



TRABAJOS **FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-P-2014-
2016-000

ESTUDIO DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LOS ANDES

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:**

Magister en Administración de Empresas

**Por el estudiante:
Carlos de Jesús Criollo Chasi**

**Bajo la dirección de:
Ing. Luis Valle, Mgm**

**Instituto Tecnológico Superior
Los Andes
Tungurahua - Ecuador
Abril del 2017**

Estudio del liderazgo distribuido en la administración del Instituto Tecnológico Superior Los Andes

Carlos de Jesús Criollo Chasi¹
Ing. Luis Valle, Mgm²

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar los elementos fundamentales que demuestran la práctica del liderazgo distribuido en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes, teniendo en cuenta que, el liderazgo aplicado por el alto mando y las competencias y habilidades de este, incide directamente en el perfeccionamiento de sus procesos y la respectiva generación de soluciones con un enfoque organizativo. Para cumplir con ese objetivo se realizó un estudio con enfoque mixto, en el cual se triangularon resultados cualitativos y cuantitativos a partir de los instrumentos aplicados, en este caso el Focus Group y la encuesta.

Como resultado de la investigación se obtuvo que, aunque el estilo de liderazgo imperante en el ITSLA es democrático, existen ciertas vulnerabilidades dadas por la actuación de los miembros del consejo académico superior y del personal docente, considerándose prudente la propuesta de un modelo de gestión administrativa basado en los fundamentos del Liderazgo Distribuido que contribuyera a alcanzar una nueva cultura educacional en la institución.

Palabras clave: | Liderazgo distribuido/ modelo de gestión administrativa /
correlación/ mejora continua/ evaluación

¹ Datos del autor

² Datos del Tutor

Study of the leadership distributed in the administration of the Institute Technologic Superior Los Andes

Carlos de Jesús Criollo Chasi³
Ing. Luis Valle, Mgm⁴

Abstract

The present research aimed to determine the fundamental elements that demonstrate the practice of leadership distributed at the Instituto Tecnológico Superior Los Andes, taking into account that the leadership applied by the high command and the skills and abilities of the latter, directly affects the improvement of its processes and the respective generation of solutions with an organizational approach. To achieve this objective, a study with a mixed approach was carried out, in which qualitative and quantitative results were triangulated using the instruments applied, in this case the Focus Group and the survey.

As a result of the research it was obtained that, although the leadership style prevailing in the ITSLA is democratic, there are certain vulnerabilities given by the action of the members of the board of directors and of the faculty itself, being considered prudent the proposal of a model of administrative management Based on the foundations of Distributed Leadership that contributed to reach a new educational culture in the institution.

Keywords: | Distributed leadership / administrative management model / correlation / continuous improvement / evaluation

³ Datos del autor

⁴ Datos del Tutor

Índice de Contenidos

Resumen.....	ii
Abstract	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	vi
Índice de Figuras	viii
INTRODUCCIÓN	10
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	15
Liderazgo.....	15
Antecedentes del liderazgo y liderazgo eficiente.....	16
Antecedentes del liderazgo en la educación.....	19
Liderazgo Distribuido	21
Teoría de la Actividad.....	22
La Teoría de la Cognición Distribuida.....	24
Modelos de gestión para instituciones educativas	25
Evolución de los modelos de gestión educativa.....	26
ANÁLISIS DEL CONTEXTO	33
Método de investigación	33
Población y muestra	35
Herramientas	37
Análisis de resultados.....	39

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA BASADO EN LOS FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO	56
Componentes del modelo	57
Liderazgo distribuido	57
Trabajo colaborativo	58
Prácticas docentes	59
Planeación estratégica	59
Participación social responsable	60
Rendición de cuentas.....	61
Evaluación para la mejora continua	62
Herramientas	63
Plan estratégico y operativo	63
Portafolio Institucional.....	64
Pizarrón de autoevaluación	64
Conclusiones	66
Recomendaciones.....	66
Limitaciones de la investigación.....	67
Referencias bibliográficas	68

Índice de tablas

Tabla 1: Comparación de modelos de gestión Normativo VS Estratégico-Participativo.....	29
Tabla 2: Valores de variables para cálculo del tamaño de muestra.	36
Tabla 3: Encuesta para la determinación del estilo de liderazgo en el ITSLA, según la visión de los directivos.....	37
Tabla 4: Agrupación de enunciados según el estilo de liderazgo que caracteriza.	40
Tabla 5: Tabulación de resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los directivos.....	40
Tabla 6: Asignación de criterios de los directivos de acuerdo al estilo de liderazgo.	41
Tabla 7: Porcentajes de acuerdo según los directivos, asociados a los tipos de liderazgos determinados.	41
Tabla 8: Correlación de criterios del claustro docente según estilos de liderazgo.	48
Tabla 9: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 1.	49
Tabla 10: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 2.	50
Tabla 11: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 3.	50
Tabla 12: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 4.	50
Tabla 13: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 5.	51
Tabla 14: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 6.	51
Tabla 15: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 7.	52
Tabla 16: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 8.	52
Tabla 17: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 9.	52
Tabla 18: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 10.	53
Tabla 19: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 11.	53
Tabla 20: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 12.	53
Tabla 21: Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 13.	53

Tabla 22: Correlación de criterios del alumnado respecto al estilo de liderazgo, a través de la dirección.....	54
Tabla 23: Correlación de criterios del alumnado respecto al estilo de liderazgo, a través de los docentes.....	55
Tabla 24: Competencia de los principales actores.....	57
Tabla 25: Pizarrón de autoevaluación.....	65

Índice de Figuras

Figura 1. Estilos de liderazgo.....	18
Figura 2. Estilos de liderazgo según Sergiovanni.....	19
Figura 3. Estilos de liderazgo según Leithwood, Begley y Cousins.....	20
Figura 4. Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE).....	31
Figura 5. Visión de liderazgo.....	35
Figura 6. Tabulación de resultados de la Pregunta 1 ¿El director figura como la máxima autoridad en la institución? ¿Cómo logra definir usted que así es?.....	42
Figura 7. Tabulación de resultados de la Pregunta 2: ¿Tiene usted una relación netamente laboral o también de amistad con el director?	42
Figura 8. Tabulación de resultados de la Pregunta 2b: ¿Cree usted que ello influye en la visión de autoridad que tiene hacia él?	43
Figura 9. Tabulación de resultados de la Pregunta 3: ¿Hace énfasis su director en que él es esa figura?	43
Figura 10. Tabulación de resultados de la Pregunta 4: ¿Utiliza el director su posición para castigar el incumplimiento de los reglamentos, como método de mantenimiento de la disciplina? En caso de que no sea así, ¿qué métodos utiliza?.....	43
Figura 11. Tabulación de resultados de la Pregunta 6: ¿Cree usted que las disposiciones dadas por la dirección son acogidas rápidamente por los subordinados? Fundamente su respuesta	44
Figura 12. Tabulación de resultados de la Pregunta 7: ¿Se preocupa su director por sugerirle estrategias o actividades para que usted pueda realizar mejor su trabajo? ¿Cuáles han sido estas?.....	44
Figura 13. Tabulación de resultados de la Pregunta 8: ¿Realiza periódicamente su director, reuniones o encuentros para resolver desacuerdos respectivos a problemas que en determinado momento surgen?	45

Figura 14. Tabulación de resultados de la Pregunta 9: ¿Su director le da la oportunidad de sugerir una alternativa ante una disposición con la que usted no está de acuerdo?.....	45
Figura 15. Tabulación de resultados de la Pregunta 9b: Si acepta su proposición o sugerencia, ¿la implementa?	46
Figura 16. Tabulación de resultados de la Pregunta 10: ¿Tiene usted la oportunidad de participar en la definición de los objetivos institucionales?	46
Figura 17. Tabulación de resultados de la Pregunta 11: ¿Es usted informado de todas las decisiones que de alguna u otra manera le inmiscuyen?.....	46
Figura 18. Tabulación de resultados de la Pregunta 13: ¿Ve usted que en su dirección figura como representante un director o un líder?.....	47
Figura 19. Visión de liderazgo de acuerdo a los resultados del estudio de campo.....	55
Figura 20. Modelo de gestión educativa estratégica para el Instituto Tecnológico Superior los Andes	56
Figura 21. Mapa de procesos propuesto para el Instituto Tecnológico Superior los Andes....	58
Figura 22. Evaluación para la mejora continua	62
Figura 23. Elementos del Plan estratégico	63
Figura 24. Portafolio institucional	64

INTRODUCCIÓN

La administración ha sido una temática que durante el transcurso de los años, desde el siglo XVIII ha sido estudiada y consecuentemente se han fundamentado innumerables avances teóricos, como resultado de los cuales han surgido novedosos enfoques que abogan por la determinación eficiente de cada uno de los procesos que forman parte de la misma. En este sentido la educación consta como unos de los sectores que se ha visto ampliamente beneficiado con la implementación de los nuevos conceptos surgidos, ya que gran parte de estos paradigmas sustentan efectivamente este campo de estudio, fundamentalmente las definiciones de liderazgo que surgen como pilar esencial que garantiza la calidad de los servicios educativos (Casassus, 1999).

La necesidad de concebir un cambio en la dirección de los centros educativos se fundamenta en la realidad actual que en estos se vive, la comprensión y perfeccionamiento de sus procesos y la

respectiva generación de soluciones con un enfoque organizativo para fomentar una nueva visión que le garantice la adaptación y flexibilidad ante los cambiantes entornos, y en cuya acción tiene un papel fundamental el liderazgo aplicado por el alto mando y las competencias y habilidades de este (DGDGIE, 2010).

En este sentido, el liderazgo a aplicar en los centros educativos debe propiciar la creatividad, mejores relaciones entre los individuos, la cooperación y la inclusión participativa de los involucrados en la toma de decisiones, para lo cual es necesario realizar acciones de reconocimiento de las personas, que incrementen la confianza y faciliten la comunicación. Esta premisa se basa en lo dicho por Palomo (2010) quien expresó que “el cambio en las instituciones debe ser a través de la habilidad de desarrollar y modificar los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los docentes consigan más por sí mismos antes de ser liderados” (p.23).

De acuerdo con lo anterior, se considera el proceso de liderazgo del rector enfocado al mejoramiento de la calidad del servicio educativo, como un cambio necesario que a su vez repercute en el resto de los procesos internos; de lo cual Wheartley (2004) afirma que:

“(…) trae consigo un proceso de cambio que no se puede desligar del movimiento constante y cotidiano de la organización, suponiendo que van transcurriendo simultáneamente, el proceso que se pretende conducir y lo que va logrando, pues en la medida que se van tomando decisiones desde los primeros momentos, va cambiando el propio contexto en el que actúa. De estas características, los líderes y sus seguidores deben hacerse conscientes, porque todo sucede inevitablemente” (p.57).

Como parte de los antecedentes se tiene que, en Latinoamérica y el mundo en general, las tendencias indican que tanto directivos como el resto de los miembros de la comunidad educativa, aparte de la

formación técnica, deben generar un ambiente de desarrollo integral, donde prime un estilo de liderazgo enfocado a las tareas, que a su vez sea idealista y vaya a la par de los avances tecnológicos, donde el rector cuente con la capacidad y competencias que le permitan aplicar estrategias de reconocimiento de las personas, a modo de crear relaciones basadas en la confianza y sobre una buena comunicación (Deloitte, 2016).

Esta idea trae consigo el hecho de que cada institución tiene sus propias características de liderazgo, las cuales son distintivas y particulares; identificarlas para mejorarlas significa un reto no solo desde el punto de vista del cambio que se proyecta, sino también desde la aceptación de los individuos, sobre todo de los líderes principales, los cuales deben asumir nuevos roles y desarrollar nuevas competencias que les permita alcanzar los propósitos de excelencia que se pretenden, donde los actuales enfoques de liderazgo sobre instituciones educativas, como lo es

el caso del liderazgo distribuido, sería un modelo eficiente a seguir (Spillane, Halverson & Diamond, 2004; Macbeath, 2005), puesto que “tiene como principio básico un liderazgo compartido por toda la comunidad escolar.” (Cayulef, 2007, p.5).

El problema en la gestión académica de los Institutos Tecnológicos del país, que impide alcanzar la excelencia en los procesos administrativos, básicamente es: la falta de participación real de todos sus integrantes, realidad que no es ajena en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes. Esta visión y praxis administrativa impide el florecimiento de la creatividad y la falta de corresponsabilidad en el desarrollo y marcha eficiente de las instituciones.

En el presente siglo, el liderazgo como tal, y de manera especial el liderazgo distribuido en el campo educativo, es una temática de capital importancia para la comunidad educativa si realmente busca ser generadora de conocimientos (Alles, 2014); en este sentido, diversos estudios se han desarrollado desde varias perspectivas

y aspectos que han marcado el análisis y síntesis del liderazgo educativo en estos últimos años siempre con el único objetivo de alcanzar la tan deseada excelencia educativa

Los estudios que a lo largo de los años se han realizado acerca del liderazgo han demostrado la evolución del término, empezando por el liderazgo del clásico director hasta ir trascendiendo hacia modelos amplios e integrados, que buscan una participación más real de toda la comunidad educativa. Es por este motivo, precisamente, que en la actualidad se habla, y con mucha pertinencia, de conceptos como el liderazgo distribuido o participativo, y el liderazgo transformacional (Vallejo, 2007).

El presente trabajo plantea estudiar exhaustivamente las prácticas cotidianas en la administración del Instituto Tecnológico Superior Los Andes, identificándolas a la luz de autores peritos en el tema, señalando las fortalezas de la institución para enfatizarlas hasta llevarlas

a verdaderas políticas institucionales, así como, identificar las debilidades y amenazas a la corresponsabilidad en el quehacer administrativo de la institución y plantear sus posibles soluciones.

Son varios los estudios que demuestran que la conducta y la actitud de las personas que ocupan las funciones de dirección en un centro educativo son aspectos esenciales que influyen directamente en la calidad y el éxito de los procesos administrativos y de la gestión del conocimiento, para lo cual es necesario un cambio en la perspectiva tradicional del liderazgo en dichas instituciones (Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2005; Northouse, 2004). De ahí la importancia que tiene el cambio de la dirección de las instituciones educativas hacia la aplicación de un liderazgo distribuido para mejorar no solo el funcionamiento interno del centro, sino que este a su vez repercute en la calidad de la educación, mediante el desarrollo de varios líderes con las competencias

necesarias para realizar las acciones o procesos de una forma más eficiente.

Desde el punto de vista de la importancia de la actual investigación, se espera que ésta sea un aporte que ayude a la eficiencia en la administración de los centros educativos de nivel superior, de manera puntual del Instituto Tecnológico Superior los Andes. Se plantea el liderazgo distribuido como un cambio trascendental, de carácter revolucionario, puesto que desarrolla procesos desde una real participación, democratización de cada una de las políticas de las instituciones y una corresponsabilidad de todos los resultados obtenidos, sean estos positivos como también negativos, que a su vez sirvan como espacios de debate para su mejoramiento continuo, para lograr una administración que abarque a todos los involucrados como un verdadero equipo de trabajo, el cual permita la consecución de la excelencia en la administración del Instituto Tecnológico Superior Los Andes.

La presente investigación tiene como objetivo determinar los elementos fundamentales que demuestran la práctica del liderazgo distribuido en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes.

Para la concreción del mismo se establecen los objetivos específicos que a continuación se listan:

Examinar y exponer la literatura pertinente sobre Liderazgo Distribuido desde una perspectiva holística.

Identificar los diferentes tipos de liderazgo en los modelos de gestión Educativa.

Correlacionar los fundamentos del liderazgo distribuido con las prácticas en la administración del Instituto Tecnológico Superior Los Andes.

Proponer un modelo de gestión administrativa basado en los fundamentos del Liderazgo Distribuido.

Con un enfoque mixto (cuali-cuantitativo); el alcance de la investigación

se limita al estudio de las prácticas administrativas del liderazgo distribuido de una única institución de educación superior como es el caso del Instituto Tecnológico Superior Los Andes del Cantón Píllaro provincia del Tungurahua. Su desarrollo en este sentido se centra en la investigación a toda la comunidad educativa sean estas autoridades, docentes y alumnos, y a partir de esa realidad proponer a la luz de los fundamentos teóricos un modelo de gestión basado en el liderazgo distribuido capaz de ser el vehículo que genere la inclusión de todo los integrantes de la institución en la toma de decisiones que propendan la excelencia académica, resultados que sean capaces de estandarizar los procesos administrativos para otras realidades de organizaciones e instituciones que busquen el éxito y la excelencia académica.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Liderazgo

El concepto de liderazgo ha sido abordado en disímiles ocasiones de diferentes maneras y por una gran cantidad de autores, todos ellos con perspectivas similares y diferentes que han hecho del término una polémica científica donde cada cual intenta conceptualizar el liderazgo desde una perspectiva particular; ejemplo de ello se muestra a continuación:

Según Robbins (2004) “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización” (p.4).

El liderazgo se reconoce como:

“(…) un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas

y al mismo tiempo motivándolas” (French & Bell, 1996, p.45).

Para Chiavenato (1999) el término se define como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Segun Donnelly, Gibson & Ivancevich (1998), existen autores que conceptualizan “el liderazgo” como si fuese lo mismo que “la dirección”; y esto no es precisamente correcto; existen líderes fuera de la gerencia y “no líderes” que ocupan cargos directivos; la diferencia entre estas dos funciones radica en que el liderazgo es un fragmento de la dirección, no la absolutiza. El liderazgo es la pericia de persuadir a

otros para que persigan con entusiasmo las metas planteadas. Es el líder el que tiene la capacidad de agrupar a varios individuos en función de un objetivo común para todos. Por otra parte, la dirección es más lineal, donde se incluyen procesos de planificación, organización y toma de decisiones, para lo cual necesita estimular o motivar a un grupo de individuos para alcanzar los objetivos, es decir, liderar es solo un proceso más que debe concebir el director dentro de sus responsabilidades (Ginebra, 1997).

En este sentido también se tiene en cuenta los criterios de Kast (1973, citado por Sobral, 1998), quien define el liderazgo como “el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo” (p. 45). Además, este autor señala que “esa influencia no puede limitarse a unas pocas ocasiones o acciones, sino que debe tener una perdurabilidad en el tiempo” (p. 48). Esto implica que la persona que asume el rol de

líder debe hacerlo de manera constante, en la medida en que este cuente con la capacidad de influencia sobre un grupo y por un tiempo prolongado.

Ciertamente, esta es una ínfima muestra de los conceptos de liderazgo desarrollado por autores reconocidos, sin embargo, mediante los criterios expuestos se puede entender el término como el proceso que realiza un líder como parte de la dirección que ejerce, influyendo positivamente en un grupo de individuos para que trabajen con entusiasmo y voluntad en función del logro de objetivos trazados.

Antecedentes del liderazgo y liderazgo eficiente

La idea de mejorar la dirección de los centros educativos ha existido desde los momentos que se investigan las formas y técnicas de educación, sin embargo, no es hasta el siglo XX, justo en la década de los 70, que comienza a aparecer el término “liderazgo” en las investigaciones que buscan mejorar la calidad de los procesos

educativos en los colegios (Murillo, Barrios & Pérez-Albo, 1999; Yulk, 2002).

Analizando el surgimiento de este término, se puede decir que este aparece por primera en las investigaciones basadas en la “teoría de los rasgos”, realizadas en la primera mitad del siglo pasado, aproximadamente entre los años 1930 y 1940. Esta teoría plantea que: los líderes no se crean, nacen con determinadas características que les permiten actuar de manera destacada o sobresaliente; de ahí que los mayores esfuerzos estaban encaminados a la identificación y determinación de las características personales necesarias que definieran al líder perfecto. Innumerables fueron los estudios que se enfrascaron en dicha búsqueda y análisis, sin embargo, ninguno encontró tales características, más bien sus conclusiones argumentaban que no es posible hallar un líder ideal, y que éxito éste depende en mayor medida del entorno el que se desarrolla (Watkins, 1989; Northouse, 2004).

Es por ello que las investigaciones cambiaron su enfoque, ya no se trataba de descubrir las características personales de los líderes ideales, sino en analizar la manera de actuar de los líderes exitosos; “con ello se inició la llamada teoría conductual sobre liderazgo” (Short & Greer, 2002). Las investigaciones basadas en esta nueva teoría presentaron dos vertientes fundamentales: la primera analizaba las características de las acciones, funciones y responsabilidades que asumían los encargados y como distribuían su propio tiempo para ello; y la segunda se basaba en análisis del comportamiento de los directivos eficientes. Como resultado de estos estudios, se plantearon nuevos estilos directivos; y acciones o actitudes específicas a seguir para lograr un mejor líder.

Dentro de los estudios más destacados, sobre todo por su aplicación en el sector educacional, se tiene el reconocimiento de

tres estilos de liderazgo por Lewin (1939)

los cuales se mencionan a continuación:

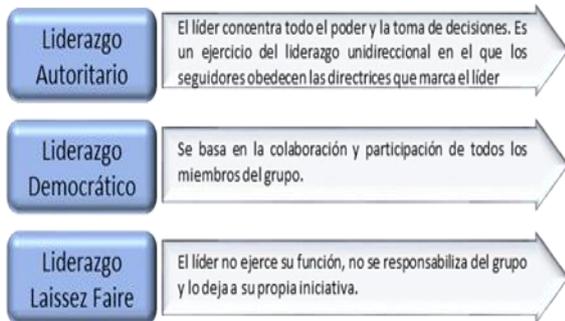


Figura 1. Estilos de liderazgo

Fuente: (Kurt , 1939)

Además de ello, sobresale la investigación de Likert (1961), donde éste identifica cinco características fundamentales de la conducta de un directivo para que este sea un líder eficaz, las cuales se describen como:

- Desarrollar buenas relaciones en base al reconocimiento de las personas por su valor en sentido general.
- Generar y mantener el sentimiento de lealtad por parte de los miembros del equipo.
- Procurar la transmisión de entusiasmo de manera constante y

efectiva en función de lograr los objetivos planteados.

- Contar con los conocimientos técnicos necesarios.
- Organizar y planificar.

Sin embargo, estos descubrimientos no resultaron ser suficientes para concluir sobre la mejor forma de liderazgo, el análisis debía abarcar el medio en el que los líderes se desarrollaban, como lo explica Watkins (1989); es por ello que surgen nuevas propuestas basadas en la teoría de contingencia en función de lograr la eficiencia del liderazgo, donde aplican varios criterios de autores, tales como:

Fiedler (1967) planteó que para que exista un liderazgo efectivo, debía valorar la relación entre el estilo del líder y el control que este ejerce sobre el medio o la situación en la que este se desarrolla; para lo cual el autor definió tres variables esenciales de las que depende el control de la situación, las cuales son: “relación líder-

miembros, estructura de la tarea y poder de posición.”

Por otra parte, House (1971) propuso en este sentido cuatro conductas del liderazgo: “directivo, orientado hacia el rendimiento, de apoyo y participativo”; asimismo señaló dos variables del entorno: “las características de los seguidores y las demandas ambientales”.

Por último, Hersey y Blanchard (1977) definieron dos variables: el estilo de liderazgo y la madurez; donde esta última se conceptualiza como “la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta” (p.23).

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, se resumen que el camino para lograr la eficiencia del liderazgo se basa en la relación tanto de variables conductuales o de comportamiento del líder, como en variables que definen el entorno, medio y los miembros que se van a dirigir. De ahí la necesidad de analizar las diferentes

formas de liderazgo y utilizar la que mejor se adapte.

Antecedentes del liderazgo en la educación

En la medida en que se fueron reconociendo los estilos de liderazgos, las características conductuales de un líder, sus funciones, etc.; el término comenzó a hacerse cada vez más popular y aplicarse en más sectores. La educación fue uno de ellos, donde surgieron autores que definieron estilos de liderazgo específico para este sector; un ejemplo de ello lo fue Sergiovanni (1984), quien propuso los siguientes estilos:

LÍDER TÉCNICO	LÍDER HUMANISTA	LÍDER EDUCATIVO	LÍDER SIMBÓLICO	LÍDER CULTURAL
Utiliza técnicas de planificación y distribución del tiempo.	Se basa en relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental.	Se enfoca en el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica.	Asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante.	Caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única.

Figura 2. Estilos de liderazgo según Sergiovanni.

Fuente: (Sergiovanni, 1984)

Otro ejemplo importante, son los estilos de liderazgo escolar definidos por

Leithwood, Begley y Cousins (1990); los cuales son resumidos a continuación:

A	B	C	D
Caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales	El foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar.	Está centrado en los programas.	Está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro.

Figura 3. Estilos de liderazgo según Leithwood, Begley y Cousins

Fuente: (Begley & Cousins, 1990)

Las aportaciones del Movimiento de Investigación sobre Eficacia Escolar fueron sin duda un aspecto esencial para el desarrollo de una línea de trabajo sobre liderazgo educativo. Dichos estudios demostraron que la calidad de las escuelas dependía principalmente de la dirección de la misma, “de tal forma que es difícil imaginarse una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidere.” (Murillo F., 2005); idea de dónde surge: el liderazgo instructivo, que se basa en:

- Contribuir al establecimiento de la misión y las metas escolares.

- Apoyar el desarrollo de los profesores.
- Desarrollar, coordinar y supervisar.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Presentar altas expectativas.
- Realizar evaluaciones.

Esta propuesta tuvo y sigue teniendo una fuerte influencia en el mundo educativo y sus aportaciones son innegables: así, “cambió el enfoque tradicional de una dirección burocrática, centrada en la organización, a una dirección más preocupada por la enseñanza.” (Murillo, 2010, p.2).

No obstante, de acuerdo con lo planteado por Veeman, Visser & Wijkamp (1998), “esta visión del liderazgo es claramente insuficiente. De entrada, era estática, dado que se basaba en la identificación de las características de las escuelas que funcionaban bien, pero no de las que tenían que mejorar” (p.9).

Es por ello que se cambió radicalmente la visión de la investigación sobre la

dirección escolar: ya no se trata de identificar características, conductas o actitudes que configuraban una buena dirección; desde hace unos años la investigación realiza propuestas modelos de dirección para contribuir a mejorar la educación. De ahí la aparición de nuevos conceptos como el liderazgo transformacional, seguido del liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido.

Liderazgo Distribuido

El liderazgo distribuido o distributed leadership (Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006), como se nombra en inglés, es un nuevo concepto para manejar el liderazgo escolar; lo cual implica un cambio en la cultura organizacional, la generación de compromiso y requiere de la participación de todos los miembros de la comunidad escolar para lograr las metas colectivas; donde a su vez se aprovechan cada una de las habilidades individuales en una causa común; y tiene representación

en todos los niveles de las organizaciones (Harris & Chapman, 2002).

Esta propagación del liderazgo genera una simbiosis en la comunidad escolar, permitiendo o favoreciendo el proceso de cambio y mejora de las organizaciones educativas, haciendo de ellas un ente único e inigualable. (Bennett, Wise, Woods, & Harvey, 2003; Woods, Bennett, Harvey & Wise, 2004).

Es válido señalar que en este sentido los maestros o docentes juegan un papel fundamental, donde deben asumir un nuevo rol que los obliga a mostrar sus mejores habilidades, cualidades y conocimientos, para que estos se reviertan en el bien colectivo y dejen de verse como entes aislados e indiferentes a los procesos administrativos (Elmore, 2000); de ahí que las barreras entre líderes y seguidores sean cada vez menos hasta que llegue el momento en que estas desaparezcan del todo.

No obstante, de acuerdo con lo planteado por Cayulef (2007):

“(…) el liderazgo distribuido no significa delegar funciones o asignar tareas, tampoco es inorgánico o una serie de acciones personales inconexas, es decir no se trata de que cada uno desarrolle lo que estime conveniente; en este sentido los directivos tienen la responsabilidad de coordinar el equipo de trabajo que compone la comunidad escolar” (p.78).

En resumen, el liderazgo distribuido es la manera de aplicar el liderazgo donde se lleva a cabo la inclusión de los miembros como líderes en sus gestiones individuales, desde sus propias capacidades, pero en función de un bien común, donde además, la planificación, coordinación, organización y control general, sigue quedando a cargo de la dirección, pero visto más como guía en el proceso, que como impositor del poder.

Para el entendimiento del término de liderazgo distribuido desde una perspectiva teórica se hará referencia a las dos teorías fundamentales que lo sustentan: *La Teoría*

de la Actividad y la Teoría de la Cognición Distribuida.

Teoría de la Actividad

La teoría de la Actividad fue impulsada durante el transcurso de los años por diversos investigadores planteando tres enfoques fundamentales, iniciando Vygostky en el 1978, seguido por Leontiev en 1981 y ya en el siglo XXI lo fundamentó Engestrom.

Para Vygostky (1979), la esencia de la actividad de los sujetos es producto del desarrollo de la sociedad y su transformación en una actividad interna, de cada persona, es decir, una actividad de la conciencia. Las representaciones sociales de los individuos motivan y regulan cualquier actividad de éstos, pero para ello, el objeto aparece mediado para las personas por las condiciones de vida. El objeto de la actividad primero surge de forma independiente, real, cautivando la atención del sujeto y luego, como reflejo del objeto, como imagenpsíquico de su

pertenencia que se realiza como resultado de la actividad del sujeto. La Teoría de la Actividad se define como el proceso que media la relación entre el sujeto y el objeto o esa parte de la realidad que será transformada.

Leontiev (1978) la redefine al realizar un análisis integral de la actividad del ser humano para alcanzar un objetivo a partir de las motivaciones del sujeto para transformar el objeto. La actividad es una serie de acciones y operaciones que realiza el sujeto sobre el objeto. (Leontiev, 1978)

La Teoría de la Actividad según Engestrom (1988) es contextual y está orientada hacia la comprensión de las prácticas locales históricamente específicas, sus objetos, sus artefactos mediadores y su organización social. Está basada en una teoría dialéctica del conocimiento y del pensamiento centrado en el potencial creativo de la cognición humana. Es una teoría del desarrollo que intenta explicar los cambios cualitativos

que se dan con el tiempo en las prácticas humanas e influir en ellos.

La teoría de la actividad analiza el comportamiento humano y el conocimiento en relación con sistemas de actividad dirigidos hacia un objetivo, situados históricamente, con interacciones humanas cooperativas. El sistema de actividad es la unidad básica de análisis para los procesos psicológicos y sociales, tanto de las culturas como de las personas individuales (Bohorquez, 2014).

Esta teoría alude al desarrollo de sistemas de aprendizaje colaborativo o de trabajo en grupo, pues implican la determinación de disímiles aspectos que definen la naturaleza de un problema en cuestión.

En su proceso engloba elementos sociales y tecnológicos de un sistema en una misma unidad de análisis, llamada actividad; con otros componentes, como el objetivo de la actividad, el resultado, la comunidad que la desarrolla junto a las reglas sociales, el sujeto de la actividad y

las herramientas que se utilizan para llevarla a cabo (Lespai, 2013).

Como se puede apreciar, cada uno de los enfoques planteados fomentan y tienden a abogar por la perspectiva del trabajo colaborativo del individuo y su actividad, tanto cognitiva, así como en la interacción con su semejante, elementos tangibles del entorno, y el ambiente en que se desarrolla

La Teoría de la Cognición Distribuida

La cognición distribuida es un proceso de edificación de sentido que incluye situación, acción y artefactos en un solo conjunto.

Norman (1981) señala que las personas funcionan como un tipo de inteligencia distribuida, en la cual gran parte de nuestro comportamiento inteligente resulta de la interacción de procesos mentales con los objetos y restricciones del mundo y muchos comportamientos se dan por

medio de un proceso cooperativo con otras personas.

La aptitud para coordinar actividades y el trabajo de interpretación y percepción se apoyan en la organización social, es decir sobre un conjunto de competencias y de prácticas es lo que puede definir como cognición distribuida, esto es como un proceso por el cual los diferentes sujetos se representan, razonan, se orientan hacia y realizan de manera grupal un conjunto de tareas y actividades Hutchins (1995).

Esta teoría está basada en dos principios teóricos relacionados: (Hollan, Hutchins, & Kirsh, 2000)

1. El primero dice relación con la unidad de análisis de la cognición. La explicación versa al determinar los procesos y propiedades de un sistema externo. Estos pueden ser observados de manera directa en formas diversas, las cuales difícilmente podríamos ver dentro de la mente de una persona.

2. El segundo principio dice relación con el rango de mecanismos que pueden asumirse y participan en los procesos cognitivos. Mientras que la ciencia cognitiva tradicional busca eventos cognitivos en la manipulación de símbolos dentro de actores individuales, la cognición distribuida los busca en donde quiera ocurran, y no necesariamente en la mente de una persona.

Esta teoría plantea de manera concisa el modo en que se transmite el conocimiento de un sujeto a otro, en un contexto o sistema determinado, el cual se convierte en el medio de transmisión y socialización de la información necesaria para establecer la cooperación. Esa transmisión puede concretarse a través de artefactos o símbolos.

Modelos de gestión para instituciones educativas

Los teóricos de la educación nos plantean una serie de definiciones de qué

entender por gestión educativa. Algunas de ellas son:

- “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales” (UNESCO, 2000, p.4).

- “es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.” (UNESCO, 2000, p.4).

- Para la SEP es “...el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en- con para la comunidad” (García, Santos, & Fabila, 2009, p.49).

Evolución de los modelos de gestión educativa

Según Casassus (1999) a partir de los años 50 se comenzó a evidenciar diferentes enfoques de acuerdo a los modelos de gestión y a propósito de ello se realiza un análisis de la evolución de los mismos, teniendo en cuenta el aporte al entorno educativo y educacional.

- Normativo (Década del 50 y 60)

Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente (Bazán, 2013).

Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista técnico, la planificación consistió en aplicar técnicas de proyección del presente hacia el futuro (Casassus, 1999).

- Prospectivo (Década del 70)

El futuro es previsible a través de la construcción de escenarios múltiples y por ende incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. (Casassus, 1999).

Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), las que notablemente presentaban futuros alternativos y revolucionarios (Bazán, 2013).

- Estratégico: (Inicios de la década del 80)

La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (los medios para alcanzar lo que se desea) Articula los recursos —humanos, técnicos, materiales y financieros— que posee una organización (Ansoff, 1997).

Dicho enfoque permitió que las organizaciones adquirieran presencia y

permanencia en un contexto cambiante. (Casassus, 1999).

Es recién en los primeros años de la decana de los 90 que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo, al plantearse análisis de tipo «fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas», que pone en relieve la misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Casassus, 1999).

- Estratégico Situacional: (Finales de la década del 80)

A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y abordaje de los problemas hacia un objetivo es situacional. (Bazán, 2013).

El objeto de la gestión educativa deja de ser el sistema en su conjunto y se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema), que pueden señalar objetivos propios y frente a los cuales se pueden asignar recursos. Este

proceso ha sido el de la descentralización educativa. (Casassus, 1999).

- Calidad total (Inicios de la década del 90):

Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir «estratégicamente» la visión de la calidad en la organización (Juran J., 1988). Sus componentes centrales son, por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. (Casassus, 1999).

Surgen dos hechos de importancia:

1. Se reconoce la existencia de un «usuario»,
2. Se generaliza la preocupación por el resultado del proceso educativo.

Se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, ampliar la flexibilidad administrativa y operacional, el aprendizaje continuo, aumentar la productividad y la creatividad en los procesos. Calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo a partir de la participación de los trabajadores para el mejoramiento continuo de sus funciones (Casassus, 1999).

- Reingeniería (Mediados de la década del 90):

Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan por lo cual se requiere un cambio cualitativo. Se lleva a percibir la necesidad de un re arreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo. (Casassus, 1999).

Los usuarios tienen, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad

de la educación que esperan. (Casassus, 1999).

En el paradigma sobre educación y aprendizaje si se quiere una mejora en el desempeño se necesita un cambio radical de los procesos (Bazán, 2013).

- Comunicacional (Finales de la década del 90):

En esta perspectiva se debe comprender también que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual, desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales (Flores, 1996). El rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales entendidas como procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. (Casassus, 1999).

Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma

corporativa en un trabajo de equipos cooperativos (Bazán, 2013).

Tras el análisis de los diferentes enfoques de gestión educativa planteados anteriormente se puede decir que con el paso de los años la gestión ha pasado de contemplar aspectos únicos y pre-establecidos hacia la apertura de nuevas oportunidades, al momento de contemplar el trabajo en equipo como práctica fundamental para el logro de la mejora continua de los procesos educativos, partiendo desde la cooperación y participación colectiva.

Por su parte Arias (2015) también ha estudiado la temática y establece una comparación entre los modelos de gestión (Normativo vs Estratégico-Participativo) aplicados a instituciones educativas, contemplando así mismo las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Tabla 1

Comparación de modelos de gestión Normativo VS Estratégico-Participativo

CRITERIO	MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA	
	Normativo	Estratégico-
Perspectiva	Centrado en el trabajo	Centrado en las
Legalización	Regido por normas	Orientado a propósitos
Forma de Tipo de Posición Recursos	Trabajo individual Comunicación vertical Resistente al cambio Estabilidad laboral	Trabajo en equipo Comunicación Abierto al cambio Rotación del personal
Dirección	El jefe es la autoridad	Los empleados
Lugar de Liderazgo	Trabajo en las	Trabajo en cualquier
	Centrado en la	Centrada en la Existencia de
		normas que facilitan la planeación y ejecución de proyectos.
		Variedad de estrategias que apuntan al cumplimiento d los objetivos.
	Cuenta con la actitud legalista, dando cumplimiento a los parámetros constitucionales.	La planeación permite revisar y analizar, reconociendo que el resultado es producto del colectivo.
Ventajas	Programa a largo plazo con la intención de mejora.	Desarrollo de actividades que vinculan a la comunidad en el proceso de gestión.
	Enfoque de las acciones bajo la visión institucional.	Participación activa y libertad para llevar a cabo decisiones consensuadas.

CRITERIO	MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA	
	Normativo	Estratégico-
Desventajas	Rigidez, lo que no permite generar ambientes de cambio.	
	La autoridad central está dirigida por el rector.	
	Manejo del control externo.	La participación activa de los integrantes
	Las propuestas vienen directamente del gobierno y las regulan el ministerio de educación, las secretarías, entre otros.	puede generar controversias en cuanto a la diferencia de opiniones.
	Limitación de autonomía.	Decisiones y-o participantes personales que pueden afectar la visión institucional.
	Instituciones cerradas, poco permeables, impidiendo escasos vínculos con el medio o relacionarse con otras organizaciones.	Propone el inicio de actividades a corto plazo.
	Poca participación de los actores involucrados en la realidad educativa.	
	Poca integración entre los involucrados.	

Fuente: (Arias, 2015)

Los dos modelos planteados por la autora demuestran la diversidad de enfoques y perspectivas de acuerdo a la gestión educativa, donde cada uno cuenta con aspectos relevantes y aportadores al proceso, así como con negativas ante las nuevas formas de gestión. El uno se basa en el cumplimiento de los estándares formales y las disposiciones establecidas por los entes reguladores, mientras que el otro, sin dejar de un lado la legalización y cumplimiento constitucional, se enfoca en la socialización y la participación activa de todos los protagónicos del proceso.

Adicional se contempla en el análisis teórico, al Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) propuesto por la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de los Estados Unidos Mexicanos, como parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y la mejora del logro educativo, proyecto que ha sido

desarrollado e impulsado desde el año 2001 por el Programa Escuelas de Calidad.

El MGEE se conformó en el contexto del sistema educativo nacional, con base en las tendencias y las recomendaciones del ámbito local e internacional, con el propósito de apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen y los aprendizajes de los estudiantes, a partir del desarrollo de las competencias de todos los actores escolares para la práctica de liderazgo, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, como asuntos claves de gestión para enfrentar los retos globales del siglo XXI, en un marco de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. (DGDGIE, 2010).

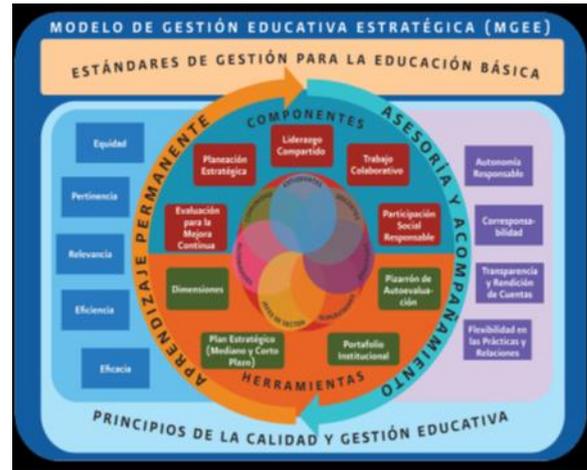


Figura 4. Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE)

Fuente: (DGDGIE, 2010)

El ejercicio de los componentes del MGEE ofrece amplias oportunidades para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, y construir o fortalecer el trabajo colectivo entre actores educativos. Es también útil para modificar las formas de ver y entender lo que acontece en el hacer cotidiano. (DGDGIE, 2010).

La evaluación: “implica generar procesos y formas de trabajo colegiado dirigidas a autorrevisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción” (Zabalza A., 1994).

El MGEE define 20 estándares de gestión para la educación básica, asociados

a las diferentes dimensiones de gestión escolar que considera.

Dimensión pedagógica curricular

1. Fomento al perfeccionamiento pedagógico
2. Planeación pedagógica compartida
3. Centralidad del aprendizaje
4. Compromiso de aprender
5. Equidad en las oportunidades de aprendizaje

Dimensión Organizativa

1. Liderazgo efectivo
2. Clima de confianza
3. Compromiso de enseñar
4. Decisiones compartidas
5. Planeación institucional
6. Autoevaluación
7. Comunicación del desempeño
8. Redes escolares
9. Funcionamiento efectivo del

Consejo Técnico Escolar (CTE)

Dimensión Social

1. Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS)

2. Participación de los padres en la escuela

3. Apoyo al aprendizaje en el hogar

Dimensión Administrativa

1. Optimización de recursos

2. Control escolar

3. Infraestructura (DGDGIE, 2010).

Es sin lugar a dudas un modelo integrado que aboga y busca la excelencia de la educación y aprendizaje, basándose en la gestión de los procesos inherentes al logro de ella. Plantea la necesidad de establecer la interacción y eficiente gestión tanto de los aspectos propios del aprendizaje y enseñanza, como de aquellos propios de la gestión empresarial y el entorno organizacional.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Una vez investigado los referentes teóricos sobre el tema de estudio, es momento de conocer las características propias del entorno objetivo, de manera que se pueda conocer con certeza las condiciones en las que se desempeña el proceso educativo en el ISTLA.

Método de investigación

La presente investigación presenta un enfoque mixto, en el cual se triangulan resultados cualitativos y cuantitativos a partir de los instrumentos aplicados, en este caso el Focus Group y la encuesta. Dicha perspectiva científica se ha convertido en una tendencia en los estudios de liderazgo y de administración empresarial en sentido general, con la finalidad de alcanzar resultados más integrales. En ello se aprecia un apego al positivismo con resultados numéricos que dotan a la investigación de una noción más clara acerca del fenómeno estudiado, lo cual se complementa con la descripción de

los procesos, propia de los enfoques cualitativos.

Con respecto al presente estudio, se contrastan los resultados de la encuesta aplicada a directivos y profesores con el Focus Group aplicado a estudiantes, lo cual permite una visión más profunda del fenómeno estudiado y dota a la investigación de mayor rigor científico.

Para el desarrollo de la investigación se declara el empleo del método cualitativo fenomenológico, ya que mediante el mismo es posible realizar un análisis descriptivo en función de las experiencias compartidas por los individuos que forman parte del contexto. De los elementos conocidos y las experiencias expuestas, de manera implícita o explícita, por los participantes, se pueden inducir e interpretar las diversas formas de comportamientos del liderazgo existente. Nos permite determinar la forma de actuación que la administración desarrolla.

Así mismo son empleados otros métodos investigativos como son:

Indagador: Permite recopilar la información necesaria, ya sea de fuentes primarias o fuentes secundarias.

Análisis y síntesis: Una vez obtenida y almacenada la información, este método permite realizar un análisis de la misma, gestionando el conocimiento adquirido y sintetizando aquella información que resulta relevante para el caso, mostrando los resultados pertinentes en la investigación.

Expositivo: Mediante éste se logra la transmisión del conocimiento adquirido y de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación.

De igual manera para el desarrollo de la presente, resulta imprescindible definir las técnicas que serán usadas ya que constituyen el medio por el cual se organiza la misma. El uso de las diferentes técnicas de investigación sugiere primeramente ordenar las etapas, ofrecer herramientas de registro y control de datos que a su vez garanticen la obtención de información y conocimientos.

En la presente serán implementadas técnicas documentales y técnicas de campo. La primera fundamentada en la búsqueda y recuperación de información, así como en el procesamiento y análisis de la misma, y la segunda fundamentada en el contacto directo con el objeto estudiado, a partir de observación directa del fenómeno estudiado, haciendo participación activa en los procesos inherentes a éste, como medio de obtención de otro punto de vista para la determinación de los resultados. Además, se desarrollan grupos focales para estudiar las opiniones y actitudes de los miembros.

Para ello será implementado como instrumento de recopilación de información en el campo, la encuesta constituyendo una de las herramientas más efectivas para conocer la opinión del sujeto sobre el tema que ocupa la investigación.

Las herramientas y técnicas a ser aplicadas están dirigidas a determinar el estilo de liderazgo existente en dicha institución desde la perspectiva individual

de cada miembro, como se muestra en la figura siguiente.



Figura 5. Visión de liderazgo

Elaboración propia

La figura muestra las diferentes perspectivas que existen en una institución educativa del liderazgo existente. Cada directivo tiene una visión del tipo de liderazgo que soporta los procesos organizacionales y las estrategias institucionales. Cada docente percibe una concepción del liderazgo a través de la actuación y formas de trabajo de los directivos a los cuales se subordinan y de igual manera los alumnos cuentan con dos medios para percibir el estilo de liderazgo existente, el primero a través de los docentes como máxima autoridad y figura rectora desde el aula, y la segunda a través de la dirección propia de la institución.

A partir del análisis de cada ente, se pretende obtener de manera consensuada la opinión que el personal directivo, docente (no directivo) y el alumnado en general, tiene sobre la práctica de liderazgo que actualmente caracteriza la dirección del Instituto Tecnológico Superior Los Andes. Es por ello que se diseñan instrumentos diferenciados para cada grupo de participantes, según el nivel de posicionamiento y la perspectiva de análisis. En este caso se diseña una encuesta para la dirección, una encuesta para los docentes y una guía de preguntas para los alumnos.

Población y muestra

Una vez definidas las herramientas que se emplearán es necesario realizar el diseño y determinación de la muestra que será empleada en el estudio.

Como ya se ha definido anteriormente, serán empleadas la técnica de grupo focal, así como la aplicación de encuestas. A propósito, son diseñadas dos encuestas una

que está dirigida al consejo directivo del ISTLA, y otra que está enfocada al personal docente del mismo.

El consejo de dirección de la institución está conformado por solo 6 miembros, entre los que figuran:

- Rector
- Vicerrector
- Coordinadores académicos.
- Tesorero

Por otra parte, el personal docente está constituido por apenas 7 docentes, los cuales soportan en proceso educativo de las materias impartidas.

Con estos valores como referentes, se procede a realizar el cálculo del tamaño de muestra recomendado para la aplicación de los instrumentos. Los 6 miembros del consejo directivo y los 7 docentes constituirían la población investigada.

Posteriormente utilizando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (p * q)}{e^2 + \frac{(Z^2(p * q))}{N}}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con las características deseadas

q= Proporción de la población sin las características deseadas

N= Tamaño de la población

e= Límite de error aceptable

Definiendo los valores siguientes:

Tabla 2

Valores de variables para cálculo del tamaño de muestra

Variable	Valores para Directivos	Valores para Docentes
Z	95%	95%
p	50%	50%
q	50%	50%
N	6	7
e	5%	5%

Elaboración propia

Una vez calculado el tamaño de la muestra para ambos casos de aplicación, se obtiene que el tamaño recomendado para ambos casos son íntegramente el total de la población, o sea que en el caso de la

encuesta a directivos el tamaño de muestra es 6 y en el caso de los docentes el tamaño de muestra es 7. Así mismo se calcula el tamaño de muestra para el desarrollo del grupo focal, el cual será centrado en los alumnos del instituto. Para el cálculo se emplea igualmente la misma fórmula citada anteriormente y los mismos datos, teniendo en cuenta que en este caso la población es de 65 alumnos.

Consecuentemente la realización del grupo focal un total de 56 alumnos, para la aplicación de esta técnica cualitativa, se decide dividir en grupos más pequeños, de manera que el debate a generarse pueda ser más personalizado y se logre un resultado más concreto, con mayores márgenes de efectividad. Así se definen, entonces, 4 grupos focales de 14 miembros cada uno.

Herramientas

Para la identificación del estilo de liderazgo según la visión de los directivos, se diseña un cuestionario de enunciados referentes a las formas de actuación y

métodos de toma de decisiones que se establecen en el instituto, con los cuales el encuestado debe o no estar de acuerdo. La encuesta aplicada a los directivos se muestra a continuación.

Tabla 3
Encuesta para la determinación del estilo de liderazgo en el ITSLA, según la visión de los directivos

Encuesta de determinación del estilo de liderazgo existente en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes

La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora. (Bolívar, 2010)

Lea detenidamente los siguientes enunciados, y auxiliándose de la tabla, marque con una "X" si usted está de Acuerdo o en Desacuerdo con lo que cada uno de ellos plantea.

Nº	Enunciado	Acuerdo	Desacuerdo
1	La dirección debe contar en sus capacidades profesionales y éticas de su colectivo y en virtud de ello ofrecerles la oportunidad de tomar las decisiones que estos crean pertinentes.		
2	La imposición de castigos ante la violación de reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
3	La dirección debe mantener a su colectivo informado sobre cualquier decisión que involucre a este.		
4	La dirección debe establecer los objetivos institucionales y los subordinados tienen el deber de repartir las tareas, responsabilidades y determinar el modo de llevarlas a cabo.		
5	La dirección que establece relaciones amistosas con su personal tiene mayores dificultades para imponer disciplina.		
6	El mando debe fomentar la igualdad y equidad en su colectivo, reconociendo los resultados obtenidos y no dando lugar a la competitividad.		
7	El mando debe restringir la información para que la misma no sea usada de manera indebida por sus subordinados.		
8	El mando debe trabajar con la visión de que cada miembro es responsable de sus acciones y como tal debe responder por ellas y por el correcto desarrollo de las mismas, sin necesidad de establecer controles o evaluar el desempeño.		
9	La dirección debe explicar el fundamento de los objetivos y las pautas que se establezcan en la institución.		
10	La dirección debe minimizar el contacto y las comunicaciones personales con los subordinados.		
11	El mando debe delegar las tareas respectivas al logro de los objetivos institucionales, teniendo en cuenta las capacidades y habilidades del grupo de trabajo.		
12	Cuando hay que tomar una decisión o establecer objetivos, es recomendado que la dirección lo haga sola.		
13	La dirección debe mantenerse al margen de la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
14	La dirección debe hacer sentir siempre a su personal que es ella la que manda.		
15	El empleado obedece mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
16	En los casos en que un subordinado no este de acuerdo con la solución que su dirección da a un problema, lo recomendable es pedir a este que sugiera una mejor alternativa y aplicar inmediatamente la misma.		
17	Es recomendado que la dirección desarrolle reuniones y fomente la participación en la resolución de disyuntivas sobre los problemas que pueden acontecer.		
18	El mando es el único responsable del cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.		

Elaboración propia

El instrumento se aplica en el marco de una junta directiva, con un tiempo de 15 minutos aproximadamente.

De igual manera se diseña la encuesta para el personal docente del ITSLA, conteniendo un total de 13 preguntas, abiertas y cerradas, distribuidas en bloques

de acuerdo a las temáticas de interés. La mayoría de las preguntas exigen un análisis de las estrategias institucionales y los modos de actuación y comportamiento existentes.

A continuación, se muestran los bloques de estructuración de la información a recopilar, así como las preguntas que sustentan la caracterización respectiva.

1. Autoridad del director.

- ¿El director figura como la máxima autoridad en la institución? ¿Cómo logra definir usted que así es?
- ¿Tiene usted una relación netamente laboral o también de amistad con el director? ¿Cree usted que ello influye en la visión de autoridad que tiene hacia él?
- ¿Hace énfasis su director en que él es esa figura?
- ¿Utiliza el director su posición para castigar el incumplimiento de los reglamentos, como método de mantenimiento de la disciplina? En caso de que no sea así, ¿qué métodos utiliza?

2. Poder de convencimiento.

- ¿Qué mecanismos usa su dirección para hacerle partícipe del cumplimiento de la visión y misión de la institución? Mencione algunos.

- ¿Cree usted que las disposiciones dadas por la dirección son acogidas rápidamente por los subordinados? Fundamente su respuesta.

3. Apoyo en el trabajo.

- ¿Se preocupa su director por sugerirle estrategias o actividades para que usted pueda realizar mejor su trabajo? ¿Cuáles han sido estas?
- ¿Realiza periódicamente su director, reuniones o encuentros para resolver desacuerdos respectivos a problemas que en determinado momento surgen?
- ¿Su director le da la oportunidad de sugerir una alternativa ante una disposición con la que usted no está de acuerdo? Si acepta su proposición, ¿la implementa?

- ¿Tiene usted la oportunidad de participar en la definición de los objetivos institucionales?
- ¿Es usted informado de todas las decisiones que de alguna u otra manera le inmiscuyen?

4. Asertividad del director.

- ¿Cuáles son las cualidades positivas y negativas que usted observa en su director, respecto a las relaciones interpersonales que establece en la institución?
- ¿Ve usted que en su dirección figura como representante un director o un líder?

El instrumento se aplica al personal docente exclusivamente, de manera que los encuestados permanezcan al margen de cualquier influencia sobre sus respuestas. El tiempo de aplicación es de 25 minutos aproximadamente.

De igual manera se diseña el cuestionario de preguntas que guiarán el intercambio de los grupos focales a desarrollarse con los alumnos. En este caso

se seleccionan 4 grupos de 14 alumnos y se realiza la actividad.

Para el direccionamiento de los debates en los grupos focales realizados se plantean las mismas interrogantes que se le han preguntado a los docentes, solo que, en este caso durante la aplicación del instrumento en los grupos focales de alumnos, cada una de las preguntas además de estar enfocadas a la dirección del instituto, también se direccionan de acuerdo a la figura docente, valorando de esta manera la visión de los alumnos de acuerdo a las dos perspectivas viables.

La actividad tiene un tiempo promedio de duración de 40 minutos por grupo focal de alumnos, ya la actividad comienza con una breve explicación de los objetivos propuestos con el desarrollo de la misma y la importancia de la participación consiente y valorativa de cada uno.

Análisis de resultados

Para el análisis de la información resultante de la aplicación de la encuesta a los directivos del ITSLA se diseña

primeramente una escala de evaluación de acuerdo a las valoraciones otorgadas por los participantes, agrupando cada enunciado propuesto con el estilo de liderazgo que caracteriza, según los estilos comúnmente considerados por la literatura. Entonces se puede entender la tabla de la siguiente manera, las acertaciones con las preguntas 2,5,7,12 y 14 evidencian un estilo autoritario y así sucesivamente se agrupan según las otras diferentes preguntas del cuestionario.

Tabla 4
Agrupación de enunciados según el estilo de liderazgo que caracteriza

Estilo de Liderazgo	Enunciados
Autoritario	2 5 7 12 14 18
Democrático	3 6 9 11 15 17
Laissez faire	1 4 8 10 13 16

Elaboración propia

Una vez tabulados los resultados de la aplicación de la encuesta se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 5

Tabulación de resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los directivos

Enunciado	Acuerdo	Desacuerdo
1	6	0
2	2	4
3	6	0
4	2	4
5	3	3
6	6	0
7	3	3
8	6	0
9	6	0
10	0	6
11	6	0
12	2	4
13	1	5
14	3	3
15	4	2
16	5	1
17	6	0
18	3	3

Elaboración propia

Una vez obtenida la tabla anterior se procede a marcar en la Tabla 3 todas las celdas asociadas a los enunciados determinados, de acuerdo a la siguiente escala:

Acuerdo
Desacuerdo
Criterio igualitario

Tabla 6

Asignación de criterios de los directivos de acuerdo al estilo de liderazgo

Estilo de Liderazgo	Enunciados					
Autoritario	2	5	7	12	14	18
Democrático	3	6	9	11	15	17
Laissez faire	1	4	8	10	13	16

Elaboración propia

Como se puede apreciar, los directivos están de acuerdo con el 100% de los enunciados referidos a la existencia de un estilo de liderazgo democrático y en el 83% de los casos, el 100% de ellos lo considera así. El resto de los estilos de liderazgo evidenciados en los enunciados no son identificados por la mayoría.

Tabla 7

Porcentajes de acuerdo según los directivos, asociados a los tipos de liderazgos determinados

Estilo de Liderazgo	Porcentaje de preguntas acertadas
Autoritario	25%
Democrático	100%
Laissez faire	50%

Elaboración propia

Mediante el anterior análisis se puede determinar que según los directivos del

ITSLA en el mismo se evidencia un estilo de liderazgo democrático. Sin embargo, es importante tener en cuenta las observaciones realizadas también por la minoría, ya que puede determinar las vulnerabilidades existentes del estilo identificado como predominante.

A propósito, debe hacerse la observación de que el 50% de los directivos consideran que la disciplina institucional se puede ver amenazada ante las relaciones amistosas con los subordinados, a quienes debe hacerse saber en todo momento que la dirección es quien toma las decisiones y de quien únicamente dependen el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales (Elementos considerados en los enunciados 5-14-18). Por otra parte, la mayoría está de acuerdo con que la dirección debe confiar en la responsabilidad de sus subordinados, sin necesidad de establecer controles y evaluar el desempeño, y así mismo considera que ésta debe implementar de inmediato las

alternativas propuesta por los subordinados ante disyuntivas de aceptación de disposiciones. Una vez realizado el análisis de las opiniones de los directivos, se procede a realizar el procesamiento de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes.

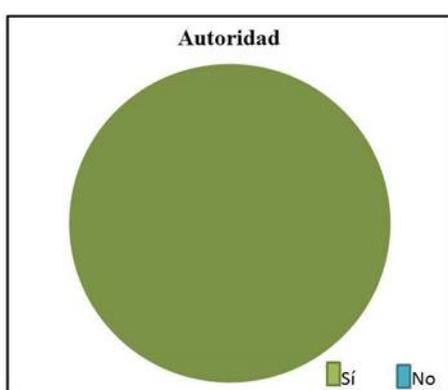


Figura 6. Tabulación de resultados de la Pregunta 1 ¿El director figura como la máxima autoridad en la institución? ¿Cómo logra definir usted que así es?

Elaboración propia

En el gráfico anterior se puede apreciar que la totalidad de los docentes del ITSLA consideran que el director figura como la máxima autoridad en su institución, definiendo este comportamiento por disímiles valoraciones entre las cuales se encuentran:

- Está al servicio de la institución.

- Definido según el organigrama institucional.
- Sus órdenes son cumplidas y constituye una guía y ejemplo.
- Socializa, dirige y administra todas las actividades que se realizan.



Figura 7. Tabulación de resultados de la Pregunta 2: ¿Tiene usted una relación netamente laboral o también de amistad con el director?

Elaboración propia

En el gráfico anterior se puede evidenciar que la mayoría de los docentes, en este caso el 57% tienen una relación netamente laboral con la dirección y la minoría, representada por un 14% tienen una relación de amistad. Los restantes consideran que mantienen ambas relaciones.



Figura 8. Tabulación de resultados de la Pregunta 2b: ¿Cree usted que ello influye en la visión de autoridad que tiene hacia él?

Elaboración propia

Para la gran mayoría de los docentes, en este caso un 86%, la relación que se establezca con la dirección no es influyente en la visión de autoridad que se tiene ante la misma, sin embargo, para el 14% restante ésta sí tiene influencia en la perspectiva autoritaria.



Figura 9. Tabulación de resultados de la Pregunta 3: ¿Hace énfasis su director en que él es esa figura?

Elaboración propia

Mediante el análisis del resultado de la pregunta 3 se puede evidenciar que el director del ITSLA hace énfasis en la

posición que ocupa, ya que así lo declaran el 86% de los docentes a su cargo.



Figura 10. Tabulación de resultados de la Pregunta 4: ¿Utiliza el director su posición para castigar el incumplimiento de los reglamentos, como método de mantenimiento de la disciplina? En caso de que no sea así, ¿qué métodos utiliza?

Elaboración propia

Según las respuestas de una parte de los docentes (43%), el director hace uso de su posición para castigar el incumplimiento de las disposiciones orientadas, mientras que otra parte (57%) consideran que no lo hace, sino que a través del diálogo y consejos logra llegar a un acuerdo. Incluso alguno considera que es un tanto paternalista ante los incumplimientos.

A partir de la tabulación de la Pregunta 5 de la encuesta aplicada a los docentes del ITSLA, se determina que los mismos consideran que son partícipes de la misión y visión de la institución de la cual forman

parte y que la dirección emplea diversos mecanismos para ello, entre los cuales se mencionan:

- Socialización del reglamento interno mediante reuniones o a través del correo electrónico.
- Corresponsabilidad de tareas.
- Fomenta la confianza, seguridad, motivación y compromiso de cada uno.
- Definición de objetivos comunes.
- Delegación de funciones y supervisión de tareas.



Figura 11. Tabulación de resultados de la Pregunta 6: ¿Cree usted que las disposiciones dadas por la dirección son acogidas rápidamente por los subordinados?

Fundamente su respuesta

Elaboración propia

La totalidad del claustro docente considera que las disposiciones orientadas por la dirección son inmediatamente

acatadas y cumplimentadas por ser consideradas órdenes y por considerarse subordinados ante la dirección. Detallan que además se establecen fechas de entrega para el cumplimiento, socializadas en ocasiones a través del correo electrónico.



Figura 12. Tabulación de resultados de la Pregunta 7: ¿Se preocupa su director por sugerirle estrategias o actividades para que usted pueda realizar mejor su trabajo? ¿Cuáles han sido estas?

Elaboración propia

La minoría de los docentes (29%), consideran que su director no les sugiere formas de actuación o estrategias para cumplir con las disposiciones que les orienta o las tareas que deben realizar, sin embargo la gran mayoría (71%) opinan que éste si los orienta y les ofrece soporte para la realización de sus obligaciones ya que:

- Organiza capacitaciones, en las cuales aborda estrategias y métodos de enseñanza que se pueden adoptar.
- Propone ideas viables y fomenta el trabajo en equipo como soporte y apoyo ante dificultades.
- Define los elementos y métodos a considerar en la evaluación docente.
- Socializa la planificación y organización organizacional.

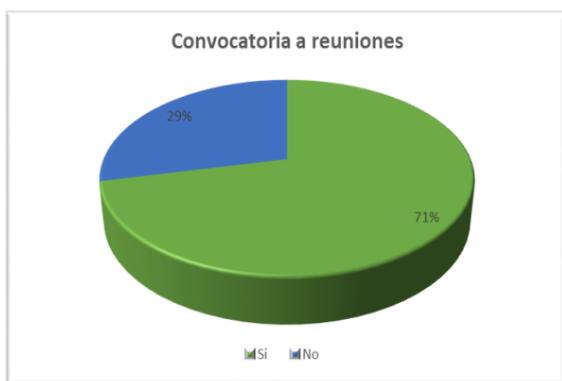


Figura 13. Tabulación de resultados de la Pregunta 8: ¿Realiza periódicamente su director, reuniones o encuentros para resolver desacuerdos respectivos a problemas que en determinado momento surgen?

Elaboración propia

El 71% de los encuestados consideran que la dirección, siempre que surge algún tema importante a tratar, convoca a

encuentros para el debate y resolución de problemas. Solo la minoría (29%) no lo consideran.

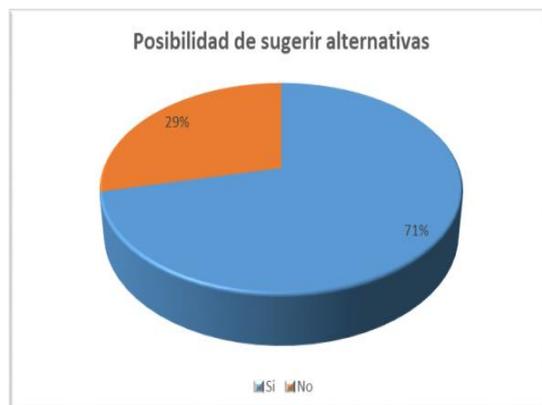


Figura 14. Tabulación de resultados de la Pregunta 9: ¿Su director le da la oportunidad de sugerir una alternativa ante una disposición con la que usted no está de acuerdo?

Elaboración propia

La mayoría de los docentes del ITSLA consideran que la dirección del centro les da la oportunidad de sugerir alternativas ante la ocurrencia de situaciones con las cuales no están completamente de acuerdo, mientras que solo la minoría representada por el 29% no sienten que se les escuche sus sugerencias.



Figura 15. Tabulación de resultados de la Pregunta 9b: Si acepta su proposición o sugerencia, ¿la implementa?

Elaboración propia

Sin embargo, a pesar de que la gran mayoría considera ser escuchados, en este caso la gran mayoría igualmente (71%) opinan que, a pesar de ello, sus sugerencias no son implementadas.

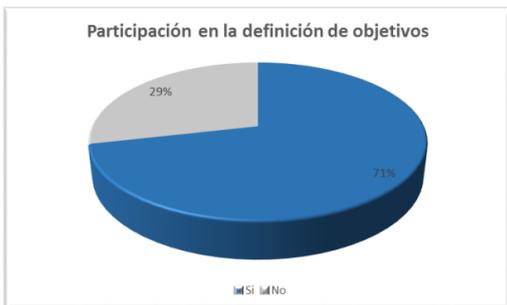


Figura 16. Tabulación de resultados de la Pregunta 10: ¿Tiene usted la oportunidad de participar en la definición de los objetivos institucionales?

Elaboración propia

En esta pregunta, el 71% de los docentes se sienten partícipes de la definición de los objetivos institucionales que rigen el funcionamiento de la organización, por lo cual para ellos

representa una gran identificación con los objetivos que persigue la misma y una idea del papel que juegan en el crecimiento y fortalecimiento de los procesos docentes y administrativos. El restante 29% no consideran que aporten, a la definición de la estrategia organizacional del centro.



Figura 17. Tabulación de resultados de la Pregunta 11: ¿Es usted informado de todas las decisiones que de alguna u otra manera le inmiscuyen?

Elaboración propia

La gran mayoría de los docentes, o sea un 86%, opinan que la dirección mantiene un sistema de información vertical, mediante el cual son transmitidas las disposiciones que les inmiscuyen, sin embargo, en algunas ocasiones declaran que no se realiza de manera oportuna.

Como resultado de la Pregunta 12, los docentes realizan una valoración de las cualidades positivas y negativas que

observan en el director de la institución, referente a las relaciones que mantiene en el centro. Algunos opinan que es:

- Justo, humano, respetuoso, amable.
- Ofrece confianza y seguridad.
- Fortalece el compañerismo, la integración y el diálogo permanente, escuchando sugerencias.
- Apoya la formación y superación.

Sin embargo, otros consideran que:

- Fomenta la formación de grupos.
- Centraliza la información.
- Es impuntual

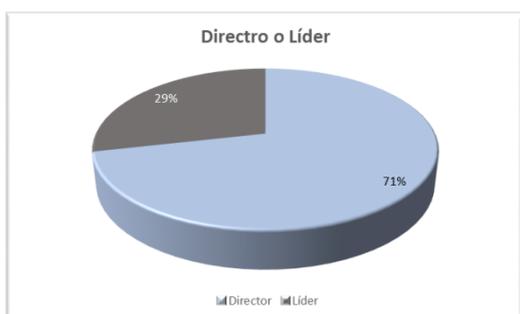


Figura 18. Tabulación de resultados de la Pregunta 13: ¿Ve usted que en su dirección figura como representante un director o un líder?

Elaboración propia

La mayoría de los docentes, un 71%, visualizan a la figura de su director como tal y no como un líder. Mientras que el 29% de ellos perciben que éste es un líder.

Hasta este momento se ha obtenido la perspectiva que, sobre la dirección, tienen los docentes del ITSLA.

A continuación, se realiza el análisis de acuerdo a las consideraciones detalladas en cada pregunta, y haciendo uso de la escala siguiente:

Acuerdo
Desacuerdo
Criterio igualitario

Se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 8
 Correlación de criterios del personal docente según estilos de liderazgo

Estilo	Pregunta / Observación						
	4	2	11	10	1	3	5
Autoritario	Utiliza castigos	Tiene influencia	No son informados	No tienes oportunidad	Sí figura	Se hace énfasis	No le hacen participes
	11	12	6	9	2	8	13 5
Estilo Democrático	Son Informados	No fomenta desigualdad	Se explica el fundamento	Da oportunidad de sugerir ideas	Tiene relación de amistad y dicen que influye positivamente para acatar reglas	Se realizan reuniones	Es Del egatareas
	9		7		8		2
Estilo Laissez Faire	Se implementan rápidamente las sugerencias		No orienta estrategias y cada cual hace la cosas como quiere		No realiza reuniones periódicas		Solo tienen relaciones laborales

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior a pesar de que existe algún grado de concordancia entre las respuestas de los docentes con los estilos autoritario y laissez faire, se puede apreciar que la mayor alineación existente está dada respecto al estilo democrático. Es importante destacar que igualmente existen algunas divergencias referidas a éste ya que la dirección fomenta la desigualdad y la formación de grupos, no se explica el fundamento de la determinación de

disposiciones, sino que se muestran como órdenes directivas, y no existe una relación de amistad entre los docentes y el director, siendo probablemente ello influyente en la acatación de disposiciones y en la visión de jefe que tienen hacia él.

A continuación, se describe el proceso de la puesta en práctica del focus group, entendiéndolo como una herramienta que permite agrupar un grupo de personas con la finalidad de conocer sus reacciones espontáneas, emocionales y gestos, a través de sus expresiones verbales y no verbales cuando se trata un tema en particular. Durante la reunión hubo una persona que se encargó de observar y respaldar con notas que sustentan lo sucedido en el trabajo de campo.

Luego de argumentar lo anterior, se puede decir que durante el desarrollo de los focus groups, se evidenció lo siguiente, en el escenario donde las preguntas relevaban democratización de la autoridad, entendiéndolo a la autoridad como los docentes, la reacción de los estudiantes fue

de estar prestos al diálogo proactivo y a la comunicación asertiva, es decir, se pudo notar como los evaluados expresaban emociones positivas, llegando incluso a dar ejemplos y a manifestar complacencia con dicha autoridad, además, corporalmente se percibía relajamiento en sus expresiones.

Por otra parte, en las preguntas cuyas respuestas significaban autoritarismo o quiminportismo desde el punto de vista de ejercer autoridad, las reacciones y respuestas evidenciadas fueron en su totalidad reactivas, provocando enojo en unos, iras en algunos otros, y encrespamiento e incluso protesta de todo tipo, un ejemplo claro de esto fue observado cuando llegaban a agitar las manos inclusive.

Ahora bien, los resultados del desarrollo de los grupos focales, en los cuales fueron llevadas a colación las 13 preguntas o temas valorados con los docentes, pero en este caso con las dos perspectivas posibles que tiene el

alumnado, la primera la visión de liderazgo que manifiesta la dirección y la segunda la visión de liderazgo que demuestra el claustro docente desde su posición. Para el registro de la información se diseña un modelo, a través del cual se presentarán los resultados obtenidos tras la aplicación.

Tabla 9

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 1

¿El director/docente figura como la máxima autoridad en la institución/clase? ¿Cómo logra definir usted que así es?

Director

La comunidad estudiantil considera que el director figura como la máxima autoridad en el ITSLA, ya que es el representante del centro y el encargado de dirigir todas las actividades institucionales. Además, opinan que ejerce control sobre los docentes y estudiantes al establecer las disposiciones coherentes con el reglamento y la ley.

Docente

Los alumnos en general opinan que, desde el aula, sus docentes representan la autoridad ya que figuran como los responsables del entorno, haciendo cumplir las orientaciones dispuestas, y considerando ser el máximo representante del proceso de enseñanza al tener la tarea de transmitir los conocimientos. Así mismo los alumnos consideran esta figura como rectora y autoritaria al

tener en sus manos el proceso evaluativo, visto como método de superioridad organizacional.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 10

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 2

¿Tiene usted una relación netamente laboral o también de amistad con el director/docente? ¿Cree usted que ello influye en la visión de autoridad que tiene hacia él?

Director

La muestra de alumnos participantes en la actividad declaran, en su mayoría, tener una relación netamente laboral con el director del instituto, excepto en casos muy aislados que opinan tener además una determinada amistad. En cualquiera de las opciones no consideran que tenga una influencia sobre el respeto que le deben como autoridad o para garantizar la efectividad del cumplimiento de las disposiciones y reglas establecidas.

Docente

Los alumnos dicen tener con sus docentes una relación laboral, que abarca las cuestiones del ámbito académico. Son muy pocos aquellos que declaran que exista una relación amistosa con el claustro. Igualmente, no consideran dependiente de ello, el respeto que le deben o la incondicionalidad ante el cumplimiento de las disposiciones que dicta el maestro en el aula.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 11

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 3

¿Hace énfasis su director/docente en que él es esa figura?

Director

La comunidad participante en el grupo, afirma que el director de la institución se encarga de comunicar al resto de los miembros organizacionales que él es la figura autoritaria máxima.

Docente

Los alumnos consideran que los docentes les hacen sentir enfáticamente que en el aula constituyen la máxima autoridad, dejándoles concebido el lugar que tienen en la misma y en manos de quién está el mando.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 12

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 4

¿Utiliza el director/docente su posición para castigar el incumplimiento de los reglamentos, como método de mantenimiento de la disciplina? En caso de que no sea así, ¿qué métodos utiliza?

Director

Los alumnos consideran, en su mayoría, que el director emplea su cargo para imponer respeto y sancionar la no acatación de las orientaciones que establece, garantizando de esta manera el cumplimiento de los reglamentos y leyes establecidas.

Docente

Por su parte los docentes, según la mayoría de sus alumnos, utilizan su posición para hacer cumplir los reglamentos y disposiciones asociadas al proceso. En algunos casos aluden al empleo de los instrumentos evaluativos para garantizar el cumplimiento de las orientaciones y en otros casos indican que acuden al análisis y reflexión en conjunto.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 13

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 5

¿Qué mecanismos usa su director/docente para hacerle partícipe del cumplimiento de la visión y misión de la institución/clase. Mencione algunos.

Director

Una parte de la comunidad de alumnos consideran que la dirección no utiliza ningún mecanismo para hacerle sentir parte del cumplimiento de la visión y misión del ITSLA, sin embargo, otra parte de ellos si aluden a que la dirección le indica los reglamentos que deben cumplir y que obviamente tributan a la estrategia organizacional. Por otra parte, opinan que a través de los convenios institucionales les motivan a la participación y soporte de los objetivos que guían los procesos.

Docente

La gran mayoría de los alumnos opinan que, en la clase, el docente les hace sentir parte de ella,

como elemento fundamental que soporta el cumplimiento de los objetivos de la misma, pues motivan la participación y el diálogo, mediante la transmisión del conocimiento. Considerándoles el punto central de la consecución de las actividades del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 14

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 6

¿Cree usted que las disposiciones dadas por la dirección/claustró docente son acogidas rápidamente por los subordinados? Fundamente su respuesta.

Director

Los alumnos consideran que inmediatamente acatan las disposiciones orientadas por la dirección del centro ya que constituye la máxima autoridad y le deben respeto y cumplimiento a las leyes y reglamentaciones establecidas.

Docente

De igual modo la mayoría de los alumnos participantes opinan que las disposiciones y órdenes dadas por los docentes son cumplidas rápidamente ya que les deben respeto y obediencia, y además de cumplimentar las leyes y el reglamento, los métodos evaluativos así lo determinan.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 15

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 7

¿Se preocupa su director/docente por sugerirle estrategias o actividades para que usted pueda realizar mejor su trabajo? ¿Cuáles han sido estas?

Director

Una parte de la comunidad de alumnos consideran que la dirección no les orienta estrategias de trabajo, mientras que otra parte consideran que sí lo hace, de manera indirecta al impartirle capacitaciones a los docentes como medio de transmisión de los métodos que deben ser empleados en proceso docente educativo.

Docente

La mayoría de los alumnos consideran que el claustro docente les sugiere constantemente estrategias para el desarrollo de los deberes y orientaciones en general, mediante los métodos de enseñanza que emplean en clase y a través de las tutorías y la orientación de fuentes de consulta.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 16

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 8

¿Realiza periódicamente su director/docente reuniones o encuentros para resolver desacuerdos respectivos a problemas que en determinado momento surgen?

Director

Los alumnos opinan que su director no convoca a reuniones periódicas para establecer un

entorno de diálogo y participación.

Docente

Una parte de los alumnos consideran que los docentes se preocupan por la resolución de problemas y convocan periódicamente al debate y la colación del tema fuente de disyuntiva. Sin embargo, otra parte de ellos no considera que el claustro docente lo haga.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 17

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 9

¿Su director/docente le da la oportunidad de sugerir una alternativa ante una disposición con la que usted no está de acuerdo? Si acepta su proposición, ¿la implementa?

Director

La mayoría de los alumnos considera que la dirección les permite sugerir alternativas de acción ante algunas disposiciones con las que no se encuentran de acuerdo, sin embargo, otra parte opina que no se les da la oportunidad. En cualquiera de los casos no se implementan.

Docente

La mayor parte de los alumnos opinan que sus profesores les permiten brindar sugerencias ante disposiciones con las que no están de acuerdo, sin embargo, no se toman en cuenta para la implementación.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 18

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 10

¿Tiene usted la oportunidad de participar en la definición de los objetivos institucionales/de la clase?

Director

La mayoría de los alumnos consideran que no tienen la oportunidad de participar en la definición de los objetivos institucionales, por cuanto consideran que es tarea del consejo directivo.

Docente

Una parte de los alumnos se sienten partícipes de la definición de los objetivos que se tratan en clase, mientras que otra parte de los participantes no consideran que se les dé la oportunidad de ello.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 19

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 11

¿Es usted informado de todas las decisiones que de alguna u otra manera le inmiscuyen?

La mayoría de los alumnos consideran que sí se les informa de las disposiciones que de una u otra manera les inmiscuye, sin embargo, hay una parte de ellos que no lo consideran de ese modo, sino que los mantienen al margen de alguna decisión.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Los alumnos realizan una valoración de las cualidades positivas y negativas que observan tanto en el director como en el

claustro docente de la institución, referente a las relaciones que mantiene en el centro.

Tabla 20

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 12

Director

Positivas

Respetuoso/Responsable/Amable/Serio/Honesto/Sociable/Sencillo

Negativas

Impuntual/No realiza visita a los cursos y por ende no fomenta el intercambio con los alumnos, sino que se muestra distante de éstos.

Docente

Positivas

Ético/Amable/Respetuoso/Comprensivo/Solidario/Honesto/Sociable/Educado.

Negativas

Debe fomentar la práctica en las actividades docentes que se realizan.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Tabla 21

Consideraciones del alumnado sobre la Pregunta 13

¿Ve usted que en su dirección/clase figura como representante un director/jefe o un líder?

Director

La mayoría de los alumnos participantes consideran que la dirección del instituto está ocupada por un jefe, que se encarga de las orientaciones propias de la dirección.

Docente

La mayor parte de los alumnos consideran que sus profesores figuran como líderes.

Fuente: Grupo focal de alumnos

Una vez tabulados los resultados obtenidos tras la realización de los grupos focales, se procede a analizar las opiniones que plantean los alumnos tanto de la visión de liderazgo que tienen ante la actuación de la dirección como aquella que asimilan mediante la clase, a través de sus profesores.

Para el análisis se emplea la escala siguiente:

Acuerdo
Desacuerdo
Criterio igualitario

A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 22

Correlación de criterios del alumnado respecto al estilo de liderazgo, a través de la dirección

Estilo	Pregunta / Observación							
	4	2	11	10	1	3	5	
Autoritario	Utiliza castigos	Tiene influencia	No son informados	No tienen oportunidad	Sí figura	Se hacen énfasis	No le hacen participes	
	11	12	6	9	2	8	13	5
Estilo Democrático	Son Informados	No fomenta desigualdad	Se explica el fundamento	Da oportunidad de sugerir ideas	Tiene relación de amistad y dicen que influye positivamente para acatar reglas	Se realizan reuniones	Es líder	Del egatear
	9		7		8		2	
Estilo Laissez Faire	Se implementan rápidamente las sugerencias	No orienta cada cual hace la cosas como quiere			No realiza reuniones periódicas		Solo tienen relaciones laborales	

Elaboración propia

Según el análisis de la tabla anterior, los alumnos consideran que el estilo de liderazgo existente en su institución, de acuerdo a la visión que tienen los mismos respecto a los modos de actuación de la dirección del ITSLA, es autoritario.

Así mismo se define la siguiente tabla para la visión que tiene el alumnado respectivo a la actuación y comportamiento de los docentes.

Tabla 23

Correlación de criterios del alumnado respecto al estilo de liderazgo, a través de los docentes

Estilo	Pregunta / Observación						
	4	2	11	10	1	3	5
Autoritario	Utiliza castigos	Tiene influencia	No son informados	No tienes oportunidad	Sí figura	Se hace énfasis	No le hacen participes
	11	13	6	9	2	8	5
Estilo Democrático	Son Informados	No fomenta desiguadad	Se explica el fundamento	Da oportunidad de sugerir ideas	Tiene relación de amistad y dicen que influye positivamente para acatar reglas	Se realizan reuniones	Es Del egatareas
	9	7	7	8	8	2	2
Estilo Laissez Faire	Se implementan rápidamente las sugerencias	No orienta estrategias y cada cual hace la cosas como quiere		No realiza reuniones periódicas			Solo tienen relaciones laborales

Elaboración propia

Según el análisis de la tabla anterior, los alumnos consideran que el estilo de liderazgo existente en su institución, de acuerdo a la visión que tienen los mismos respecto a los modos de actuación del personal docente de la misma, es democrático.

En correspondencia con los resultados obtenidos, se procede a ubicar los mismos en la figura 5. Mostrándose a continuación la perspectiva que puede indicarnos el estilo de liderazgo existente en el ITSLA.



Figura 19. Visión de liderazgo de acuerdo a los resultados del estudio de campo

Fuente: Encuesta a directivos/docentes y Focus G. a estudiantes

Haciendo un análisis general sobre el estilo de liderazgo imperante en el ITSLA se puede definir que existe un estilo democrático, con ciertas vulnerabilidades respectivas a otros estilos, dadas por la actuación de los miembros, tanto del consejo académico superior como del propio personal docente.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA BASADO EN LOS FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

De acuerdo a los resultados obtenidos en el apartado anterior se propone el Modelo de gestión administrativa para el Instituto Tecnológico Superior los Andes, el cual permitirá alcanzar mejores resultados educativos al promover competencias colectivas e innovadoras. En la figura 18 se muestra el modelo de gestión educativa estratégica propuesto para el Instituto Tecnológico Superior los Andes que dispone de siete componentes. Los principales actores que intervienen en el proceso son los directivos, docentes, alumnos, y la sociedad.

El modelo se sustenta fundamentalmente en la gestión estratégica relacionándose con organizaciones que se centran en desarrollar prácticas y relaciones para asegurar alcanzar los resultados esperados. En tal sentido el modelo propuesto permite transitar de las

prácticas burocráticas a una alineación estratégica relacionada continuamente con el logro de las metas y objetivos del Instituto, que le posibilite cumplir con su misión y alcanzar la visión en el futuro.

El modelo propuesto interrelaciona siete componentes desarrollados a partir del análisis de la realidad del Instituto, acorde a sus necesidades y características. A través del modelo se ofrece mayor influencia al liderazgo distribuido y menos al directivo.

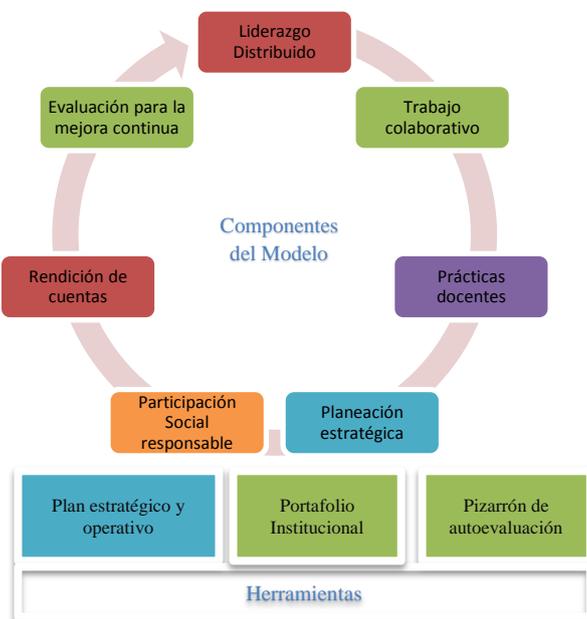


Figura 20. Modelo de gestión educativa estratégica para el Instituto Tecnológico Superior los Andes
Elaboración propia

Las herramientas que se proponen como complemento del modelo son el plan

estratégico, el portafolio institucional y el pizarrón de autoevaluación, los cuales serán detallados posteriormente.

Componentes del modelo

Liderazgo distribuido

El liderazgo del Instituto se debe ejercer con dirección, organización, visión y no solamente autoridad. Es por ello que debe compartirse entre todos los actores educativos, reconociendo sus competencias y actitudes propias a favor de la organización.

Teniendo en cuenta que el liderazgo distribuido considera las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares para aprovecharlas y con ello favorecer el involucramiento y el compromiso de todos los involucrados, se propone dichas competencias para los directivos y docentes.

Tabla 24

Competencia de los principales actores

Competencia de los principales actores	
Directivos	Docentes
Trabajo en equipo	Demostrar conocimientos específicos de la asignatura.
Capacidad de liderar, supervisar y evaluar	Trabajo en equipo
Anticipación, planificación y asignación del trabajo	Capacidad de liderar, supervisar y evaluar el trabajo en el aula.
Identificación de prioridades.	Comprometido
Establecimiento y revisión de los métodos de trabajo.	Organizado
Gestión de recursos físicos.	Tolerante
Resolución de problemas.	Gestionar el progreso del aprendizaje
Gestión del presupuesto.	Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en el trabajo
Relaciones externas.	Participar y proponer acciones en la gestión de la institución
Flexible al cambio	Implicar a la familia y a la sociedad en el aprendizaje del alumno
Capacidad de inspirar	Capacidad de inspirar
Capacidad para generar una fuerte carga anímica y motivacional en los docentes y estudiantes.	Capacidad para generar una fuerte carga anímica y motivacional en los estudiantes.

Elaboración propia

En la Institución se deberán renovar las prácticas e interrelaciones entre directivos y docentes, a través de un

acompañamiento, intercambio de ideas y asesoramiento. Además, se deberán programar actividades entre directivos y docentes que contribuya a obtener los objetivos planificados.

Trabajo colaborativo

El trabajo colaborativo implica la conjunción de esfuerzos de una

organización educativa para alcanzar resultados comunes a través del intercambio de ideas y la comunicación abierta.

En tal sentido, se diseñaron los procesos del Instituto Tecnológico Superior “Los Andes” como se puede apreciar en la figura 19.

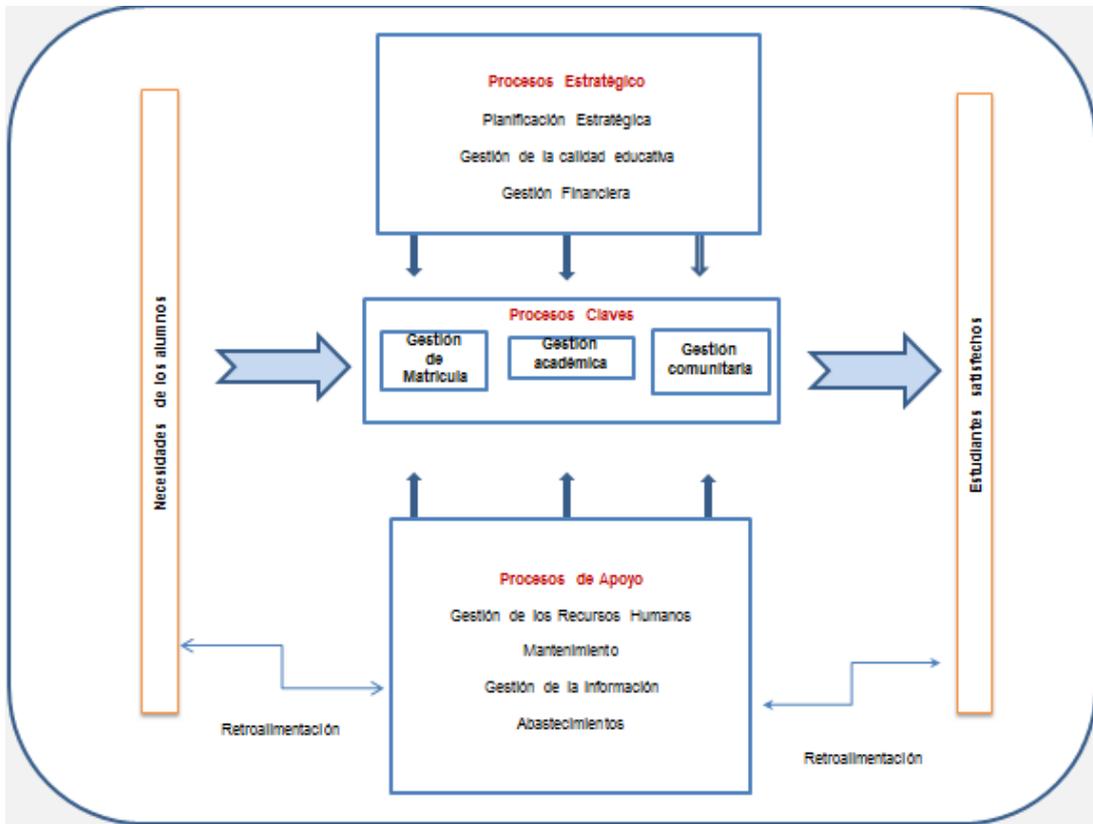


Figura 21. Mapa de procesos propuesto para el Instituto Tecnológico Superior los Andes.

Elaboración propia

Prácticas docentes

Las prácticas docentes se asocian con el desempeño del personal que debe tener en cuenta ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, que contribuya a proporcionar oportunidades pedagógicas diferenciadas. Es por ello que se debe efectuar una atención diversificada para aprovechar diferentes tipos de medios y recursos didácticos.

Las prácticas docentes flexibles representan una propuesta para que los educandos desarrollen competencias en los estudiantes que les posibiliten integrarse y desempeñarse adecuadamente en los próximos niveles educacionales y en la sociedad actual.

En tal sentido, los docentes del Instituto para configurar prácticas que perfilen una atención diferenciada hacia los alumnos deberán organizar grupos, crear ambientes de aprendizaje referentes al uso de las TIC y desarrollar estrategias y secuencias

didácticas que impliquen a los estudiantes en la ejercitación de su inteligencia.

Por tanto, los docentes deberán determinar las actividades didácticas a implementar en las clases e identificar las modalidades de planeación más apropiadas para la asignatura que imparte, que le permita mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje. También es necesario efectuar charlas entre docentes para socializar y aplicar las estrategias de enseñanza apropiadas para favorecer el aprendizaje en los estudiantes. Además, se deberán realizar evaluaciones diarias a los estudiantes tanto en lo individual como en lo grupal, y así conocer e incrementar el grado de avance de los aprendizajes.

Planeación estratégica

La planeación estratégica contribuye a la mejora continua de la gestión administrativa, dado a que es un proceso sistémico y sistemático, basado en consensos y derivado de la autoevaluación para direccionar las acciones de una

institución a escenarios deseados a corto, mediano y largo plazo.

En la planeación se establecen las acciones y estrategias con un enfoque estratégico para alcanzar la visión de la misma, para lo cual se deberán tener en cuenta la comunidad escolar y a las organizaciones que participan en el mejoramiento de la institución, involucrándolos de una forma corresponsable.

La planeación estratégica en el Instituto deberá implicar a los estudiantes, sociedad, al rector, autoridades académicas y administrativas y a los docentes, en fin, a todos los actores interesados en el diseño, en la ejecución y en el seguimiento del plan propuesto para lograr la participación de todos los interesados.

La planificación estratégica permitirá que el instituto reaccione no solo ante las demandas de los servicios, sino también monitoree los avances y tome decisiones

oportunas, para lo cual se requiere tener en cuenta los siguientes:

- Definir los valores compartidos del Instituto.
- Establecer la misión y la visión de futuro con claridad.
- Efectuar un balance de los recursos humanos, físicos, académicos y económicos con los que se cuenta el instituto para responder a los requerimientos educativos.
- Establecer los objetivos estratégicos y las estrategias a implementar.
- Proyectar las acciones y decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Sistematizar y evaluar los resultados alcanzados en los diferentes plazos.

Participación social responsable

La participación social responsable se compone de las consideraciones de la

comunidad, y organismos implicados en la cooperación con el instituto para la formulación y ejecución de la planificación estratégica desarrollada, toma de decisiones conjuntas, resolución de problemas que permita realizar tareas de contraloría social y con ello, asegurar el bienestar integral.

El Instituto deberá intercambiar ideas entre los directivos y docentes para involucrar exitosamente a todos los actores en el proceso de transformación, por lo que se deberán escuchar y atender las sugerencias y peticiones.

En el instituto se debe estimular esta relación a través de la redefinición de la función de la Sociedad en su conjunto y la creación de los Consejos de Participación Social (CPS) para implicar a los profesores, directivos, sociedad e interesados, en el aprendizaje significativo de los estudiantes.

El Consejo de Participación Social (CPS) se integrará por directivos

institucionales, docentes, y miembros de la comunidad que se encuentran interesados en el mejoramiento de la institución educativa.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas implica realizar un cambio cultural fundamentado en la confianza y en la certeza de lo que realiza el instituto es por el bienestar común y, por tanto, se basa fundamentalmente en mostrar a la comunidad lo que se realiza y cómo se realiza.

En tal sentido la información que el Instituto debe compartir con la comunidad es la siguiente:

- Proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes
- Resultados académicos
- Actividades y resultados de la gestión
- Clima organizacional y el áulico
- Administración financiera
- Desempeño profesional
- Participación social

- Ejecución de la planeación, permitiéndoles emitir criterios acerca de los resultados a obtener.
- Logros de la escuela y reconocer la participación de los actores principales.

La rendición de cuentas significa un cambio en el valor de la confianza sin el cual difícilmente pueden alcanzarse las aspiraciones de un equipo de trabajo.

Evaluación para la mejora continua

La evaluación para la mejora continua consiste en la valoración de los procesos implementados lo cual permitirá la toma de decisiones.

La evaluación se lleva a cabo a través de la recopilación e interpretación de la información, toma de decisiones y propuesta de nuevas estrategias de acción orientadas a la mejora continua de los procesos del instituto.

En la toma de decisiones deben intervenir no solo la máxima dirección del

Instituto, sino también todos los actores educativos del modelo propuesto, las cuales estarán basadas en las prácticas docentes, estándares de gestión, participación social en la escuela y estándares de logro educativo.

El Instituto deberá elaborar un programa de evaluación para que sistemáticamente se trabajen los procesos para renovar las acciones y estrategias y con ello se alcancen los objetivos estratégicos. Además, es preciso conversar acerca de los resultados obtenidos frecuentemente para analizar lo que se hizo y lo que faltó por hacer.

En la figura 22 se muestra el ciclo de evaluación para la mejora continua que se propone para el Instituto.

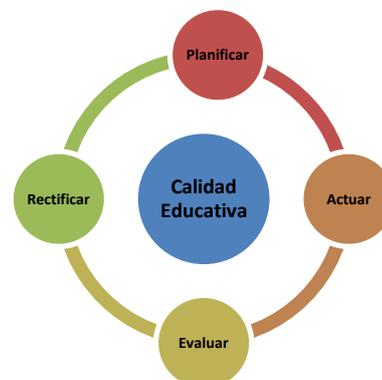


Figura 22. Evaluación para la mejora continua

Elaboración propia

El modelo de administración de gestión administrativa propuesto se compone de siete componentes entre las que se encuentra el liderazgo distribuido, el cual se ejerce con dirección, organización, visión y no solamente autoridad, basándose en el trabajo colaborativo y en el compromiso con los intereses colectivos.

El modelo propuesto plantea una correlación entre sus componentes y significados, para alcanzar una nueva cultura donde se desarrolle un clima innovador entre todos los actores.

Los componentes propuestos se deben analizar de forma conjunta, dada a la interdependencia entre ellos. Por tanto, para la implementación del modelo es preciso contar con líderes transformacionales, la colaboración entre los actores del modelo y la planeación de procesos.

Herramientas

Plan estratégico y operativo

El plan estratégico a largo y mediano plazo será la base para que los actores se comprometan con las metas expuestas en el plan. El plan estratégico deberá ser elaborado a partir de los planteamientos del CPS y de la Asociación de Padres como parte de la autogestión escolar. Además, contendrá las acciones e indicadores que les permitirán evaluar los procesos de la Institución. Los elementos que deberá contener el plan serán los que se muestran en la figura 23.



Figura 23. Elementos del Plan estratégico

Elaboración propia

El plan estratégico permitirá la transformación escolar hacia prácticas que generen mejores resultados, por lo que se deberá llevar a cabo en la realidad para obtener los resultados deseados y se dirija a todos los actores hacia la calidad educativa del Instituto.

A partir del plan estratégico se deberá confeccionar el Plan Anual de Trabajo (PAT) que es una herramienta operativa que tendrán las acciones a seguir, recursos a emplear, los costos y los responsables de las actividades a desarrollar.

Portafolio Institucional

El portafolio representará una herramienta para la planificación y control del instituto, dado a que su contenido le permitirá obtener y analizar, no solo a los directivos sino a los demás actores, la información de los avances generados continuamente en la organización.

Además, se convertirá en un elemento para la autoevaluación, al establecer un proceso para deliberar abiertamente con

los implicados o interesados, acerca de las decisiones o acciones para la mejora, que permita crear condiciones de aprendizaje y sentido de pertenencia en los actores, teniendo en cuenta que partir de los documentos que lo componen se puede comprender las metas, el plan, las acciones y resultados obtenidos por la institución.

En la figura 24 se muestran los elementos que se proponen se archiven en portafolio institucional.



Figura 24. Portafolio institucional

Elaboración propia

Pizarrón de autoevaluación

El uso del pizarrón de autoevaluación permitirá la evaluación de los procesos. Constituye un espacio físico que se destinará para elaborar tablas, gráficos y colocar o realizar escritos que permitirán

dar seguimiento a las metas de la institución. En la siguiente tabla se propone un modelo que se debe publicar en el pizarrón, el cual contiene los elementos del PAT: objetivos, resultados al final del curso, metas, resultados en la

mitad del ciclo escolar y de los indicadores. Además, contendrá los resultados reales de la autoevaluación realizada ya sea al final del curso o a mitad.

Tabla 25

Pizarrón de autoevaluación

Objetivos	Plan Anual de Trabajo (PAT)				Resultados reales	
	Resultados al final del curso	Metas	Resultados a mitad del curso	Indicadores	Al final del curso	A mitad del curso

Elaboración propia

El pizarrón será colocado en un lugar visible y será actualizado luego de realizar una evaluación a los procesos institucionales. Esta herramienta contribuirá a que los espectadores conozcan la situación del Instituto y generen alternativas de solución como parte del compromiso de estos hacia las metas propuestas.

Conclusiones

En el análisis de la literatura se pudo identificar que en el modelo de gestión educativa - normativo prevalece el liderazgo centrado en la administración mientras que en el Estratégico-Participativo el centrado en la transformación. La correlación de los estilos de liderazgos existentes en el ITSLA permitió conocer que los alumnos consideran que el estilo de liderazgo existente en su institución, de acuerdo a la visión que tienen los mismos respecto a los modos de actuación del cuerpo docente, es democrático y con respecto a los modos de actuación de la dirección autoritario. Por su parte los docentes consideran que de acuerdo al modo de actuación de la dirección el estilo es democrático.

El estilo de liderazgo imperante en el ITSLA es democrático, con ciertas vulnerabilidades respectivas a otros estilos, dadas por la actuación de los miembros, tanto del consejo directivo como del propio claustro docente. Por tanto, el

modelo de gestión administrativa propuesto está fundamentado en el liderazgo distribuido, el cual contribuye a alcanzar una nueva cultura educacional, donde lo cotidiano transcurra en un clima innovador para educar para la vida.

Recomendaciones

- Presentar la propuesta a las máximas autoridades del ITSLA para su posterior aprobación.
- Implementar el modelo de gestión administrativa propuesto basado en el liderazgo distribuido, ya que ofrece un progreso en las formas de gestión y permite elevar los logros educativos y la mejora continua del Instituto, basado en el compromiso de todos los actores educativos.
- Efectuar una capacitación al personal docente y administrativo referente a la aplicación del modelo de gestión administrativa basado en el liderazgo distribuido.

Limitaciones de la investigación

La principal limitación de la investigación estuvo dada a que no fue posible obtener resultados a través de la aplicación de encuestas a los estudiantes, dado por la falta de concordancia en las respuestas ofrecidas. En tal sentido fue necesario aplicar como técnica para la recolección de la información el grupo focal, la cual permitió a través de la conversación con ellos, conocer sus opiniones acerca del liderazgo que ejercen los docentes y directivos en el Instituto.

Otra de las limitaciones de la investigación está dada porque los resultados obtenidos en la investigación son una descripción de los fenómenos apreciados en un lugar específico, en un momento dado, y por la población estudiada, por lo que no es posible generalizar los mismos hacia otras instituciones educativas.

Referencias bibliográficas

- Alles M. (2014). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*.
- Ansoff I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial (2 Ed)*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/10/20/4967>
- Arias S & Beltran I. (2015). *Modelos de dirección y gestión en la institución educativa La Reforma*. Santander.
- Arias, S. I. (2015). *Modelos de dirección y gestión en la institución educativa La Reforma*. Santander.
- Bazán A. (2013). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa*.
- Bazán, D. Z. (2013). *Gestión Educativa*. Lima.
- Bohorquez A. (2014). *Liderazgo e influencia en las personas*.
- Bórquez, K. Y. (2014). *Prácticas que configuran un Liderazgo Distribuido en un Liceo Politécnico de la Comuna de San Miguel*. Santiago de Chile.
- Casassus J. (1999). *La gestión educativa en América Latina: Problemas y paradigmas*.
- Casassus, J. (1999). *La gestión educativa en América Latina: Problemas y paradigmas*. Chile.
- Cayulef C. (2007). *El Liderazgo distribuido: una apuesta de Dirección escolar de Calidad*. Madrid.
- Chiavenato I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*.
- Coronel J. (1995). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*.
- Deloitte. (2016). *Tendencias globales de Capital Humano 2016*. Obtenido de

- <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2016.html>
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Mexico, DF.
- Donnelly J. Gibson J. Ivancevich L. & James H. (1998). *Fundamentos de Dirección y Administración de empresas*. Colombia.
- Elmore R. (2000). *Building a New Structure for School Leadership*. Washington, DC.
- Engestrom Y. (1988). *"Teoría de la Actividad"*.
- Fiedler F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York.
- French W.& Bell C. (1996). *Desarrollo organizacional :Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Mexico.
- Fullan M. (1996). *Leadership for Change*.
- García. Hernández. Santos. y Fabila. (2009). *Gestión del liderazgo y valores en la administración del Instituto Tecnológico Superior Intercultural Bilingüe Shimiattukkunapak Jatun Kapari*.
- Ginebra J. (1997). *Liderazgo en acción*. McGraw.
- Groon P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis*.
- Gunter H. (2001). *Leaders and leadership in education*.
- Harris A & Chapman C. (2002). *Democratic leadership for school improvement in challenging contexts*.
- Hersey P. & Blanchard K. (1977). *Management of Organizational Behavior*.

- Hollan J. Hutchins E. & Kirsh D. (2000). *Distributed Cognition: Toward a New Foundation for Human-Computer Interaction Research*. California.
- House R. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*.
- Hutchins E. (1995). *Cognition in the wild*.
- IPE UNESCO. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Argentina.
- J., B. N. (2003). *Distributed Leadership*.
- Juran J. (1988). *Calidad, Concepto y filosofías*.
- Kurt L, L. R. (1939). *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates*.
- Leithwood K. Begley P. & Cousins J. (1990). *The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research*. Journal of Educational Administration.
- Leontiev A. (1978). *Activity, consciousness, and personality*.
- Lespai A. (2013). *Prácticas de liderazgo distribuido en el contexto escolar. Estado del arte*.
- Lespai, A. A. (2013). *Prácticas de liderazgo distribuido en el contexto escolar. Estado del arte.*
- Macbeath J. (2005). *Leadership as distributed: a matter of practice*.
- Murillo F. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona.
- Murillo F. (2010). *Liderazgo escolar para la Inclusión y la Justicia Social*.
- Murillo F. Barrios R & Pérez-Albo M. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid.
- Norman S.: (1981). *Liderazgo académico*.
- Northouse P. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

- Palomo M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Sergiovanni T. (1984). *Leadership and excellence in schooling. Educational Leadership*.
- Short P. & Greer J. (2002). *Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts*. Prentice Hall.
- Sobral J. (1998). *Conducta individual*. Madrid: Pirámide.
- Spillane J. (2006). *Distributed Leadership*.
- Spillane J. Halverson R. & Diamond J. (2001-2004). *Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective*.
- Timperley H. (2005). *Distributed leadership: developing theory from practice*.
- Vallejo, S. C. (2007). Teoría de la actividad: una perspectiva en la enseñanza de la matemática apoyada en el uso de las tecnologías de información y comunicación. *Kaleidoscopio*.
- Veenman S. Visser Y. & Wijkamp N. (1998). *Implementation effects of a program for the training of coaching skills with school principals*.
- Vygotsky L. (1979). *La Propuesta de VYGOTSKY: LA PSICOLOGÍA SOCIO-HISTÓRICA*. Brasil.
- Watkins P. (1989). *Leadership, Power and Symbols in Educational Administration*. En J Smyth (Ed.), *Critical Perspectives on Educational Leadership*. London.
- Wheartley P. (2004). *Institutional repositories in the context of digital preservation*.

Woods P. Bennett N. Harvey J. & Wise C.

(2004). *Variabilities and Dualities
in Distributed Leadership:
Findings form Systematic
Literature Review.*

Yulk G. (2002). *Leadership in
organisations.* Prentice Hall.

Zabalza A. (1994). *Material Didáctico.*

