4.2.4. Gestión técnica

La gestión técnica, es otras de las habilidades que un líder debe desarrollar, implica la incorporación de proyectos transversales, diversificación y promoción de técnicas, incorporación de las TIC, innovación, competencia comunicativa, capacitaciones. Así, los resultados en esta competencia, obtuvo una valoración de **3.5**, se halló que, el liderazgo que el rector promueve en la gestión técnica, el 55% (6 educadores), la considera con frecuencia mayoritaria de *Acceptable*, el 27% considera que es Buena, y un 18% de Excelente, (Tabla 12).

Tabla 12: Valoración de la gestión técnica

Valoración	Estimación frecuencia	Estimación gestión	fi
1	Nunca	Insuficiente	0
2	Pocas veces	Baja	0
3	A veces	Aceptable	6
4	Casi Siempre	Buena	3
5	Siempre	Excelente	2
		Totales:	11

Nota: Resultante de la valoración consolidada de los docentes y el rector en la gestión técnica. Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo a los resultados anteriores, esta competencia se encuentra en un punto de equilibrio, al ser valorada por los participantes, como *Aceptable*, esto significa que, *A veces*, se lleva esta gestión técnica, por lo tanto, es una categoría que debe ser fortalecida por el líder.

Lo anterior, indica que se lleva un liderazgo de modo *Aceptable*, en gestiones de: diversificación de programas anuales según las necesidades de los estudiantes; en la dotación y disposición de recursos tecnológicos encaminados a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje; en el uso de las TIC para los procesos de enseñanza-aprendizaje; hacia la competencia comunicativa de los estudiantes y el fomento del bilingüismo; y en posibles mejoras a través de las técnicas pedagógicas para brindar una calidad educativa. Lo anterior porque los educadores determinan que solo *A veces* se contemplan.

Tabla 13: Matriz de estimaciones en la gestión técnica

Categoría:	Competencias de gestión de liderazgo		
Subcategoría:	Ítem	Rector	Docentes
Gestión técnica	1	<i>Siempre</i> la dirección del centro educativo la Unión, propicia la incorporación a proyectos educativos transversales o programas nuevos.	<i>Casi siempre</i> la dirección del centro educativo la Unión, propicia la incorporación a proyectos educativos transversales o programas nuevos.
	2	<i>Casi siempre</i> el centro educativo la Unión diversifica los programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes.	<i>Pocas veces</i> el centro educativo la Unión diversifica los programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes.
	3	<i>Casi siempre</i> promueve el desarrollo de técnicas estratégicas para la enseñanza y aprendizaje.	<i>A veces</i> la dirección de la Unión, promueve el desarrollo de técnicas estratégicas para la enseñanza y aprendizaje.
	4	Considera que <i>Siempre</i> estimula hacia el uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Consideran que <i>A veces</i> , en la institución educativa la Unión, se estimula hacia el uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC).
	5	Considera que <i>Siempre</i> fomenta la incorporación de las TIC y su uso racional en programas o proyectos educativos de mejoramiento	Consideran que <i>A veces</i> se fomenta la incorporación de las TIC y su uso racional en programas o proyectos educativos

		de mejoramiento.
6	<i>Siempre</i> en la institución educativa la Unión se dota o dispone de recursos tecnológicos encaminados a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	<i>A veces</i> , en la institución educativa la Unión se dota o dispone de recursos tecnológicos encaminados a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
7	Considera que <i>Siempre</i> las TIC por su impacto hoy en día con la globalización, es una preocupación prioritaria para los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Consideran que <i>A veces</i> las TIC por su impacto hoy en día con la globalización, es una preocupación prioritaria del rector de la Unión para los procesos de enseñanza-aprendizaje.
8	Indica que <i>Siempre</i> , con el auge tecnológico, la Inclusividad, la enseñanza de otras lenguas como el inglés, en el centro educativo la Unión, se hace esencial para su enseñanza y aprendizaje	Mencionan que <i>A veces</i> , con el auge tecnológico, la Inclusividad, la enseñanza de otras lenguas como el inglés, en el centro educativo la Unión, se hace esencial para su enseñanza y aprendizaje
9	<i>Siempre</i> la dirección de la institución educativa la Unión, impulsa la competencia comunicativa de los estudiantes y fomenta el bilingüismo.	<i>Pocas veces</i> la dirección de la institución educativa la Unión, impulsa la competencia comunicativa de los estudiantes y fomenta el bilingüismo.
10	Considera que <i>Siempre</i> es promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas en el aprendizaje de los estudiantes.	Consideran que <i>A veces</i> el rector es promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas en el aprendizaje de los estudiantes.
11	<i>Casi siempre</i> se gestionan técnicas especiales de atención en el proceso de enseñanza y aprendizaje con alumnos diferentes, física o psicológicamente.	<i>A veces</i> se gestionan técnicas especiales de atención en el proceso de enseñanza y aprendizaje desde la dirección, con alumnos diferentes, física o psicológicamente.
12	<i>Siempre</i> se preocupa por mejorar las técnicas pedagógicas para brindar una calidad educativa.	<i>A veces</i> el rector se preocupa por mejorar las técnicas pedagógicas para brindar una calidad educativa.
13	<i>Siempre</i> en la Institución educativa se gestiona el desarrollo de capacidades o competencias, para el buen desempeño profesional, mediante técnicas de formación complementarias.	<i>A veces</i> , en la Institución educativa se gestiona el desarrollo de capacidades o competencias, para el buen desempeño profesional, mediante técnicas de formación complementarias.
14	<i>Casi siempre</i> brinda orientación a su equipo colaborador para el alcance de los objetivos propuestos	<i>A veces</i> , el rector brinda orientación a su equipo colaborador para el alcance de los

		en la Institución Educativa la Unión.	objetivos propuestos en la Institución Educativa la Unión.
	15	Talleres, seminarios, inglés día, Proyecto para evitar deserción, proyecto museo, proyecto de PRAE e invernadero, Capacitación MEN TICs, y Grupo calidad	Talleres, seminarios, inglés día, Proyecto para evitar deserción, proyecto museo, proyecto de PRAE e invernadero, Capacitación MEN TICs, y Grupo calidad

Nota: Matriz de estimaciones consolidada de los docentes y el rector en la gestión técnica, resultante del análisis de la entrevista semiestructurada. Fuente: Elaboración propia, 2021.

Por último, a la pregunta 15, relacionada con las acciones formativas o programas innovadores propuestos y aplicados, encaminados a la mejora de las técnicas de enseñanza-aprendizaje, destacan las siguientes: Talleres, seminarios, inglés día, Proyecto para evitar deserción, proyecto museo, proyecto de PRAE e invernadero, Capacitación MEN TICs, y Grupo calidad. Por otra parte, aunque los promedios son Aceptables en esta gestión, se identifica dentro de la competencia, necesidades para que un rector adopte estas funciones fundamentales para progresar en la marcha de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila, como son: diversificación de programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes, (ítem 2); e impulsar la competencia comunicativa de los estudiantes y fomenta el bilingüismo, (ítem 9).

Finalmente, se tiene que dentro de las competencias de gestión educativa, humana y técnica, que son necesarias para que un rector adopte estas funciones fundamentales para progresar en la marcha de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila, se destaca un necesidad en la gestión educativa, y dos en la gestión técnica, (Tabla 14).

Tabla 14: Identificación necesidades de gestión

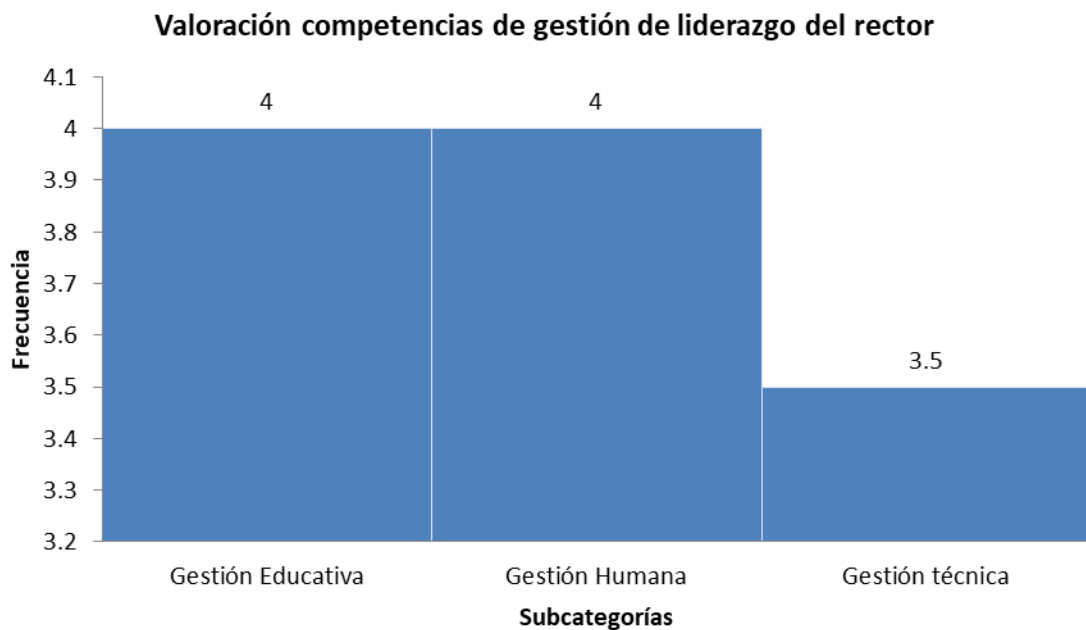
Competencia de gestión	Identificación de necesidad
Gestión educativa	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar funciones, correspondientes a la disposición de recursos, medios y materiales para desarrollar programas de innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
Gestión Humana	No se identificó necesidad significativa.
Gestión técnica	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar funciones de diversificación de programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes. Adoptar funciones para impulsar la competencia comunicativa de los estudiantes y fomentar el bilingüismo.

Nota: Tabla de identificación de necesidades funcionales de gestión en el rector de la Institución Educativa La Unión. Fuente: Elaboración propia, 2021.

En síntesis, se determina que el estilo y las gestiones de liderazgo que el rector promueve desde las competencias de gestión educativa, humana y técnica, lo realiza desde el estilo democrático, donde su gestiones en lo educativo, humano son valorados como Buenos, y la gestión técnica como Aceptable. El promedio general de esta competencias de gestión recibió una Buena valoración, (4).

Asimismo, se determina que, la subcategoría de las competencias de gestión del liderazgo del rector, en lo, educativo, humano y técnico, la que merece especial atención de fortalecimiento, es precisamente la gestión técnica, (Figura 3).

Figura 3. Valoración subcategorías de las competencias de gestión del liderazgo



Nota: Histograma que muestra los promedios de valoración en las competencias de gestión de un líder educativo. Fuente: Elaboración propia, 2021.

De este modo, se culmina el respectivo el análisis de los resultados de la entrevista semi-estructurada.

4.3. Función del líder

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la categoría “Función del líder” y sus respectiva subcategoría: Logro para la mejora institucional, que surge de los resultados alcanzados con la entrevista semi estructurada, los cuales permitieron definir y describir las funciones a ser adoptadas o fortalecidas por el líder educativo, dentro de las competencias de gestión, educativa, humana y técnica; para así, lograr mejoras en la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila.

Tabla 15: Matriz de las funciones de un líder educativo en las competencias de gestión

Categoría:	Función del líder		
Subcategoría	Gestión educativa	Gestión Humana	Gestión Técnica
Logro para la mejora institucional	Gestión de programas de apoyo pedagógico, académico, investigativo y tecnológico	Fomentar el buen clima laboral y manejo de buenas relaciones.	Propiciar proyectos educativos transversales o programas nuevos.
	Gestionamiento de la calidad educativa.	Escuchar y atender a los miembros de la comunidad educativa.	Diversificación de programas según las necesidades.
	Optimización de recursos de apoyo a programas de atención a la diversidad	Generar la buena empatía entre los miembros de su comunidad educativa.	Promover el desarrollo de técnicas estratégicas para la enseñanza y aprendizaje.
	Promoción del aprendizaje de otras lenguas.	Determinar valores relevantes para conseguir logros en los programas de innovación.	Estimular y fomentar hacia el uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC)
	Optimización de tiempos.	Mejorar los programas con creatividad, innovación, investigación, gestión humana, de aprendizaje, en el establecimiento educativo.	Gestionar la disposición de recursos tecnológicos encaminados a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
	Planificación , ejecución, verificación y actuación	Estimular al equipo colaborativo en la	Impulsar la competencia

	en los programas de mejoramiento.	realización de programas de innovación o proyectos de mejoramiento institucional y de estrategias de aprendizaje.	comunicativa de los estudiantes y fomentar el bilingüismo.
	Optimización de recursos humanos y de materiales.	Fomentar una cultura innovadora.	Promover la innovación , generar proyectos de mejora y potenciar estrategias pedagógicas en el aprendizaje de los estudiantes
	Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar proyectos educativos de mejoramiento.	Valorar el esfuerzo de la comunidad educativa en la realización de programas o proyectos institucionales de mejoramiento.	Gestionar técnicas especiales de atención en el proceso de enseñanza y aprendizaje
	Disponer de recursos, medios y materiales para desarrollar programas de innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Fomentar el desarrollo de capacidades o competencias , para el buen desempeño profesional, mediante técnicas de formación complementarias.	Brindar orientación a su equipo colaborador para el alcance de los objetivos propuestos.
	Orientador, autonomía para la toma de decisiones, corresponsabilidad, transparencia, y Rendición de cuentas		

Nota: Matriz descriptiva funcional del perfil del líder en las competencias de gestión de liderazgo que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión, en secundaria. Fuente: Elaboración propia, 2021.

De esta manera, se describen las funciones de un líder en el contexto educativo, para el logro de mejoras institucionales, donde se resalta la promoción de innovación, generación de proyectos de mejora, potenciar estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes.

Capítulo 5. Conclusiones

A continuación, se determinan los principales hallazgos concluyentes para cada uno de los objetivos, se da respuesta a la pregunta de la investigación, se generan nuevas ideas y preguntas investigativas; así como también, se habla de las limitantes y recomendaciones.

5.1 Principales hallazgos

En correspondencia con el *primer objetivo específico*, como fue el de analizar la producción teórico conceptual desarrollada frente al liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos y sus formas de interacción con los estudiantes de secundaria, en relación con el estudio propuesto, se concluye que, la producción teórico conceptual desarrollado frente al liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos y sus formas de interacción con los estudiantes de secundaria, se determina por la capacidad del gestión del líder, siendo influyente, convincente, transformador, innovador, creativo, intencional, con visión hacia la calidad educativa, actitud democrática, promotor de estrategias y del trabajo colaborativo, para alcanzar las metas u objetivos.

Asimismo, se concluye que sobresalen seis estilos de liderazgo encontrados en la revisión bibliográfica, aplicados al contexto educativo: Liderazgo transformacional, liderazgo distribuido, liderazgo educativo, liderazgo educativo social, liderazgo pedagógico, y el liderazgo transaccional; el mayor empleado, es el liderazgo transformacional, el cual, se desenvuelve en las dimensiones de: Influencia idealizada; Motivación inspiracional; Estimulación intelectual; Consideración individualizada; siendo este, el más integral, dado que promueve la innovación, la generación de proyectos, mejoras al aprendizaje, y orienta hacia el alcance de objetivos planteados, según los autores, Valladolid, 2021; Castro, 2015; Acosta, 2017. De esta forma se cumple el primer objetivo específico, y se validan los supuestos, 2, 3, y 4.

Adicionalmente, y en relación a la inquietud manifiesta del rector en el planteamiento del problema, se concluye que, su estilo de liderazgo no es de tipo delegativo o estilo “laissez-faire” o

“dejar hacer”, sino, el estilo más característico que maneja, y visto por el 64% de sus colaboradores, es el *liderazgo democrático*, (Figura 2); por lo tanto, se rechaza el supuesto 5.

En cuanto, al *segundo objetivo específico*, que consistió en identificar las competencias de gestión educativa, humana y técnica, necesarias para que un rector adopte estas funciones fundamentales para progresar en la marcha de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila, de acuerdo a la matriz de la tabla 14, resultante de los análisis de las matrices en las tablas 9, 11 y 13, se concluye que, las funciones en las competencias de gestión, educativa, humana y técnicas, que son necesarias para que el rector adopte, se identifican las siguientes: en la *gestión educativa*, gestionar la disposición de recursos, medios y materiales, en el desarrollo de programas de innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje; en la *gestión técnica*, con gestiones de diversificación de programas anuales de acuerdo a las necesidades de los estudiantes; y en la dotación y disposición de recursos tecnológicos encaminados a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En la *gestión humana*, no se observó necesidades significativas para adoptar, dado que se observa una nueva gestión en este aspecto.

En general, las competencias de gestión del rector en la Institución Educativa La Unión, son valoradas por el cuerpo docente, como una *Buena gestión*. Toma gran validez lo expuesto por Núñez y Díaz (2017) al señalar que las competencias se constituyen en saberes integrados derivados de los conocimientos, donde viene implícito también unas habilidades, valores que, la persona desarrolla diariamente, los cuales se visualizan en su desempeño personal, profesional y en los escenarios laborales.

Finalmente, en relación con el *tercer objetivo específico*, definir las funciones llevadas a cabo por el líder para lograr la mejora de la Institución Educativa la Unión del municipio Suaza en el Huila, de acuerdo con la matriz de funciones del líder estipulada en la tabla 15, se concluye que, estas se centran principalmente en las competencias de gestiones educativas, humanas y técnicas; en

la primera, *gestión educativa*, principalmente, con el gestionamiento de programas innovadores, apoyo pedagógico, la optimización y disposición de recursos, la promoción del aprendizaje, el trabajo colaborativo; en la *gestión humana*, con fomentar el buen clima laboral y los valores, el saber escuchar y atender, motivar y estimular a su equipo de trabajo hacia el alcance de los objetivos, mejorar programas, fomentar las formaciones complementarias; y en la competencia de *gestión técnica*, con funciones de, propiciar proyectos educativos, diversificar programas, fomentar el uso de las tecnologías, la innovación, de técnicas metodológicas; gestionar para la disposición de los recursos en los procesos de enseñanza aprendizaje. En síntesis, como lo mencionó Balzán (2008) dentro de las tareas o funciones del líder básicamente se definen en tres dimensiones de desempeño: “planificador, organizador y evaluador”

Se concluye entonces que, la buena gestión de liderazgo en el cuerpo docente y administrativo de la Institución Educativa la Unión en el municipio Suaza, Departamento del Huila, precisa de la descripción clara de los perfiles y funciones de competencias en la gestión de liderazgo, donde se determinan los roles, funciones y alcances. Así, se valida, el supuesto 1. De esta manera, se cumplen los objetivos propuestos y se da respuesta a los supuestos establecidos en esta investigación.

5.2 Respuesta a la pregunta de investigación

Teniendo en cuenta que la investigación parte de una pregunta muy importante, y que se emprende un camino de trabajo de año y medio en búsqueda de una respuesta a esta pregunta, ¿Cuál es el perfil de competencias en las gestiones de liderazgo, que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión, nivel secundaria, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes? se determina que, el perfil viable para ser adoptado por el rector, se enmarca dentro del modelo del *estilo de liderazgo transformacional*, caracterizado por la influencia idealizada, la

motivación inspiracional, la estimulación intelectual, y la consideración individualizada, que le permiten gestionar como líder en el ámbito educativo, la promoción de innovación, generar proyectos de mejora, y potenciar estrategias pedagógicas para ser incorporarlas en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, llevadas a cabo por un conjunto de acciones integrales, funcionales, claras y objetivas, dentro de las competencias de gestión: educativa, humana y técnica.

5.3 Generación de nuevas ideas de investigación

A raíz de la pandemia por el COVID-19, se hace evidente que están surgiendo nuevos estilos de liderazgo, donde se ve una seria influencia del sector de la salud y los medios de comunicación; y un estilo de liderazgo manipulador y de sometimiento mundial, lo que amerita realizar una investigación desde el contexto político, sobre como el liderazgo democrático puede ser influenciado por los políticos hacia un monopolio capitalista, afectando la verdadera gestión humana y social.

5.4 Nuevas preguntas de investigación

- ¿Cómo se ven influenciados los conocidos estilos de liderazgo frente a la pandemia del COVID-19?
- Dada la situación mundial de la pandemia, ¿Indica que todo apuntaría a un liderazgo autocrático y monopolizador camuflado en el sistema democrático en la implementación de un nuevo orden mundial?
- ¿Cómo los líderes transformacionales, pueden gestionar sus acciones en tiempos de pandemia en la gestión humana?
- ¿El liderazgo en la sociedad contemporánea es visto como una forma de poder que se basa mayoritariamente en los alcances económicos?

5.5 Limitantes de la investigación

Una de las principales limitantes, sin duda ha sido el confinamiento que se ha dado por la pandemia del COVID-19, lo que conllevó a buscar otros medios o espacios para la obtención de la información, lograda finalmente a través de recursos tecnológicos con un cuestionario online. Otra limitante fue, el no lograr unificar un mismo espacio de tiempo para que los docentes diligenciaran el cuestionario, por cuestiones personales de los participantes, lo que condujo ampliar la fecha de diligenciamiento.

5.6 Recomendaciones

Se recomienda al rector de la Institución Educativa La Unión del Municipio Suaza en el departamento del Huila, adoptar el modelo de Liderazgo Transformacional, por las grandes ventajas que ofrece al transformar y comprometer a su equipo de trabajo para el desarrollo innovador de proyectos educativos, y de mejoras al aprendizaje.

Asimismo, se recomienda al cuerpo directivo de la mencionada institución, realizar fortalecimiento a la gestión técnica, en especial, con el desarrollo de actividades funcionales para la diversificación con programas adaptados según las necesidades de los estudiantes; y en la gestión para la dotación de recursos tecnológicos en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Referencias bibliográficas

- Acosta, D. A. (2017). *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del Espinal*. Universidad Del Tolima, Facultad Ciencias De La Educación, Maestría En Educación:
<http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2122/1/APROBADO%20DANNY%20ALEJANDRO%20ACOSTA%20CALDER%20C3%93N.pdf>
- Acuña, A. I., y Bolívar, C. M. (2019). *Tesis: Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*. Repositorio.cuc.edu.co:
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5172/Estilos%20de%20liderazgo%20de%20los%20directivos%20docentes%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ADEN. (27 de Marzo de 2020). *4 técnicas de liderazgo para mantener tu equipo motivado*. ADEN, Business Magazine: <https://www.aden.org/business-magazine/4-tecnicas-liderazgo-mantener-equipo-motivado/>
- Aguilera, R. M. (2013). Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. *Estudios Politicos, novena época, núm. 28 (enero-abril)*, 81-103.
- Albarran, L., y Vivas, Y. (24 de Marzo de 2014). *Validez y Confiabilidad*. Slideshare:
<https://es.slideshare.net/arqluziutet/validez-y-confiabilidad-32651461>
- Amaya, M. C. (24 de 11 de 2020). *Qué Es El Método Cuantitativo*. Tendencias.com:
<https://tendencias.com/life/que-es-el-metodo-cuantitativo/>
- Becerra, D. G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión Gerencial, núm. 1, enero-junio, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela*, 30-42.
- Blanco, D. (13 de Junio de 2019). *Las 5 Clases de Liderazgo más habituales*. David Blanco:
<https://davidblancoperez.com/las-5-clases-de-liderazgo-mas-habituales/>
- Borroto, M., y Nogales, M. P. (2015). Indicadores para Medir el Liderazgo de los Profesores en el Proceso de Formación de Profesionales en la Universidad de Ciego de Ávila. *Rev. PAIAN VOL. 6 /Nº 1. ISSN N°2313-3139*, pp.58-86.
- Cancino, V. C., y Vera, L. M. (2017). *Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE*. Rio de Janeiro, Brasil: Ensaio: aval. pol. públ. Educ. v.25, n. 94. doi: 10.1590/S0104-40362017000100002.
- Cartes, A. M., Varela, M. Y., y Villena, M. L. (2015). *El Liderazgo Directivo Como Herramienta Efectiva Para La Construcción Y Actualización De Un Proyecto Educativo Institucional De Carácter Participativo*. Universidad Del BÍOBÍO .
- Castro, J. S. (Marzo de 2015). *Dimensiones Del Liderazgo Transformacional Predominantes En La Directora De La Institución Educativa Privada Federico Villarreal De La Provincia De Talara*. Universidad de Piura, Facultad de Ciencia de la Educación, Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa:
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE_EDUC_154.pdf;sequence=3#:~:text=Las%20dimensiones%20que%20debe%20tener,que%20posee%20la%20actual%20directora.
- Chacón, L. M. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia Año 20, No. 2 (mayo-agosto), Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856*, 150-161.

- Díaz, L. P. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigacion en Educacion Medica, Elsevier México*, 162-167.
- Dominguez, K. (17 de Mayo de 2017). *Aporte de autores a los procesos de enseñanza y aprendizaje*. Slideshare: <https://es.slideshare.net/KarinaDominguez25/aporte-de-autores-a-los-procesos-de-enseanza-y-aprendizaje>
- EcuRed. (s.f.). *Competencia Educativa*. EcuRed: https://www.ecured.cu/Competencia_Educativa
- Galvis, J. P., y Ramírez, S. M. (2016). *Tesis: El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez*. Universidad Libre, Facultad De Ciencias De La Educación, Departamento De Postgrados, Maestría En Educacion, Con Énfasis En Gestión: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9758/EL%20LIDERAZGO%20EJE%20CENTRAL%20DE%20UNA%20PROPUESTA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DIRECTIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, R. M. (2015). *Tesis Doctoral: El Liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la comunidad de un centro de secundaria*. UNED: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Rmgomez/GOMEZ_DIAZ_RosaMaria_Tesis.pdf
- Gonzaga, G. R. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2295/MAE_EDUC_155.pdf?sequence=1
- Gordillo, N. A. (2007). Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social. *Revista Tendencia y Retos N° 12 / Octubre*, 119-135.
- Gutiérrez, E. V., Gracia, J. M., y Quiñonez, J. E. (2016). Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales. *Revista Científica Dominio de las ciencias, Vol. 2, núm. 4, oct. ISSN: 2477-8818*, pp. 274-283.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., y Baptista, M. d. (2014). *Metdologia de la Investigación, Sexta edición*. México D.F.: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE). (2018). *Reporte de la Excelencia 2018*. Bogota, Colombia: Mineducacion .
- Jabonero, M. B. (2015). Mejores docentes y rectores más competentes: una apuesta segura para el mejoramiento de la educación. En *Ruta Maestra Edicion 13, Liderazgo escolar* (ps. pp.3-4). Bogota, Colombia: Santillana S.A.S.
- José, J. (2021). *Definiciones del concepto de Liderazgo según 8 autores*. Ahora Liderazgo: <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>
- José, M. (18 de Abril de 2015). *La Gerencia y el Liderazgo*. Slideshare: <https://es.slideshare.net/mirthatonito/la-gerencia-y-el-liderazgo>
- Loor, C. E., Toala, J. D., y Pozo, M. J. (2018). *Estrategias Pedagógicas en el desarrollo cognitivo*. Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación: <https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/b077105071416b813c40f447f49dd5b7.pdf>
- López, E. F. (2017). *Liderazgo docente y motivación para las matemáticas, en estudiantes de básica secundaria y media de la Institución Educativa Técnico Departamental, Natania, Colombia*.

- Universidad de Morelos:
<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/253/Tesis%20Emiliana%20L%C3%B3pez%20Franco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, E. O. (2016). *Proyecto Educativo - UAEH*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH):
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT35.pdf
- Massarik. (26 de 04 de 2018). *Cuáles son los métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. YouTube:
<https://www.youtube.com/watch?v=derHLaEnzRoyt=20s>
- Medina, A. R., y Gómez, R. M. (2014). El Liderazgo Pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores. Vol. 53(1)*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 91-113.
- MEN. (24 de Mayo de 2020). *El Ministerio de Educación Nacional presenta la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes con el fin de potencializar sus capacidades y fortalezas en gestión pedagógica, administrativa y personal*. MineEducacion: https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-398340.html?_noredirect=1
- Mendoza, M. S., García, J. L., y Avela, L. S. (2020). *El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura*. Academia Journals :
<https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ed6c350fcb0f93795c39a35/1591133020898/Tomo+04+-+Participaci%C3%B3n+eficaz+de+la+educaci%C3%B3n+superior+-+AJ+Chetumal+2020.pdf>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional - Gobierno de España. (s.f.). *Competencias clave*. Ley de Educación: <https://www.educacionyfp.gob.es/educacion/mc/lomce/curriculo/competencias-clave/competencias-clave.html>
- Montoya, C. A., Boyero, M. R., y Guzmán, V. T. (2016). La Gestión Humana: Un Socio Estratégico Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 1*. Universidad Nacional de Misiones, 164-188.
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa v.2 n.3 La paz 2009 ISSN 1997-4043*, pp.7-12.
- Morales, V. S. (2012). 6.3. Pilotaje de los instrumentos. En V. M. Morales, *La Etica Profesional De Los Investigadores En Tecnologia De La Informacion*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.
- Moya, A. C., Varela, M. Y., y Villena, M. L. (2015). *Tesis: El Liderazgo Directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo*. Recuperado El 6 De Diciembre De 2020, De Universidad Del BÍOBÍO, Facultad De Educación Y Humanidades, Programa De Magíster En Liderazgo Y Gestión De Establecimientos Educativos: http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/355/1/Cartes_Moya_Ariel.pdf
- Núñez, N. R., y Díaz, D. C. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos XLIII, N° 2*, pp.237-252.
- OECD. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación, La educación en Colombia*. Ministerio de Educación Nacional. (ISBN 9789264250598/<http://dx.doi.org/10.1787/9789264250604-en>).
- Oliveira, W. (16 de Agosto de 2017). *Las 6 técnicas de liderazgo esenciales para cualquier gestor*. HEFLO:
<https://www.heflo.com/es/blog/rh/tecnicas-liderazgo/>

- ONU. (2015). *Objetivo 4: Educación de calidad*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1), 227-232.
- Páramo, P. (s.f.). *Qué son las Competencias Educativas*. SCRIBD: <https://es.scribd.com/doc/62619171/Que-son-las-Competencias-Educativas>
- Piqueras, C. (5 de Agosto de 2015). *8 Funciones del Liderazgo que solo algunos hacen*. César Piqueras: <https://www.cesarpiqueras.com/8-funciones-del-liderazgo-que-solo-algunos-hacen/>
- Pla López, R., y Ramos, B. J. (2016). La categoría contenido en el proyecto educativo para la formación integral de los profesionales. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, vol. 16, núm. 3, septiembre-diciembre, pp.1-24.
- Prieto, M. R., y March, J. C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Aten Primaria*, 366-373.
- Questionpro. (s.f.). *¿Qué es un cuestionario?* Questionpro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-cuestionario/>
- Raffino, M. E. (29 de Septiembre de 2019). *Método inductivo*. Concepto.de: <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
- Raffino, M. E. (13 de Agosto de 2020). *Gestión Educativa*. Concepto.de: <https://concepto.de/gestion-educativa/>
- Real Academia Española. (s.f.). *Lider*. Real Academia Española: <https://dle.rae.es/1%C3%ADder>
- Ríos, M. E., González, I. C., Prieto, Ó. E., y Moreno, J. A. (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá*. Universidad de la Sabana, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/34630/FTesis%20Liderazgo%202018-3-196.pdf;jsessionid=76A12A0F97707BEFFF99BF84A708F9C2?sequence=1>
- Rodríguez, G. M. (19 de 07 de 2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto., 253-267.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Published by Mind Garden, Inc.
- Rubió, T. (18 de 08 de 2015). *¿Qué es la gestión por competencias?* La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20es,perfil%20cuantificable%20y%20medible%20objetivamente.>
- Rueda, G. J. (2016). *El liderazgo en Colombia: Un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales*. Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12774/Investigacion%20Liderazgo%20en%20Colombia%20Johanna%20Rueda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sáenz, R. L. (2017). *Tesis: Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote, 2017*. Universidad San Pedro: <https://core.ac.uk/download/pdf/231106705.pdf>
- Saldaña, E. A., y Salirrosas, M. D. (2018). *Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 15 años*. Universidad del Norte: https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22222/Salirrosas%20Garc%c3%ada%20Melina_Salda%c3%b1a%20Villanueva%20Esther.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santana, L. R. (2008). *Guías para elaborar fichas bibliográficas en la redacción de ensayos, monografías y tesis*. Universidad De Puerto Rico, Recinto De Río Piedras, Escuela Graduada De Administración Pública Roberto Sánchez Vilella : https://sociales.uprrp.edu/egap/wp-content/uploads/sites/13/2016/04/guias_elaboracion_fichas.pdf
- Santillana S.A.S. (2015). *Ruta maestra Ed.13*. Bogotá D. C., Colombia: Santillana S.A.S.
- Sarasola, M. B., y Da Costa, C. (Septiembre de 2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación Vol. XXV, N° 49, septiembre. ISSN 1019-9403* <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.007>, pp.121-139.
- Sesento, L. G. (Septiembre de 2008). *“Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas*. Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacan. Tesis Doctorado en Ciencias: [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Kobinger%20\(1996\)%2C%20E2%80%9C,una%20actividad%20o%20una%20tarea%20E2%80%9D](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Kobinger%20(1996)%2C%20E2%80%9C,una%20actividad%20o%20una%20tarea%20E2%80%9D).
- Universidad Benito Juárez. (2019). *El rol del liderazgo en la gestión de talento humano*. Universidad Benito Juárez: <https://www.ubjonline.mx/rol-del-liderazgo-en-la-gestion-del-talento-humano/>
- Universidad de Antioquia. (2018). *Definición y funciones del rector*. Universidad de Antioquia: http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fY7BCoJAEIafxqPsoTZcZEIxFNB6F5icVebsll1x-jxc6UOXbrMzAf_9zNMsYop1E_oNIFD3S9cq_SS7XKRyA0vD8ci5zLN5X57OpciE6xg6n9gaYDbOCrJV00Q7ItYNbiJdD8bqyOu_S9d3cN-b0BPQHOz_hJxYz10qAPGk23ITbHgSbYMkYT42
- Universidad Santo Tomas. (s.f.). *¿Qué son las estrategias pedagógicas?* Universidad Santo Tomas: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/mariachaleladidacticasyestrategiasenelaula_mariachalela/qu_son_las_estrategias_pedaggicas.html#:~:text=ES%20LA%20DID%20C3%81CTICA-%20BFQU%20C3%89%20SON%20LAS%20ESTRATEGIAS%20PEDAG%20C3%93GICAS%3F,logro%20de%20los%20pro
- Vaillan, D. (2015). Liderazgo educativo en América latina: tendencias y desafíos. *GestiónArte N°1-2. ISSN 2393.6363*, pp.30-35.
- Valladolid, M. C. (2021). *Liderazgo transformacional de los directores de educación básica: Una revisión de la literatura en Perú, Chile y México*. Pontificia Universidad Católica Del Perú: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19683/VALLADOLID_VILLALOBOS_MARY_CAROLINA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vasco, C. E., y Zubiría, J. D. (15 de 08 de 2018). *¿Qué son las competencias?* Magisterio.com.co: <https://www.magisterio.com.co/articulo/que-son-las-competencias>

Weinstein, J. M., Cuéllar, C., y Flessa, J. (2015). *Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe. experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO).

Zuzama, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universitat de les Illes Balears:

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

Anexos**Anexo A. Formato ficha bibliográfica**

Autor:	Editorial:
Título:	Ciudad, País:
Tipo:	Año: DOI o Link:
Resumen del contenido:	
Vínculo con el proyecto de investigación:	
1era. Edición	Ficha N°:

Anexo B. Entrevista semi-estructurada dirigida a directores y docentes

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
PROFUNDIZACIÓN EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA**

EL LIDERAZGO COMO EJE PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS EDUCATIVOS, ABIERTOS A SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA UNIÓN DEL MUNICIPIO SUAZA EN EL HUILA

Estimado director, docente, estas preguntas están centradas en el liderazgo, para describir las competencias de gestión, competencia humana y técnica. En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene en la institución educativa que labora. No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones de estas competencias con su centro. Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

DATOS INICIALES

Marque X según su criterio:

- | | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • De 6 a 10 años <input type="checkbox"/> • De 11 a 15 años <input type="checkbox"/> • De 16 a 20 años <input type="checkbox"/> • Más de 20 años <input type="checkbox"/> |
| 1. Tipo de gestión del centro educativo | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estatal o Publica <input type="checkbox"/> • Privada <input type="checkbox"/> • Parroquial <input type="checkbox"/> | |
| 2. Nivel del centro educativo | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inicial <input type="checkbox"/> • Primaria <input type="checkbox"/> • Secundaria <input type="checkbox"/> • Inicial-Primaria <input type="checkbox"/> • Primaria-Secundaria <input type="checkbox"/> • Inicial-Primaria-Secundaria <input type="checkbox"/> | |
| 3. Nivel en el que labora | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inicial <input type="checkbox"/> • Primaria <input type="checkbox"/> • Secundaria <input type="checkbox"/> | |
| 4. Sexo | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Masculino <input type="checkbox"/> • Femenino <input type="checkbox"/> • Prefiero no decirlo <input type="checkbox"/> | |
| 5. Edad | |
| <ul style="list-style-type: none"> • 20/30 años <input type="checkbox"/> • 31/40 años <input type="checkbox"/> • 41/50 años <input type="checkbox"/> • Más de 51 años <input type="checkbox"/> | |
| 6. Experiencia docente | |
| <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 5 años <input type="checkbox"/> | |
| | 7. Mi experiencia con el/la Rector/a ha sido |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Menos de 6 meses <input type="checkbox"/> • De 1 a 2 años <input type="checkbox"/> • De 2 a 4 años <input type="checkbox"/> • Más de 4 años <input type="checkbox"/> |
| | 8. ¿Ha tenido alguna vez algún cargo directivo? |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Sí <input type="checkbox"/> • No <input type="checkbox"/> |
| | En caso positivo, indique los cargos (más relevantes) y el número de años que has estado: |
| | Cargo: _____ |
| | Años: _____ |
| | Cargo: _____ |
| | Años: _____ |

GESTIÓN EDUCATIVA

Las siguientes pinas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las cinco posibilidades que se le ofrece, marcando X según su criterio.

Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	ítem	1	2	3	4	5	6
1	La gestión de programas de apoyo pedagógico, académico, investigativo y tecnológico a la formación integral de los estudiantes, son competencias prioritarias de la Dirección del Centro Educativo la Unión.						
2	La institución Educativa la Unión requiere de un liderazgo comprometido con la mejora de la docencia y la práctica educativa.						
3	¿Estima que la mejora de la docencia del centro educativo depende del grado de gestión educativa de la dirección?						
4	¿En la institución la Unión, las prácticas docentes serán de mayor calidad, según el nivel de gestión que realice la dirección/directiva para lograrlo?						
5	La dirección de la institución Educativa la Unión optimiza los recursos para apoyar los programas de atención a la diversidad educativa.						
6	El director de la institución Educativa la Unión, promueve recursos programas de aprendizaje en dos o más lenguas.						
7	La rectoría de la Unión, estructura los tiempos en función de las necesidades de los programas de mejora que son establecidos en común acuerdo con los docentes.						
8	El equipo directivo de la Unión, dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad, junto con su equipo de colaboradores.						
9	El equipo directivo de la Unión, realiza procesos de gestión como planificación, ejecución, verificación y actuación, para dar especial atención a las necesidades que requieren programas de mejora.						
10	El cuerpo directivo de la unión, trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de los programas de mejora.						
11	Estima que los directivos de la Unión, trabajan mancomunadamente para lograr que todas las personas del centro educativo desempeñen de la mejor forma sus labores académicas, pedagógicas y de						

	proyectos de mejoramiento educativo.							
12	Considera que la rectoría de la Unión, en su gestión educativa, dispone de recursos, medio y materiales para desarrollar programas de innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.							
13	En la Institución Educativa la Unión, los programas establecidos para mejoramiento de la calidad educativa, son respondidos por todos los miembros del equipo de trabajo de la institución, con eficiencia.							
14	El director de la Unión, dedica tiempo para que los programas de innovación que se gestionen, se realicen con calidad.							
15	El rector o director del establecimiento educativo La Unión, durante su gestión educativa sigue principios orientadores, con autonomía para la toma de decisiones, corresponsabilidad, Transparencia, y Rendición de cuentas							
16	Ordene según su importancia mayor a menor, las acciones más destacadas que ha observado en su director, para desarrollar programas de mejora de la Educación en el nivel de educación secundaria de la Institución Educativa la Unión.							
17	Narre las gestiones educativas más destacadas que se han llevado a cabo en la Institución Educativa la Unión, a través de programas, proyectos educativos, o estrategias de aprendizaje.							

GESTIÓN HUMANA

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las cinco posibilidades que se le ofrece, marcando X según su criterio.

Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Ítem	1	2	3	4	5	6
1	Existen buenas relaciones entre el rector, los docentes y la comunidad estudiantil de la Unión.						
2	El rector suelen suele escuchar y atender a los miembros de la comunidad educativa la Unión, cuando se proponen cambios vinculados a mejoras en el centro educativo.						
3	Existe empatía entre los docentes, el director, y los estudiantes.						
4	Existen valores relevantes para conseguir logros en los programas de innovación que adelantan los líderes directivos de la Unión.						
5	Considera que el cuerpo directivo de la institución aporta los valores adecuados para realizar los programas de innovación en el establecimiento educativo.						
6	El director de la institución, se preocupa por mejorar los programas de creatividad, innovación, investigación, gestión humana, de aprendizaje, en el establecimiento educativo						
7	El director o rector de la institución, está implicado en los programas o proyectos de mejoramiento del centro educativo.						
8	El director y sus docentes se vinculan a programas innovadores determinados en entorno de la institución.						
9	Existe colaboración entre el director y lo docentes para diseñar programas de innovación en la institución educativa la Unión.						
10	El rector o director del establecimiento educativo la Unión, estimula a todo el profesorado a cooperar en la realización de programas de innovación o proyectos de mejoramiento institucional y de estrategias de aprendizaje.						
11	Las líneas de los programas de mejora van encaminadas a la innovación en el centro educativo nivel secundaria de la Unión.						
12	Los programas de mejora crean una cultura innovadora que debe fomentarse desde la dirección e ir dirigida hacia el resto de la institución educativa.						

13	La dirección fomenta el trabajo en equipo, y genera sinergias que facilita los procesos de desarrollo individual, también colectivo, y organizacional.						
14	La rectoría estimula y valora el esfuerzo de la comunidad educativa la Unión, en la realización de programas o proyectos institucionales de mejoramiento.						
15	La dirección promueve actividades integradoras para limar asperezas entre los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa.						
16	De los siguientes estilos de liderazgo, cual considera que es el predominante en el director o rector de la Institución Educativa la Unión, seleccione uno según su criterio. a. Liderazgo autocrático o autoritario b. Liderazgo democrático participativo c. Liderazgo delegativo estilo laissez-faire” o “dejar hacer”. d. Liderazgo transformacional e. Liderazgo transaccional						
17	Enumere por orden de importancia las subcompetencias humanas que denotas en los directivos de la institución educativa la Unión, respecto al desarrollo de programas de mejora de la Educación en el centro educativo: actitud positiva, planeación, comunicación asertiva, trabajo colaborativo, motivación, estimulación, consideración de las personas, liderazgo eficiente y efectivo, influencia inspiracional.						

GESTIÓN TÉCNICA

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las cinco posibilidades que se le ofrece, marcando X según su criterio.


Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	ítem	1	2	3	4	5	6
1	La dirección del centro educativo la Unión, propicia la incorporación a proyectos educativos transversales o programas nuevos.						
2	El centro educativo la Unión diversifica los programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes.						
3	La dirección de la Unión, promueve el desarrollo de técnicas estratégicas para la enseñanza y aprendizaje.						
4	En la institución educativa la Unión, se estimula hacia el uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC)						
5	El director o rector, fomenta la incorporación de las TIC y su uso racional en programas o proyectos educativos de mejoramiento.						
6	En la institución educativa la Unión se dota o dispone de recursos tecnológicos encaminados a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.						
7	Las TIC por su impacto hoy en día con la globalización, es una preocupación prioritaria del rector de la Unión para los procesos de enseñanza-aprendizaje.						
8	Con el auge tecnológico, la Inclusividad, la enseñanza de otras lenguas como el inglés, en el centro educativo la Unión, se hace esencial para su enseñanza y aprendizaje						
9	La dirección de la institución educativa la Unión, impulsa la competencia comunicativa de los estudiantes y fomenta el bilingüismo.						
10	El rector o director de la Unión, es promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas en el aprendizaje de los estudiantes.						
11	Se gestionan técnicas especiales de atención en el proceso de enseñanza y aprendizaje desde la dirección de la Unión, con alumnos diferentes, física o psicológicamente.						
12	El rector o director, se preocupa por mejorar las técnicas pedagógicas para brindar una calidad educativa.						

13	En la Institución educativa se gestiona el desarrollo de capacidades o competencias, para el buen desempeño profesional, mediante técnicas de formación complementarias.						
14	El rector o director brinda orientación a su equipo colaborador para el alcance de los objetivos propuestos en la Institución Educativa la Unión.						
15	Mencione acciones formativas o programas innovadores propuestos y aplicados, encaminados a la mejora de las técnicas de enseñanza-aprendizaje.						

Anexo C. Ejemplo guía de preguntas en la entrevista estructurada creada en Google Docs

Preguntas Respuestas



Sección 1 de 3

EL LIDERAZGO COMO EJE PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS EDUCATIVOS, ABIERTOS A SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA UNIÓN DEL MUNICIPIO SUAZA EN EL HUILA

Estimado director, docente, estas preguntas están centradas en el liderazgo, para describir las competencias de gestión, competencia humana y técnica. En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene en la institución educativa que labora. No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones de estas competencias con su centro. Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

DATOS INICIALES
Seleccione según su criterio:

1. Tipo de gestión del centro educativo *

Estatal o Pública

Privada

Parroquial

Sección 2 de 3

GRUPO I. COMPETENCIAS DE GESTIÓN

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las cinco posibilidades que se le ofrece, seleccionado según su criterio.

Nunca (1)
Pocas veces (2)
A veces (3)
Casi siempre (4)
Siempre (5)

Escala de criterios

Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1. La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección del Centro Educativo. *

Anexo D. Listado de trabajos elegibles

Ficha	Autores/Año	País	Participantes/ Muestra	Tipos o modelo de liderazgo destacado estudio
1	Sanz y Jiménez (2018).	Cuba.	Equipos directivos institucionales educativas. Profesorado de Educación Secundaria, Bachillerato y Ciclos Formativos.	Liderazgo Educativo social
2	Saldaña y Salirrosas (2018).	Perú	128 Artículos, muestra 11	Liderazgo transformacional
3	Ramírez (2019).	Chile	218 Artículos, muestra 32.	Liderazgo educativo
4	Arenas (2020).	Perú	37 Artículos, muestra 17.	Liderazgo pedagógico
5	Mendoza, García, y Avela (2020).	México	112 artículos	Liderazgo transformacional
6	Valladolid (2021).	Perú	25 Artículos, selección final 18	Liderazgo transformacional
7	Castro (2015).	Perú	La población de la investigación es tipo intencional, es decir, es no probalístico. 24 profesores y 1 director.	Liderazgo transformacional
8	Gutiérrez, Gracia, y Quiñonez(2016).	Ecuador	No especifica	Liderazgo educativo
9	Acosta (2017).	Colombia	58 docentes, 3 directivos docentes y 50 estudiantes de la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga.	Liderazgo transformacional
10	Cartes, Varela y Villena (2015).	Chile	La muestra se centró en todos los estamentos de la comunidad educativa. Profesores, alumnos y asistentes de la educación.	Liderazgo distribuido

Anexo E. Registro fichas bibliográficas

<p>Autor(es): Elisabet Marina Sanz y Miriam Jiménez Bernal Título: Liderazgo educativo y social, desarrollo competencial y formación del profesorado: una revisión actual y pedagógica. Tipo: Artículo de Revista</p>	<p>Editorial: Pedagogía y Sociedad Vol. 21, no 53 Ciudad, País: Cuba Año: 2018 DOI o Link: https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/785</p>
<p>Resumen del contenido: La sociedad líquida en la que nos encontramos exige unos ciudadanos capaces de adaptarse a situaciones cambiantes, dispuestos a enfrentarse a nuevos retos, decididos a participar de manera activa en las transformaciones sociales que se requieren para ofrecer soluciones a las nuevas necesidades. La globalización, el imperio de las tecnologías de la comunicación y la conciencia de formar parte de un sistema mundial son el marco para una formación integral y a lo largo de la vida. Así, las instituciones educativas deben comprometerse a aportar a sus estudiantes conocimientos, valores y competencias que les permitan no solo sobrevivir en un entorno incierto, sino también ser capaces de crear su propio futuro. La innovación, la creatividad, la internacionalidad y la actitud democrática conforman la base de un nuevo liderazgo social que debe comenzar a entrenarse en las etapas educativas tempranas. Por ello, los equipos directivos deben poseer todas esas cualidades, entre muchas otras, con el objeto de ser modelos de ese nuevo liderazgo. Y, puesto que los equipos directivos proceden en gran medida del claustro de los centros, se impone la necesidad de una formación del profesorado en competencias como las señaladas</p>	
<p>Vínculo con el proyecto de investigación: Tipos de liderazgo, destacando el liderazgo social con sus respectivas características; de enfoque educativo; y promotor de innovación y estrategias.</p>	
1era. Edición	Ficha N°:01

<p>Autor(es): Esther Ayme Saldaña Villanueva y Melina Daliz Salirrosas García. Título: Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 15 años. Tipo: Tesis</p>	<p>Editorial: Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera de Administración y Gestión Comercial Ciudad, País: Trujillo, Perú Año: 2018 DOI o Link: https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22222/Salirrosas%20Garc%c3%ada%20Melina_Salda%c3%b1a%20Villanueva%20Esther.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>
<p>Resumen del contenido: El presente trabajo describe la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los clientes internos de las empresas, ya que esto determina de manera directa en la satisfacción del cliente externo de la misma. El objetivo de este trabajo fue describir los diferentes tipos de liderazgo, enfocándonos en el liderazgo de tipo transformacional y sus dimensiones, satisfacción laboral y sus dimensiones por medio de la revisión sistemática literaria científica de 15 años, Esta revisión teórica con fuentes teóricas secundarias de: Scielo, Google Académico, Redalib, se realizó bajo la metodología de la revisión sistemática con base en las estrategias actuales de la metodología de investigación, como es el APA y metodología de la Universidad UPN. Los resultados muestran la importancia que tiene el liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y como implica en el crecimiento de las empresas.</p>	
<p>Vínculo con el proyecto de investigación: Tipos de liderazgo, destacando el liderazgo transformacional con sus respectivas características; ámbito educativo.</p>	
1era. Edición	Ficha N°:02

<p>Autor(es): Christian Ramírez Ochoa. Título: Revisión de la literatura y análisis del campo metodológico de la investigación nacional en liderazgo escolar con evidencia empírica. Tipo: Tesis</p>	<p>Editorial: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE Ciudad, País: Santiago, Chile Año: 2019 DOI o Link: URI: https://repositorio.uc.cl/handle/11534/27012</p>
<p>Resumen del contenido: Este proyecto de magister tuvo por objetivo responder a la pregunta: ¿Cómo se caracterizan las metodologías de investigación en liderazgo con experiencia empírica en Chile desde el año 2012 al año 2017 en base a los investigadores, diseños, muestras, resultados y aportes? El marco metodológico de esta investigación consistió primeramente en la búsqueda de publicaciones que cumplieren con seis criterios de inclusión detallados y explicados en el capítulo de metodología. La búsqueda se realizó usando la técnica de “búsqueda documental” (Escamilla, 1973) y luego se ordenaron las publicaciones de acuerdo a la metodología de Caro et al. (2005). La muestra de este proyecto quedo dada por treinta y dos artículos. Entre los hallazgos se puede mencionar que la investigación chilena sobre liderazgo educacional presenta una alta frecuencia de investigaciones con enfoque cualitativo y con diseño de estudio de casos principalmente, las conclusiones de las investigaciones nacionales que tienen relación con la importancia del liderazgo dentro de la gestión escolar es congruente con la literatura internacional poniendo al liderazgo directivo como el segundo factor más importante dentro de la mejora luego de la variable del profesor en el aula, se reconoce también la escasa información que existe sobre algunos actores relevantes del liderazgo, específicamente líderes medios. Este proyecto reconoce algunas limitantes dada la magnitud y diversidad de la información, sin embargo, examina también algunos desafíos importantes que quedan pendientes para futuras investigaciones pudiendo servir como base para otros investigadores.</p>	
<p>Vínculo con el proyecto de investigación: Tipo de liderazgo educacional; aporte positivo para desarrollar estrategias para el aprendizaje.</p>	
<p>1era. Edición</p>	<p>Ficha N°:03</p>

<p>Autor(es): Adriana Lucia Arenas Paredes de Arbulú. Título: El liderazgo pedagógico: una revisión de la literatura del Reino Unido, Finlandia y Australia. Tipo: Tesis</p>	<p>Editorial: Pontificia Universidad Católica Del Perú, Escuela De Posgrado Ciudad, País: Perú Año: 2020 DOI o Link: http://hdl.handle.net/20.500.12404/17573</p>
<p>Resumen del contenido: La presente investigación buscó analizar los aportes del liderazgo pedagógico a partir de la revisión de literatura de diecisiete artículos académicos. El objetivo general es analizar los aportes del liderazgo pedagógico del director de escuela, a partir de la revisión de investigaciones empíricas publicadas en el Reino Unido, Finlandia y Australia entre 2010 y 2019. Los objetivos específicos son los siguientes: i) Analizar el concepto de liderazgo pedagógico en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico escolar, ii) Contrastar las funciones del director de escuela en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico, en que aborden al director de escuela, e iii) Identificar las características del líder pedagógico en las investigaciones empíricas sobre liderazgo pedagógico escolar. Con respecto a la metodología, dada la naturaleza de la investigación, se optó por el enfoque cualitativo empleándose el método de revisión de la literatura. Se realizó una búsqueda exhaustiva de artículos académicos en diversas bases de datos, identificando a los descriptores de búsqueda relacionados al tema de estudio. Se analizaron artículos académicos vigentes de las bases de datos ERIC, SAGE Journals, y Taylor & Francis Journals, a partir del año 2010 al 2019 en idioma inglés. En base a la mayor cantidad de artículos relevantes encontrados, se priorizaron aquellos del Reino Unido, Finlandia y Australia. La técnica seleccionada es el análisis de documentos. Entre los hallazgos más relevantes tenemos que no existe un concepto universal de este estilo de liderazgo, así mismo, las funciones del director se centran primordialmente en el alumno y su aprendizaje, dejando en segundo plano la gestión. Las características más importantes del líder pedagógico son; confianza, resolución de problemas, capacidad para escuchar, guiar y motivar.</p>	
<p>Vínculo con el proyecto de investigación: Estilo de liderazgos; aportes del liderazgo pedagógico; funciones del director; características.</p>	
<p>1era. Edición</p>	<p>Ficha N°:04</p>

Autor(es): Maribel Mendoza Solis, Dr. Jorge Luis García Alcaraz, Dra. Liliana Avelar Sosa. Título: El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura. Tipo: Libro		Editorial: Academia Journals Ciudad, País: Chetumal, Quintana Roo, México Año: 2020 DOI o Link: https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ed6c350fcb0f93795c39a35/1591133020898/Tomo+04+-+Participaci%C3%B3n+eficaz+de+la+educaci%C3%B3n+superior++AJ+Chetumal+2020.pdf
Resumen del contenido: — El liderazgo transformacional y su taxonomía han sido estudiados durante décadas debido a que es un elemento clave en la cultura organizacional, lo que ha llevado al desarrollo de nuevas teorías con enfoque empresarial y social. Sin embargo, actualmente no existen estudios que realicen una revisión de literatura del mismo y por ello, en este artículo se reporta un análisis de 112 artículos que abordan el tema durante el periodo de 2015 al 2020, en el que se reportan las principales revistas que publican sobre el tema, la cantidad de artículos generados por año, la dimensiones o factores reportados, las universidades de adscripción de los autores corresponsales, los países en la que se encuentran los grupos de investigación, entre otros. Se ha encontrado que Estados Unidos de América y China son los países que más publican y las principales revistas son Safety Science, Procedia - Social and Behavioral Sciences, The Leadership Quarterly entre otras, mientras que los factores o dimensiones más citadas son motivación inspiradora, influencia idealizada, consideración individualizada y estimulación intelectual, mientras que los departamentos académicos a los que están los autores adscritos se refieren a administración y negocios.		
Vínculo con el proyecto de investigación: Tipos de liderazgo, destacando el liderazgo transformacional con sus respectivas características.		
1era. Edición	Ficha N°:05	

Autor(es): Mary Carolina Valladolid Villalobos Título: Liderazgo transformacional de los directores de educación básica: Una revisión de la literatura en Perú, Chile y México. Tipo: Tesis		Editorial: Pontificia Universidad Católica Del Perú, Escuela De Posgrado Ciudad, País: Perú Año: 2021 DOI o Link: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19683/VALLADOLID_VILLALOBOS_MARY_CAROLINA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Resumen del contenido: La presente investigación tiene por tema al liderazgo transformacional de los directores de escuela de educación básica a fin de identificar cuáles son las características del líder transformacional para el buen funcionamiento de las organizaciones educativas. El objetivo general es describir las características del liderazgo transformacional de los directores de educación básica, a partir de la revisión de literatura de artículos publicados en Chile, México y Perú. Los objetivos específicos son los siguientes: i) Identificar las características personales del director líder transformacional en investigaciones empíricas durante el periodo 2009-2019; e ii) Identificar el estilo del líder transformacional en las investigaciones empíricas durante el periodo 2009-2019. Se empleó el enfoque cualitativo y de nivel descriptivo, ya que no se evaluará ni emitirá hipótesis, por el contrario, se analizará documentos acerca de artículos de investigación empírica mediante una revisión de la literatura. Se utilizó la técnica de análisis documental y como instrumento, la matriz de análisis. Para el análisis de los documentos se empleó las siguientes categorías: características personales y el estilo del líder transformacional. En los resultados más relevantes se evidencia al líder comunicativo e interpersonal y cómo este liderazgo le permite interactuar, guiar, motivar y movilizar a la comunidad educativa . También la facultad de convencer a otros de construir comunidades de aprendizaje que no solo involucren a los líderes pedagógicos, sino a los estudiantes, logrando mejoras según el contexto, de tal manera que los seguidores cambien sus actitudes y acciones a partir del modelo que es el líder. En cuanto al estilo que debe emplear el director de escuela, se evidencian otros estilos, sin embargo, existen dos que pueden complementarse muy bien, siempre y cuando exista un dinamismo, partiendo del director para luego movilizar y transformar la escuela.		
Vínculo con el proyecto de investigación: Categorías: características personales y el estilo del líder, comunidades de aprendizaje.		
1era. Edición	Ficha N°:06	

<p>Autor(es): Jesús Castro Silva. Título: Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara. Tipo: Tesis</p>		<p>Editorial: PIRHUA Ciudad, País: Piura, Perú Año: 2015 DOI o Link:</p>
<p>Resumen del contenido: El liderazgo resulta ser un tema muy importante dentro de organizaciones educativas que buscan resultados sobresalientes y mejorar cada vez el servicio que brindan y, dentro de estas, la figura del director como líder resulta una pieza esencial en los procesos actuales de transformar la educación hacia estándares de calidad. La presente investigación aborda el tema de liderazgo transformacional como un estilo que promueve estos indicadores de calidad educativa. En la actualidad la institución está dirigida por una directora que se le atribuye características de liderazgo transformacional que resulta importante identificar. Por tal motivo la investigación que se llevó a cabo tuvo por objetivo principal identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la directora, a través de la percepción de los docentes y la autopercepción del directivo. Conclusiones: El liderazgo transformacional es un estilo de gestión de rango alto que promueve, dentro de las instituciones educativas la calidad del servicio. Porque sus miembros se organizan en función a las altas expectativas de sus metas u objetivos, por ello, siempre están dispuestos a dar más de lo necesario.</p>		
<p>Vínculo con el proyecto de investigación: Tipos de liderazgo, destacando el liderazgo transformacional con sus respectivas características.</p>		
1era. Edición		Ficha N°:07
<p>Autor(es): Dr. Ernesto Gutiérrez Vallejo, Mg. José M. Gracia Chancay, Mg. Jefferson E. Quiñonez Mosquera. Título: Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales. Tipo: Artículo Revista</p>		<p>Editorial: Revista Dom. Cien Ciudad, País: Ecuador Año: 2016 DOI o Link: https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index</p>
<p>Resumen del contenido: Se realiza esta investigación con la finalidad de abordar globalmente la temática de liderazgo y gerencia en proyectos educativos y sociales. En particular se consideraran aspectos fundamentales de la gestión y el liderazgo como definiciones, características importancia en la comunidad educativa. Proyecto educativo y social son una forma eficaz de convertir las ideas en resultados. Se concluye que una educación de calidad tiene que sustentarse en una eficiente y excelente gestión educativa. Los proyectos se convierten en un punto de encuentro para que los miembros de la comunidad educativa alcanzando acuerdos y trabajando mancomunadamente, concienticen el poder que tienen cuando actúan en equipo y de manera organizada.</p>		
<p>Vínculo con el proyecto de investigación: El liderazgo en l gestión de proyectos educativos.</p>		
1era. Edición		Ficha N°:08
<p>Autor(es): Danny Alejandro Acosta Calderón. Título: Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga Del Espinal. Tipo: Tesis</p>		<p>Editorial: Universidad Del Tolima Ciudad, País: Ibagué, Colombia Año: 2017 DOI o Link:</p>
<p>Resumen del contenido: En el presente trabajo de investigación se estudió los estilos de liderazgo que el director puede llevar a cabo dentro de una institución educativa, todo con la intención de mejorar la calidad de la educación. Por otra parte, el proyecto de investigación tuvo lugar en la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del corregimiento de Chicoral, bajo un tipo de investigación descriptivo mixto o multiparadigmatica, debido a que involucró el paradigma positivista y el paradigma constructivista o interpretativo, con instrumentos como la encuesta, la entrevista y el diario de campo, ya que busco identificar el estilo de liderazgo más eficaz, y que a su vez sea pertinente con la actual demanda de la sociedad y la educación. Allí encontramos resultados importantes como la aceptación por parte de los estudiantes y profesores acerca del estilo de liderazgo transformacional ejecutado por el rector para mejorar la calidad educativa. También se visualizó como la normatividad y la ley influye en el trabajo y estilo de liderazgo por parte del rector, haciendo su labor más eficiente y con resultados positivos para la institución educativa.</p>		
<p>Vínculo con el proyecto de investigación: Estilos de liderazgo destacado en el ámbito educativo, como resultado de una entrevista.</p>		
1era. Edición		Ficha N°:09

<p>Autor(es): Ariel Cartes Moya; Mónica Varela Yáñez, y M. Luisa Villena Donoso.</p> <p>Título: El liderazgo directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo.</p> <p>Tipo: Tesis</p>	<p>Editorial: Universidad del BíoBío</p> <p>Ciudad, País: Chillán, Chile</p> <p>Año: 2015</p> <p>DOI o Link:</p>
<p>Resumen del contenido: En la presente tesis se buscó describir las características del liderazgo escolar en la administración del cambio, específicamente en lo relacionado con la construcción y actualización del proyecto educativo institucional de manera participativa en tres establecimientos educacionales; siendo el principal objetivo identificar los factores que les permiten liderar de manera efectiva, favoreciendo una construcción que beneficie a la comunidad en general. Las herramientas utilizadas permitieron inferir que el estilo de liderazgo distribuido es el más propicio al momento de llevar a cabo la construcción participativa del proyecto educativo institucional, pues permite a los equipos directivos obtener una visión holística para establecer, guiar y monitorear los quehaceres de cada estamento de la comunidad escolar. Con el fin de recolectar la información necesaria para la investigación, se aplicaron entrevistas, pautas y focus groups semi-estructurados a un grupo representativo de cada estamento de las tres comunidades escolares. A partir de los resultados obtenidos, uno de los Establecimientos (N°2) fue beneficiado con una propuesta de capacitación que permitió potenciar el estilo de liderazgo ejercido, aplicando parámetros y criterios enmarcados en la reforma actual. Dicha capacitación, se llevó a cabo aplicando dos módulos centrados en los estilos de liderazgo y en el desarrollo de competencias para la construcción de un proyecto educativo institucional participativo. Para el proceso de seguimiento y monitoreo, se generó un instrumento de evaluación aplicado de manera periódica, favoreciendo con ello el proceso de retroalimentación. La propuesta, en su conjunto, fue validada frente a algunos representantes del equipo de gestión del establecimiento beneficiado; resultados que se anexan a esta tesis.</p>	
<p>Vínculo con el proyecto de investigación: El liderazgo para la gestión de proyectos educativos.</p>	
<p>1era. Edición</p>	<p>Ficha N°:10</p>

Anexo F. Curriculum vitae evaluador instrumentos

CURRÍCULO VITAE DE LOS EXPERTOS

EXPERTO: IRLESA INDIRA SANCHEZ MEDINA



PERFIL PROFESIONAL:

Magister en Educación, evaluador reconocido por Miniciencia, ha desarrollado importantes obras como: Implementación del ABP, PBL y método SCRUM en cursos académicos para desarrollar sistemas informáticos enfocados en fortalecer la región, para la Revista Educación en Ingeniería, en el año (2017); ha participado en 3er Congreso Internacional AmITIC 2016, Inteligencia Ambiental y Tecnologías de Información y Comunicación, con el trabajo, Ingeniero de Inclusión Social: Software administrativo para minimercados; EL Ingeniero de Inclusión con Videojuegos, para la Revista educación en Ingeniería, (2015), entre otras muchas obras.

Su experiencia laboral, sobresale: en la Universidad del Tolima, (2016); Universidad Cooperativa De Colombia - Campus Neiva, (2019); Universidad De Santander - Campus Bucaramanga, actualmente. Las áreas de actuación, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Ingeniería y Tecnología -- Ingenierías Eléctrica, Electrónica e Informática -- Automatización y Sistemas de Control, entre otras.

Para más información:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000567809

ESTUDIOS REALIZADOS:

Doctorado Universitat Oberta de Catalunya
E-learning, (2014).

Maestría/Magister UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
Educación
Enero de 2010 – Marzo de 2012
Estrategias De Enseñanza Y Aprendizaje Para El Desarrollo Del Aula Dinámica Mediada Por Las Tics.

Especialización UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
Redes de Telecomunicaciones
Julio de 2006 – Agosto de 2008
Propuesta de Diseño de Red Corporativa con Tecnología Prewimax para la Universidad Cooperativa de Colombia - Neiva

Especialización UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
Especialización en Docencia Universitaria

DISEÑO CURSO VIRTUAL MERCADEO Y MARKETING

Pregrado/Universitario UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
Ingeniero de Sistemas con Énfasis en Telecomunicac
Enero de 1994 - de 2000
ESTRATEGIA DE MERCADEO POR INTERNET PARA ALMACENES DE VENTAS MASIVAS ESPECIALMENTE SUPER MERCADOS

Perfeccionamiento UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
Tecnologías de la Información y la Comunicación
Abril de 2018 – Julio de 2018

Perfeccionamiento FUNDACION CORHUILA
Investigación
Junio de 2015 – Abril de 2016

Perfeccionamiento ITEP ACADEMIC PLUS EXAM
Ingles
Enero de 2017 – Octubre de 2017

Identificación Institucional
Constancia de Validación

Yo, IRLESA INDIRA SANCHEZ MEDINA, titular de la Cédula de Ciudadanía N° 55168369 de profesión MAGISTER EN EDUCACION ejerciendo actualmente como EVALUADOR en proceso de diseño de instrumentos para el proyecto titulado: **El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos, abiertos a secundaria de la Institución Educativa La Unión Del Municipio Suaza En El Huila.**

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento Entrevista semiestructurada para el reconocimiento del liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos, abiertos a secundaria, a los efectos de su aplicación al personal docente y administrativo que labora en de la de la Institución Educativa La Unión del Municipio Suaza en el Huila.

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 Neiva, Huila a los 5 días del mes de Octubre de 2021



Firma

Anexo G. Currículum vitae del autor de la investigación

BETSY ADRIANA CONDE RODRIGUEZ

Administrador de Empresas



HABILIDADES

Trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, solución de problemas, planeación, orientación al cliente, tolerancia a la presión, comunicación efectiva, pasión, creatividad e innovación.

COMPETENCIAS

Persona responsable, honesta, competitiva, comprometida, orientada a dar resultados, altamente eficiente, colaboradora, con excelentes relaciones interpersonales.

FORMACIÓN ACADÉMICA

• EDUCACION POSGRADO

Universidad Corporativa Minuto de Dios
MAESTRIA EN EDUCACION IV SEMESTRE EN CURSO
BOGOTA 2021

• EDUCACION SUPERIOR

Universidad Surcolombiana
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
MAYO 2009 | NEIVA - HUILA

DATOS PROFESIONALES

Profesional en administración de empresas, con conocimiento en Gerencia comercial, Gestión y control; Coordinación, supervisión, auditoría, servicio al cliente, compras, facturación. Con experiencia laboral con más de 15 años como Gerente comercial desarrollando funciones como: dirigir equipos de ventas, administración del recurso humano y rentabilidad del concesionario, cumplimiento de metas, elaboración de informes KPI, seguimientos y desarrollo de indicadores.

DATOS DE CONTACTO

Identificación: 36.066.052 de Neiva

Estado civil: Soltera

Dirección: Calle 25B # 34B - 35

Línea telefónica: 3138548624

Correo electrónico:

betsy_adriana@hotmail.com

- **EDUCACION EJECUTIVA**

Universidad de los Andes

GERENCIA COMERCIAL

FEBRERO/NOVIEMBRE 2017 BOGOTA

Universidad Javeriana

GERENCIA COMERCIAL

DIPLOMADO GERENCIA COMERCIAL

OCTUBRE/ DICIEMBRE 2014 NEIVA

- **EDUCACION TECNICA**

Instituto Teledata Computadores

TECNICO EN SISTEMAS Y ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

MARZO 2001 NEIVA - HUILA

- **EDUCACION SECUNDARIA**

Colegio Joaquin Garcia Borrero

BACHILLER ACADEMICO

NOVIEMBRE 1997 NEIVA- HUILA

- **CURSOS**

- **GERENTE CERTIFICADO FORD**

DICTADO EN CONVENIO DOWER PEOPLE FORD COLOMBIA

- **ACADEMIA DE VENTAS KIA MOTORS**

DICTADO POR METROKIA S.A.

- **VENTAS EFECTIVAS & CRM**

DICTADO POR METROKIA S.A.

EXPERIENCIA LABORAL

Ejecutivo Externo Sector Financiero

FEBRERO DE 2020 A LA FECHA

- Garantizo ofrecer el portafolio de servicio a los clientes del sector público y privado
- Participo en la planificación organizada de las diferentes actividades de los Outsourcing del sector financiero

Jefe de Vitrina JAC

AUTOCOM S.A | JUNIO 2019 - ENERO 2020

JEFE INMEDIATO: ANDRÉS FELIPE NARANJO

TELÉFONO: (091) 8985393

NEIVA – HUILA

Jefe Comercial Autoshop Chevrolet

CENTRO DIESEL S.A. | ENERO DE 2019 – MAYO 2019

JEFE INMEDIATO: CARLOS FERNANDO TORRES

TELÉFONO: (091) 4136797

NEIVA - HUILA

Gerente Comercial Ford

SIDA S.A | OCTUBRE DE 2004 – DICIEMBRE DE 2018

JEFE INMEDIATO: NÉSTOR ANDRÉS GUTIÉRREZ

TELÉFONO: (098) 2641911

NEIVA – HUILA

Betsy Adriana Conde Rodríguez

C.C 36066052