

Artículo de investigación

Cómo citar: Restrepo, L., Vargas, E., y Villamil, S. (2022). Prácticas docentes en modalidad online: percepción de estudiantes secundarios en el sur de Chile. *Praxis Pedagógica*, 22(32), 36-70. <http://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.22.32.2022.36-70>

ISSN: 0124-1494

eISSN: 2590-8200

Editorial: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Recibido: 20 de enero 2022

Aceptado: 15 de marzo 2022

Publicado: 8 de junio 2022

Conflicto de intereses: los autores han declarado que no existen intereses en competencia.

Incidencia del liderazgo directivo/docente en el rendimiento académico de instituciones colombianas

Incidence of managerial/teaching leadership academic leadership, in the academic performance of colombian institutions

Incidência de liderança gerencial/docente no desempenho acadêmico de instituições colombianas

Lina Marcela Restrepo Pizarro

<http://Orcid.org/0000-0003-1844-9220>

Fundación Gimnasio Inglés de Armenia (G.I. School)

Colombia

lmrestrepop@gmail.com

Eucaris Vargas Valencia

<http://Orcid.org/0000-0002-9555-3948>

I.E General Santander Jamundi-Valle
Colombia

eucaruis1407@hotmail.es

Stelver Giovanni Villamil

<http://Orcid.org/0000-0003-4269-9975>

Universidad Libre Sede Campus
Colombia

licvillamil@hotmail.com

Resumen

En el presente artículo se muestra los resultados de un estudio en el que participan dos instituciones colombianas, cuyo objetivo es determinar la incidencia del liderazgo directivo y docente en el rendimiento académico de los estudiantes. En el desarrollo de este, se hace uso de una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) a través de entrevistas y cuestionarios que miden los estilos de liderazgo que aplican los directivos de las instituciones educativas escogidas, así mismo, se acude a la estadística para observar el rendimiento de los estudiantes en cinco áreas fundamentales evaluadas en las Pruebas Saber. Como resultado se evidencian practicas similares en los estilos de liderazgo aplicados por los docentes y directivos de ambas instituciones, lo cual indica que no existió una incidencia directa.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, gestión académica y directiva, liderazgo, rendimiento académico.



Abstract

This article shows the results of a study in which two Colombian institutions participate, whose objective is to determine the incidence of managerial and teaching leadership on the academic performance of students. For the development of this study, a mixed methodology (quantitative and qualitative) is used through interviews and questionnaires that measure the leadership styles applied by the directors of the chosen educational institutions and statistics are used to observe the performance of students in five fundamental areas evaluated in the Pruebas Saber. As a result, similar practices are evident in the leadership styles applied by teachers and directors of both institutions, which indicates that there was no direct incidence.

Keywords: academic and directive management, academic performance, leadership, leadership styles.

Resumo

Este artigo mostra os resultados de um estudo em que participam duas instituições colombianas, cujo objetivo é determinar o impacto da liderança de gestão e ensino no desempenho acadêmico dos alunos. No desenvolvimento deste, é utilizada uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa) através de entrevistas e questionários que medem os estilos de liderança aplicados pelos diretores das instituições de ensino escolhidas, também as estatísticas são utilizadas para observar o desempenho dos alunos em cinco áreas fundamentais avaliadas nos Testes de Saber. Como resultado, práticas semelhantes são evidentes nos estilos de liderança aplicados pelos professores e diretores de ambas as instituições, o que indica que não houve impacto direto.

Palavras-chave: desempenho acadêmico, estilos de liderança, gestão acadêmica e diretiva, liderança.

Introducción

Los conocimientos que adquieren los niños, niñas y jóvenes, a partir de diferentes quehaceres pedagógicos, brindados por docentes y directivos, conocido como liderazgo educativo, es un tema que ha tomado fuerza durante los últimos años. Los cambios sociales y políticos han permitido mayor autonomía en los procesos de cada institución, cada líder, puede designar qué tipo de formación y modelo pedagógico implementar, lo cual puede conllevar a afirmar la importancia del liderazgo educativo del rector en los procesos académicos y en especial del rendimiento académico de los estudiantes. Robinson (2009), citado por Horn, Kupfer. y Marfán, Sanchez (2010) menciona que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes”, (p. 84) con lo cual concluyen que:

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

Del mismo modo, Weinstein, 2009, citado por Horn Kupfer. y Marfán, Sanchez (2010), señalan “que un mal liderazgo podría producir el efecto contrario, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyen los resultados académicos de los alumnos” (p. 84). Investigadores como la de Espínola Hoffman *et al.* (2017), opinan que “el liderazgo de los directores en el cumplimiento de las metas de aprendizaje, la incidencia de la práctica _observa aula y retroalimenta a los docentes_” (p. 102).

En ese orden de ideas, la presencia del liderazgo desde la gestión directiva y académica es observada como un componente importante dentro de la organización de un plantel educativo y en el proceso de enseñanza aprendizaje, que dan parte del rendimiento académico en los estudiantes de diferentes grados educativos a nivel escolar. En ese sentido, y observando la brecha tan importante que se muestran en los resultados de las Pruebas Saber, de acuerdo con los grupos que caracterizan el sector de la educación (privada y pública), surge el siguiente

el interrogante de esta investigación, ¿el estilo del liderazgo de los docentes y directivos incide en el rendimiento escolar y en las instituciones del sector público y del sector privado en el Valle del Cauca?

En el contexto educativo hay muchas variables que circundan a su alrededor, sin embargo, para la presente investigación, se busca el un análisis, realizar un acercamiento al concepto de liderazgo, estilos de liderazgo, gestión directiva, gestión y rendimiento académico que a continuación se describen.

Liderazgo

La presente investigación se retoma lo planteado por González *et al.* (2016), ya que centra su mirada en el aspecto pedagógico del liderazgo, específicamente los autores manifiestan que es el ejercicio de la promoción de la potencialidad de todos los miembros de una entidad o iniciativa educativa orientada a lograr la efectividad y calidad de la educación.

Estilos de liderazgo

Existen muchos estilos de liderazgo, sin embargo, en esta ocasión se realiza un acercamiento a los más relevantes en el sector educativo.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional por su naturaleza de orientación y flexibilidad es aplicado tanto en organizaciones o empresas, como en instituciones educativas. Para la primero, bracho Parra, y García Guiliany (2013) afirman que:

Dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad. (p. 1678)

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

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

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional también opera en diferentes contextos y este último consiste en intercambiar recompensas. Este es planteado por Avolio, *et al.* (1999) y, suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.

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

Gestión directiva y académica

En primer lugar, se hace un breve enfoque sobre el marco legal de la Educación General en Colombia, es así como la Ley 115, en el Art. 1, sostiene como objeto de la ley que: “La Educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

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

Lo anterior, es reglamentado en el Decreto 1860 de 1994, el cual expone aspectos pedagógicos y organizativos generales, el capítulo IV de este documento, el cual trata sobre el Gobierno escolar y la Organización institucional, y, el art. 20, del mismo capítulo dice, que el Órgano del Gobierno escolar en establecimientos educativos debe estar constituido por: un

Consejo Directivo, un Consejo Académico y un Rector, entonces estos tres actores tienen sus propias características, así:

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

El Consejo Académico, como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento.

El Rector, como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar. (Ministerio de Educación Nacional, 1994)

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

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

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

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

incertidumbre o las amenazas que se pueden presentar, por las diversas leyes y decretos que están en constante cambio. (Ponce Vidal, 2008, pp7-8).

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

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

Rendimiento académico

A pesar de que muchos autores han expuesto sobre el rendimiento académico como variable de estudio dentro de las instituciones educativas, y que existen múltiples definiciones de este, se ha escogido para esta investigación la expresada por Carpio (1975), citado por Sánchez Balcázar *et al.* (2016), debido a que limita la visión a los resultados. Así pues, entenderemos el rendimiento como “El proceso técnico pedagógico que juzga los logros de acuerdo con los objetivos de aprendizaje previstos”, (p.2). Siendo en nuestro caso, los resultados emitidos por las Pruebas Saber.

Metodología

El método de la investigación fue guiado y estructurado desde el enfoque mixto. Además, este dio cuenta de los diversos instrumentos que se utilizaron en la búsqueda de la información, como parte fundamental del proceso metodológico.

Enfoque metodológico

Para el desarrollo de esta investigación, se cuenta con la información de carácter cualitativo y cuantitativo, por lo que el método mixto resulta el más adecuado, pues de acuerdo con la definición de Johnson & Onwuegbuzie (2004), los diseños

mixtos corresponden con “[...] el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (p. 17).

De igual manera, Hernández Sampieri. *et al* (2014), con referencia al método mixto señala que: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p.532).

Con la elección del método mixto, la investigación pretende avanzar en la comprensión y el conocimiento de los factores que están incidiendo en el rendimiento académico de los estudiantes y sacar ventajas de ambos tipos de investigación al obtener datos complementarios, pues está enmarcado dentro de la clasificación que según Hernández Samperi. *et al* (2014), hacen sobre la triangulación de datos, ya que se obtendrá información de distintas fuentes. Debido a la situación de confinamiento social, a consecuencia del (-COVID-19-) las fuentes a utilizar fueron de forma virtual, especificadas a continuación.

De igual manera se utilizaron los archivos históricos de cada institución, proporcionados por el ICFES¹ Interactivo (2015 a 2019), desde su base de datos por establecimiento educativo y por departamento, y el cuestionario que se aplicó en las dos instituciones que hace referencia al comportamiento, es el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ. por sus siglas en inglés) proporciona una técnica mediante la cual los miembros de un grupo pueden describir el comportamiento del líder o de los líderes designados en las organizaciones formales (Ralph , 1963) es el empleado para esta investigación.

Se realizaron dos entrevistas virtuales de tipo no estructuradas con la intención de recolectar información acerca del tema en cuestión y de los cambios que se generaron con motivo de la emergencia sanitaria, que afectó en forma significativa el normal funcionamiento de instituciones educativas.

.....
1 Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación

Diseño metodológico

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

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

Teniendo en cuenta la problemática que se plantea en la presente investigación, esta metodología permite identificar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos y docentes de cada institución, como también inferir si incide en el rendimiento académico de los estudiantes, reflejado en el grado 11°, el cual se obtiene a partir de los resultados estadísticos que publica el ICFES interactivo.

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

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

Método de investigación

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

En cuanto al análisis comparativo, Rivas Mira y Garcianava Requena (2004), citando a Sartori (1994), mencionan que comparar es: “confrontar una cosa con otra” (p. 23). También afirman que las comparaciones que interesan poseen atributos en parte compartidos y en parte no compartidos. De igual manera, citan a Lijphart (1971), quien define al método comparativo como “el análisis de un número reducido de casos, de dos a menos de veinte” (p. 23). Asimismo, Tonon de Toscano (2011), citando Fideli, R. (1998), define que

El método comparativo es un método para confrontar dos o varias propiedades enunciadas en dos o más objetos, en un momento preciso o en un arco de tiempo más o menos amplio. De esta manera se comparan unidades geopolíticas, procesos, e instituciones, en un tiempo igual o que se lo considera igual (sincronismo histórico). (p. 2).

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

agudiza la capacidad de descripción y permite sintetizar los elementos diferenciadores y comunes de un fenómeno particular que ocurra en la gestión. Además, otorga criterios para verificar hipótesis, generadas con base en el descubrimiento inductivo, lo que permite validar o no afirmaciones y/o conceptos y así continuar en una fase superior de construcción de teorías explicativas que den cuenta de la gestión pública como objeto de estudio. (Moncayo Vives, 2014, p. 8).

Para efectos de esta investigación, la población o muestra de investigación está dividida en dos sistemas, el primero corresponde a la Institución Educativa Alfredo Bonilla Montaña, mientras que la segunda al Liceo Benalcázar, con la siguiente caracterización.

Sistema uno

La Institución Educativa (IE) Alfredo Bonilla Montaña pertenece al sector público, ubicada en el municipio de Jamundí, zona rural al sur del departamento del Valle del Cauca. La sede principal, cuenta con grados desde transición hasta once, concibe un modelo pedagógico holístico, donde se le muestra al estudiante rumbos y posibilidades, se le plantean alternativas, nuevos desafíos, lo estimulan en la búsqueda de la información, y lo confrontan en los momentos de desánimo, dificultad y cansancio. El colegio es de carácter académico, mixto y ofrece el servicio en la jornada de mañana, tarde, con calendario (A). Esta institución se encuentra ubicada en un sector de estrato dos, de bajos recursos socioeconómicos, y algunas familias disfuncionales. La institución educativa, ha impartido una educación tradicionalista, tiene énfasis en el conocimiento cognitivo, personal y social, fortaleciendo la identidad cultural y la convivencia social, con una perspectiva de la etnoeducación.

Sistema dos

Liceo Benalcázar es una institución educativa de carácter privado, que cuenta con preescolar, primaria y bachillerato. Está ubicada en el oeste de Cali, con población educativa que oscila entre los estratos socioeconómicos cuatro y cinco. En esta institución se cuenta con tres directivas que ejercen un liderazgo que impacta directamente en la formación académica de las estudiantes: la directora general, la coordinadora pedagógica y la coordinadora académica. Este Liceo se ha caracterizado, desde su creación, por adoptar la Teoría de Modificabilidad Estructural Cognitiva de Reuven Feurstein y el Modelo de Educación Diferenciada, exclusivamente femenino.

Para esta indagación se tomó en cuenta, en las dos instituciones, como muestra: dos directivos (rector y coordinador académico), cinco docentes de las áreas fundamentales, es decir,

Matemáticas, Lengua Castellana, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Lengua extranjera (inglés), como también el 70%, aproximadamente, de los estudiantes matriculados en el grado 11° para el análisis del rendimiento escolar.

Instrumentos de recolección de datos

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

Instrumentos cualitativos:

Dentro de estos instrumentos se cuenta con, una entrevista no estructurada dirigida a directivos de cada institución, (videollamada), debido a la situación de emergencia sanitaria que se vive a nivel mundial, causada por el COVID-19, ya que no permite la actividad presencial con más de 10 personas.

El segundo instrumento es el cuestionario basado en el MLQ (5x corto), adaptado y aplicado de forma virtual a directivos, docentes y estudiantes de las dos instituciones objeto de estudio. Como línea de base, se toma el instrumento resultado de la teoría de Avolio *et al.* (1999), para la evaluación de los estilos de liderazgo. Este inventario psicológico que se compone de 10 escalas que miden tres estilos de liderazgo: liderazgo transformador (5 escalas), liderazgo transaccional (3 escalas) y el comportamiento pasivo/evitativo (2 escalas); con un puntaje que va de 1 a 4, siendo 1 la conducta que se percibe que “nunca se realiza” y 4 que “se realiza frecuentemente”. Este cuestionario fue organizado de la siguiente manera:

- **Directivos:** escala tipo Likert de aplicación virtual con treinta ítems, distribuidos de tal manera que se pudieran evidenciar las conductas percibidas como usuales y cotidianas en el quehacer dentro de la institución, para finalmente inferir el consenso del estilo de liderazgo usado en la institución educativa.
- **Docentes:** cuestionario de aplicación virtual con diez preguntas que aluden a cada una de las escalas del instrumento aplicado a los directivos. Se pretende con esta escala inferir la coherencia entre el liderazgo promovido por las directivas y el percibido y aplicado por los docentes.

- **Estudiantes:** cuestionario de aplicación virtual con diez preguntas que aluden a cada una de las escalas del instrumento aplicado a los directivos. Se pretende con esta escala inferir la coherencia entre el liderazgo promovido por las directivas, los docentes y el percibido por los estudiantes.
- **Instrumentos cuantitativos:** para la obtención de estos datos se tomaron los resultados de las Pruebas Saber 11, de los años lectivos comprendidos entre los años del 2015 y 2019. Además, se tienen en cuenta algunos datos asociados al resultado final, como número de estudiantes que presentaron la prueba, desviación estándar y promedio territorial.

Procedimientos

A continuación, se presentarán, los pasos correspondientes al desarrollo metodológico de la investigación, la cual está dividida en tres fases que a continuación se detallan:

Fase 1. Recolección cualitativa

En la recolección de información cualitativa se recogió la información necesaria, tras una observación participante, por medio del uso de una matriz cuyas categorías serán las mismas que las del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta, adaptado) de forma virtual.

El segundo instrumento cualitativo con el que se obtuvo información adicional, sobre la forma como se concibe el liderazgo y su práctica en las instituciones, fue una entrevista (videollamada) no estructurada que consta de cinco preguntas.

Fase 2. Recolección cuantitativa

En esta fase, se obtuvieron los resultados generales de los grados once de cada una de las instituciones educativas que hacen parte del proceso investigativo. Además, se realizó el acercamiento al estilo de liderazgo que más se presenta en cada una de las instituciones a través del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta, adaptado).

Fase 3. Integración metodológica

Siendo una investigación con enfoque mixto, se expone en esta una breve descripción la forma cómo se realizó la integración metodológica, de acuerdo con la planeación que se hizo en

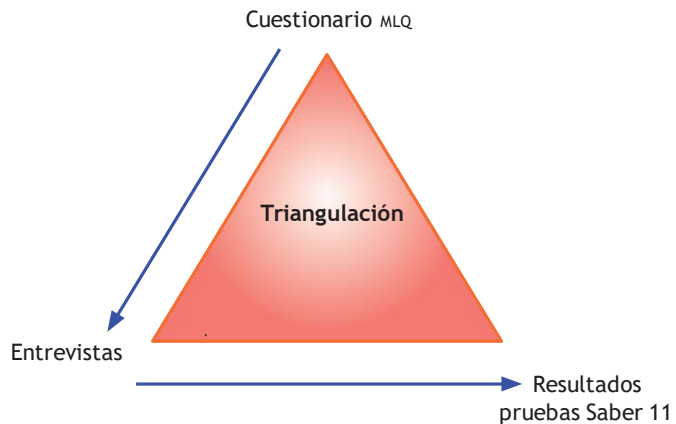
relación con los instrumentos seleccionados y el procedimiento pertinente en los análisis de los resultados. Acevedo (2011) refiere que

La integración de metodologías remite a la posibilidad de combinar la metodología cualitativa y cuantitativa dentro de una misma investigación, de manera tal que sostiene la complementariedad entre métodos. Bericat (1998) identifica tres estrategias de integración metodológica: la complementación, la combinación y la triangulación. (párr. 2).

Así pues, una vez recolectada la información cualitativa y cuantitativa necesaria, se procedió a la triangulación de esta, de tal manera que se puedan establecer las relaciones entre las variables planteadas

La figura 1 presenta la forma cómo se realizó la triangulación, entre la información obtenida, teniendo en cuenta que se analizaron datos cualitativos y cuantitativos, permitiendo así establecer las relaciones entre las mismas.

Figura 1. Triangulación de información cualitativa y cuantitativa.



Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Para desarrollar este apartado, se contó con las variables establecidas inicialmente, siendo estas exploradas desde el concepto hasta un análisis de aplicación de las mismas en las instituciones educativas referenciadas. Lo anterior, con el fin de identificar el estilo de liderazgo, como también la existencia de la incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes al finalizar su etapa escolar, grado once, de la siguiente manera:

- Primero, se identificó los estilos de liderazgo de la gestión directiva y académica que presentan cada institución educativa.
- Luego, se compara el estilo de liderazgo ejercido en los establecimientos educativos de estudio y su influencia e incidencia en el rendimiento académico.
- Después, se establece si existe relación entre el estilo de liderazgo de la gestión directiva y académica con el rendimiento escolar, a partir de la identificación del estilo de liderazgo ejercido y el historial de los últimos años en los resultados obtenidos de las Pruebas Saber grado 11°.
- Finalmente, se diseña una propuesta de acuerdo con los resultados obtenidos que permitan fortalecer los estilos de liderazgo de la gestión directiva y académica en pro de mejorar de los educandos.

Resultados cualitativos

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

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

IEABM = IE Alfredo Bonilla Montaña

LB = Liceo Benalcázar.

Liderazgo transformacional

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

Tabla 1. Conducta percibida Liderazgo transformacional.

Conducta percibida	IE. Alfredo Bonilla Montaña	Liceo Benalcázar
Consideración individualizada	3,83	4
Estimulación intelectual	3,88	3,92
Influencia individualizada atribuida	3,75	3,67
Influencia individualizada conductual	4	3,89
Motivación inspiracional	4	3,05
Promedio general	3,89	3,79

Fuente: Elaboración propia.

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

Liderazgo transaccional

Seguidamente, se presenta la tabla 2, en la que se analiza la conducta percibida, en el estilo de Liderazgo transaccional por medio de 3 escalas, con un puntaje que va de 1 a 4, siendo 1 la conducta que se percibe como “nunca se realiza” y 4 que “se realiza frecuentemente”, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 2. Conducta percibida Liderazgo transaccional.

Conducta percibida	IE. Alfredo Bonilla Montaña	Liceo Benalcázar
Dirección por excepción activa	3,5	3,22
Dirección por excepción pasiva	2	1,67
Recompensa contingente	3,63	3,92
Promedio general	3,04	2,94

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al Liderazgo transaccional, se pueden evidenciar en los puntajes de las conductas percibidas varias características importantes, entre las que se encuentran que, para ambas instituciones, la diferencia entre la dirección por excepción activa y la pasiva es aproximadamente de 1,5, siendo más notoria la diferencia para el Liceo Benalcázar, analizada en términos de proporción, y en la recompensa contingente el Liceo muestra 3,92, ante la IEABM con 3,63. De esta manera, se puede evidenciar que en ambas instituciones educativas se demuestra este estilo de liderazgo con un 3,04, equivalente al 76 % para la IEABM, y un 2,94, equivalente al 73,5 % para el Liceo Benalcázar, una tendencia medianamente alta.

Liderazgo pasivo/evitador

Finalmente, se presenta la tabla 3, en la que se analiza la conducta percibida en el estilo de Liderazgo pasivo/evitador en 2 escalas principalmente, con un puntaje que va de 1 a 4, siendo 1 la conducta que se percibe como “nunca se realiza” y 4 que “se realiza frecuentemente”, se organiza así la información obtenida:

Tabla 3. Conducta percibida Liderazgo pasivo/evitador.

Conducta percibida	IE. Alfredo Bonilla Montaña	Liceo Benalcázar
Dirección pasiva/evitadora	1,67	1,33
Laissez -faire	2,5	2,78
Promedio general	2,08	2,06

Fuente: Elaboración propia.

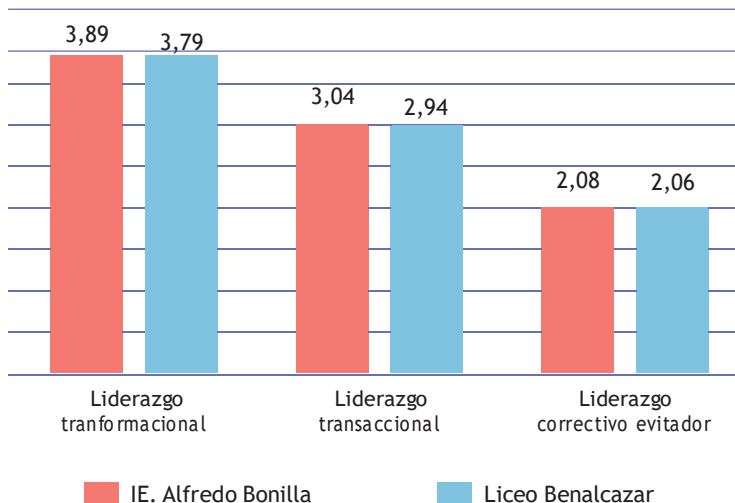
El comportamiento de ambas instituciones educativas sigue siendo similar en el resultado global; sin embargo, es posible evidenciar que no comparten las tendencias de acuerdo con la conducta percibida. La IEABM alcanza 2,08, equivalente al 52 %, con relación al Liceo Benalcázar que obtuvo un 2,06, equivalente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

Estilo de liderazgo por institución educativa

Una vez, aplicado el instrumento Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x corta, adaptado) y realizado su respectivo análisis, el cual permitió la identificación del estilo de liderazgo más tendiente, se presenta de forma gráfica y comparativa; la conducta percibida, de los tres estilos en los establecimientos educativos de referencia.

La figura 2; muestra los tres estilos de liderazgos, analizados a los directivos (rector y coordinador), como también a los cinco docentes de las áreas fundamentales, de cada institución educativa referenciada en esta investigación. Así de este modo, de acuerdo con las escalas valorativas en la conducta percibida de cada estilo de liderazgo, siendo 1 “nunca se realiza” y cuatro 4 “se realiza con frecuencia”, se infiere lo siguiente:

Figura 2. Resultados del estilo de liderazgo por institución.



Fuente: Elaboración propia.

El estilo de liderazgo que prima en ambas instituciones es el Liderazgo transformacional, estando cercano al 4,0 que es la puntuación mayor. Se encuentra a la IE Alfredo Bonilla Montaña con un puntaje de 3,89, alcanzando de esta manera al 97,25 % del estilo de liderazgo, por otro lado, el Colegio Liceo Benalcázar obtuvo un puntaje de 3,79, con 94,75 % de aplicación del mismo estilo. Así mismo, se muestran los resultados de las conductas percibidas en los otros dos estilos de liderazgo, es decir, el Liderazgo transaccional que se encuentra entre 3,04 y 2,94, siendo alto; sin embargo, en cuanto al Liderazgo correctivo/evitador, se evidencia un resultado más débil siendo para estas dos instituciones los resultados de 2,08 y 2,06, respectivamente.

La tabla 4 muestra el estilo de liderazgo que perciben los estudiantes, este coincide con el estilo de liderazgo más tendiente en ambas instituciones, siendo este el Liderazgo transformacional, que en números está más cercano a 4,0, que es la puntuación más alta. Igualmente, encontramos que la IE Alfredo Bonilla Montaña obtuvo un puntaje de 3,95, alcanzando de esta manera el 98,75 % en el estilo de este liderazgo; y el Colegio Liceo Benalcázar alcanzó un puntaje

de 3,85, lo que equivale a un 96,25 % del mismo estilo. De igual manera, se muestran los resultados de las conductas percibidas en los otros dos estilos de liderazgo, es decir, el Liderazgo transaccional que se encuentra entre 3,02 y 2,90, respectivamente a cada institución, y Liderazgo correctivo/evitador, el cual no es percibido por los estudiantes.

Tabla 4. Estilos de Liderazgo percibido por los estudiantes.

Conducta percibida	IE. Alfredo Bonilla Montaña	Liceo Benalcazar
Liderazgo transformacional	3,95	3,85
Liderazgo transaccional	3,02	2,9
Liderazgo pasivo/evitador	0	0
Promedio general	3,4	3,3

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se realizó la entrevista (videollamada) a cada coordinadora académica, de las instituciones en referencia, que permitió confirmar el estilo de liderazgo gestionado y obtenido en el cuestionario.

- Directiva docente del Liceo Benalcázar: María Isabel Montoya Altamirano https://drive.google.com/file/d/1KFcKeUYwhPNF1_WES6bg6dwTe_BCeEd5/view?usp=sharing
- Directiva docente de la Institución Educativa Alfredo Montaña: Laura Katherine Molina. https://drive.google.com/file/d/1Sjbu8311w-_tb9oi52-5myMSxAlx363e/view

Resultados cuantitativos

Resultados de Pruebas Saber

A continuación, se muestran los resultados estadísticos, de las Pruebas Saber 11 presentadas durante los últimos cinco años (2015-2019), por cada institución educativa en referencia, las cuales se han extraído de la base de datos de la página oficial del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación

Superior (ICFES), quien en este caso actúa como entidad gubernamental que tiene la autoridad de evaluar, calificar y emitir los resultados de las pruebas de estado, en todo el territorio nacional. Esto con el fin de realizar una comparación objetiva sobre el desempeño académico de los estudiantes del grado 11°, de la IE Alfredo Bonilla Montaña del municipio de Jamundí, y el Liceo Benalcázar de la ciudad de Santiago de Cali, ubicados en el departamento del Valle del Cauca, en los diferentes indicadores de rendimiento académico con sus respectivos promedios.

Se presentan en total ocho gráficas (figuras), en las primeras cinco (figuras 3 a la 7), se visualiza el comportamiento general de las dos instituciones en cuanto al número de estudiantes que presentaron el examen, los promedios por establecimiento y la desviación estándar. Así mismo las últimas tres figuras (8 a 10) presentan datos para analizar las diferencias a nivel territorial, además de la comparación esta vez con una agrupación de datos individual con el número de estudiantes y el promedio por desviación estándar.

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

- **Número de estudiantes:** esta convención hace referencia a la cantidad de estudiantes que presentan las Pruebas Saber.
- **Promedio por establecimiento (EE):** representa el desempeño medio de los estudiantes en la Prueba Saber 11°. El promedio del puntaje global se reporta en una escala de 0 a 500 puntos, sin decimales.
- **Desviación estándar (DE):** es una medida de dispersión de los datos, cuanto más alto sea este valor, más alejado del promedio del puntaje global se encontrarán los resultados de los estudiantes, lo cual indica mayor dispersión o heterogeneidad entre los puntajes globales obtenidos por ellos.
- **Promedio Entidad Territorial Certificada (ETC):** es el promedio que existe en la Entidad Territorial Certificada a la que pertenece el establecimiento.
- **Promedio Territorial (PT):** es el valor correspondiente al promedio del establecimiento a nivel departamental.

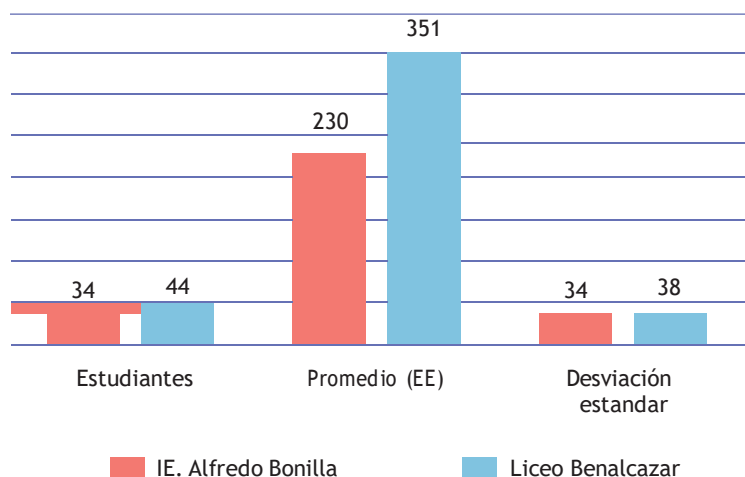
Los datos y sus respectivos valores para cada institución serán nombrados con las siguientes convenciones:

IEABM = IE Alfredo Bonilla Montaña

LB = Liceo Benalcázar.

La figura 3 muestra los resultados estadísticos obtenidos en el 2015, así: se presentaron 34 estudiantes en IEABM y 44 en LB, lo que indica que es una poca participación de ambas instituciones en la Prueba Saber de ese año. En cuanto al Promedio EE, la IEABM alcanza un puntaje de 230, mientras que el LB logra un puntaje de 351, teniendo en cuenta que la media de la escala nacional está definida en 250 puntos, se evidencia una diferencia del desempeño promedio de los estudiantes en el LB, que está por encima en 121 puntos, es decir, 34 % sobre IEABM, ello indica un mejor nivel de desempeño del LB; sin embargo, en cuanto a la desviación estándar, la IEABM obtuvo 34 puntos y el LB 38 puntos. Esto manifiesta que el LB, por ser más alto los puntos, tuvo una mayor la diferencia o dispersión de los resultados en el desempeño entre los estudiantes que presentaron las Pruebas Saber 11; en ese sentido, esa diferencia favorece en 4 puntos al IEABM. Esto servirá como punto de partida para la revisión de las siguientes gráficas.

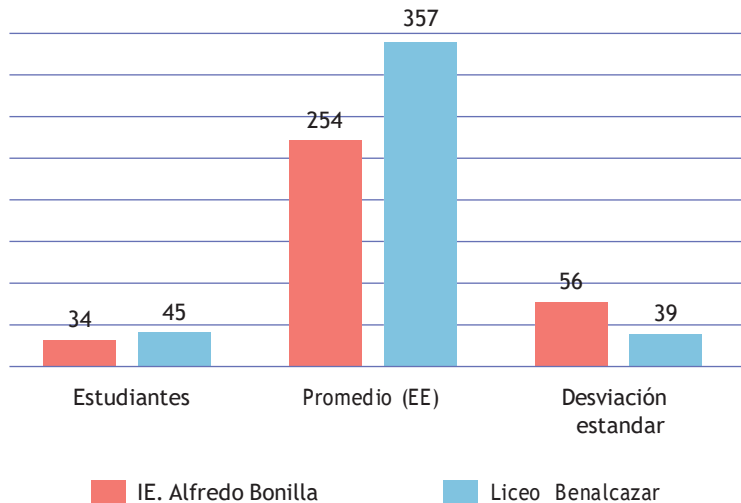
Figura 3. Resultados Pruebas Saber de 2015.



Fuente: tomado de Información Base de datos ICFES 2015.

La figura 4 expone los resultados estadísticos obtenidos en el 2016, el número de estudiantes que se presentaron en la IEABM fue de 34 y en el LB fue de 45, solo tuvo una mínima diferencia, ya que el año anterior eran 78 y este año hubo 79 en la suma global de estudiantes. El promedio EE evidencia que la IEABM obtuvo 254 puntos y el LB tuvo 357 puntos, demostrando de esta manera un desempeño superior en un 29 % en la última institución. En cuanto a la desviación estándar, la IEABM se elevó desfavorablemente a 56 puntos y la LB obtuvo 39 como puntaje en desviación estándar, elevando en 1 punto este indicador.

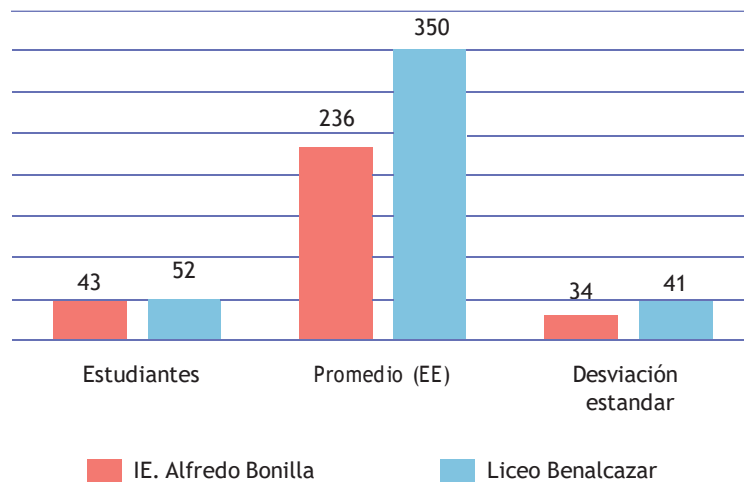
Figura 4. Resultados Pruebas Saber de 2016.



Fuente: tomado de Información Base de datos ICES 2016.

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

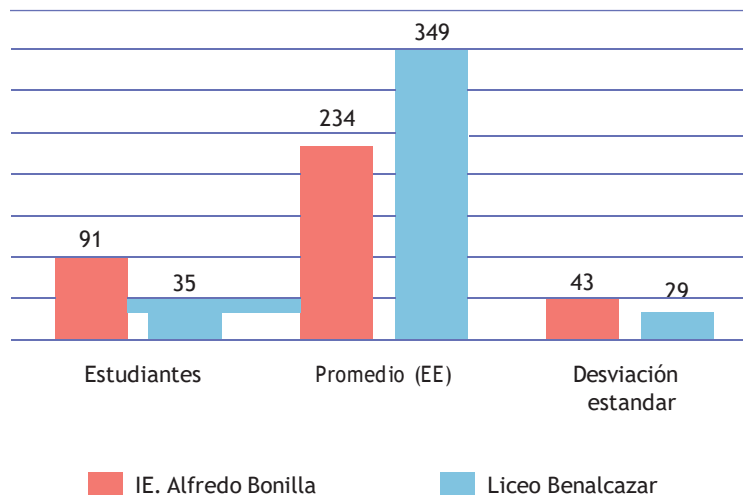
Figura 5. Resultados Pruebas Saber de 2017.



Fuente: tomado de Información Base de datos ICES 2017.

La figura 6 expone los resultados estadísticos obtenidos para el 2018. Lo más sobresaliente de esta gráfica es que el número de estudiantes que presentaron las Pruebas Saber en IEABM supera a su par en un 61,5 %, con un total de 91 estudiantes, y el colegio LB con 35 estudiantes. En cuanto al promedio EE, como se evidencia, la IEABM alcanzó 234 puntos, mientras el LB lo superó con 349, con una diferencia de casi el 33 %. Asimismo, la desviación estándar mostró cambios significativos con respecto al año anterior, el LB se recuperó y logró 29 puntos, 12 menos que el año anterior, y, por el contrario, IEABM tuvo una desviación desfavorable, con 43 puntos, 9 puntos sobre los 34 anteriores. Los resultados muestran, en este cuarto año, una serie de datos continuos en donde el Liceo Benalcázar tiene los registros a su favor.

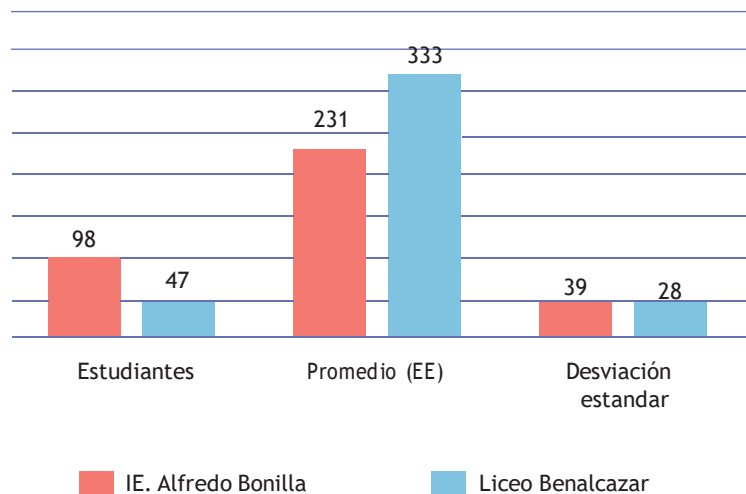
Figura 6. Resultados Pruebas Saber de 2018.



Fuente: tomado de Información Base de datos ICfes 2018.

La figura 7 evidencia los resultados estadísticos obtenidos en el 2019, en este último año no hay grandes variaciones con respecto al año anterior. Los estudiantes que presentaron las Pruebas Saber 11 muestran una gran diferencia: la IEABM supera en un 52 % en cantidad con 98 estudiantes, a su par que presentó 47 estudiantes. En cuanto a los otros dos indicadores, se mantienen la constante de los desempeños académicos de ambas instituciones, lo cual manifiesta que siempre el promedio de desempeño de los estudiantes de LB estuvo superior en 102 puntos, representando el 30,6 %. Con respecto a la desviación estándar, el LB bajo en 1 punto este indicador, con el año anterior mostrando 28 puntos, y la IEABM obtuvo 39, aunque bajó 4 puntos, este indicador sigue siendo desfavorable.

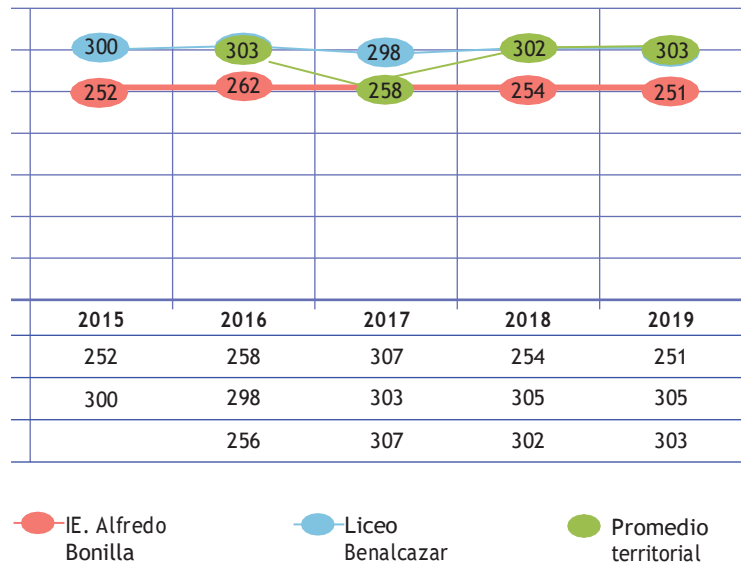
Figura 7. Resultados Pruebas Saber de 2019.



Fuente: tomado de Información Base de datos ICFES 2019.

La figura 8 muestra el promedio general entre las dos instituciones en referencia y el promedio territorial. El promedio por establecimiento territorial certificado demuestra que en 5 años el LB consecutivamente fue superior ante IEABM, con una diferencia esta última institución en el promedio general de 47,6 puntos, equivalente al 15,7 % inferior a la primera institución educativa. También se aprecia en esta imagen que, frente a los resultados por promedio territorial, el LB, superó los resultados a nivel departamental.

Figura 8. Promedio general del 2015 al 2019.

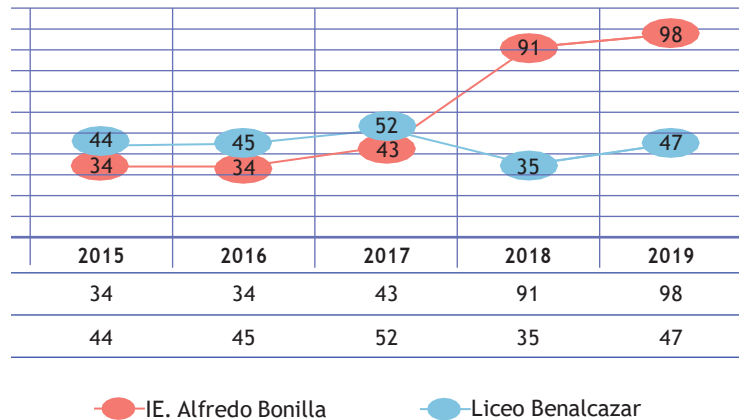


Nota. Resultado promedio.

Fuente: tomado de Información Base de datos ICES.

La figura 9 compara la cantidad de estudiantes que han sido evaluados durante los años 2015 al 2019, consecutivamente, de las dos instituciones educativas en referencia. De esta manera, se observa que en los últimos 5 años la IEABM siempre envía más estudiantes que LB, en términos de promedio (en los 5 años) este es de 60 y 44 estudiantes por institución, respectivamente, equivalente al 26 % menos de estudiantes en el LB. Lo cual se ve reflejado en la desviación estándar.

Figura 9. Número de estudiantes evaluados en la Prueba Saber del 2015 al 2019.

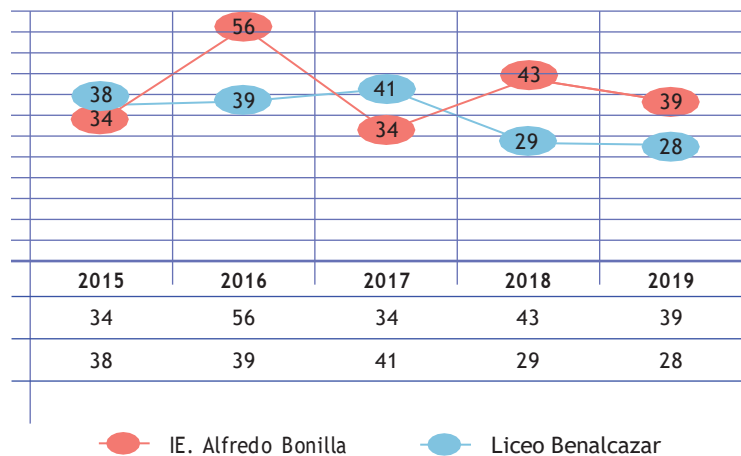


Nota. Resultado número estudiantes.

Fuente: tomado de Información Base de datos ICFES.

En la figura 10, se observa que, entre el 2015 al 2019, consecutivamente en la desviación estándar de los años 2016, 2018 y 2019, el LB obtuvo menor valor en sus resultados y el IEABM en los años 2015 y 2017 logró superar a su par. Haciendo un promedio total de resultados quedaría evidenciado así: LB 35 puntos y IEABM 42 puntos; y teniendo presente que desviación estándar indica el nivel de dispersión o la heterogeneidad en las respuestas, se afirma que hay un mejor desempeño académico del Liceo Benalcázar en esta agrupación de datos.

Figura 10. Resultados de la desviación estándar obtenida del 2015 al 2019.



Nota. Resultado desviación estándar.

Fuente: tomado de Información Base de datos ICFES.

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

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

Discusiones

El liderazgo está ligado a la noción de poder, debe entenderse este poder como la capacidad de ejercer, motivar, situar e influir, pero no solo a los estudiantes, sino a los diferentes miembros de la comunidad educativa y posteriormente de la sociedad. Esto se da en la medida en que el trabajo que realizan los directivos tiene un impacto no solo para los docentes dentro del aula de clase o los estudiantes, sino que funciona similar a una onda expansiva.

Partiendo de los resultados obtenidos, donde ambas instituciones cuentan con el mismo estilo de liderazgo en la gestión directiva y, a su vez, diferentes resultados académicos de los estudiantes, se podría inferir que este entonces no garantiza un desempeño académico superior, y que existen variables externas como los recursos económicos y la intensidad horaria que podrían incidir directamente. El estudio y las circunstancias de la pandemia por COVID-19 permitieron evidenciar que la manera en la que este estilo de liderazgo, promovido por las directivas es asimilado y compartido por los docentes, impacta en el desarrollo de competencias y los vínculos con los estudiantes, lo cual, a su vez, garantiza la estabilidad del desempeño académico, aún en épocas atípicas y de incertidumbre.

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

Sin embargo, hay que manifestar que el estilo de liderazgo de los docentes sería suficiente para garantizar un desempeño académico óptimo, por lo tanto, sería una visión reduccionista, pues, Bernal Martínez de Soria e Ibarrola García (2015) plantean

no dejar la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el trabajo individual de profesores motivados por las mejoras

educativas, sino que, más bien, lo eficaz y sostenible a lo largo del tiempo es trabajar en colaboración, compartiendo en la organización educativa unas metas y una comprensión de qué es y cómo se proyecta la educación de calidad. (p. 60)

Teniendo en cuenta lo anterior, podría concluirse entonces que el estilo de liderazgo que incide en el desempeño académico de los estudiantes puede ser transversal o transaccional; sin embargo, su aplicación debe ser de orden pedagógico, es decir, que no dependa exclusivamente de las directivas o docentes, sino que puede llegar a compartirse el liderazgo con los diferentes miembros de la comunidad en la que se desenvuelve el estudiante, pues de acuerdo con Ávalos (2011):

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

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

Conclusión

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

Si bien, de acuerdo con los resultados obtenidos, ambas instituciones cuentan con un estilo de Liderazgo transformacional en su gestión directiva, y que este se caracteriza por promover la

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

Sin embargo, sería errado pensar que son variables aisladas las que inciden en el desempeño académico de los estudiantes, y desechar el estilo de liderazgo y sus aportes solo brindaría una posición reduccionista del análisis del proceso organizacional y educativo que impacta en el desempeño académico de los estudiantes. Es debido a lo anterior que, se propone un proceso de inducción, reinducción y formación del personal docente en aspectos de Liderazgo transformacional, de tal manera que logre no solo replicarse en todas las esferas de la institución, sino marcar una visión compartida que le permita a los miembros de la comunidad desarrollar adherencia, coherencia y empoderamiento frente a los lineamientos institucionales, creando hábitos efectivos que apalancen competencias claras que se verán reflejadas en los procesos de enseñanza-aprendizaje y, por ende, en el desempeño académico de los estudiantes.

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

Atendiendo a los resultados que arrojó la investigación, se propone un plan de capacitación y desarrollo para los diferentes

miembros de la comunidad, siendo la población principal los docentes. Con este plan se pretende afianzar el estilo de liderazgo de las instituciones, de tal manera que el impacto en el rendimiento escolar de los estudiantes pueda ser mayor.

Referencias

- Acevedo, M. H. (2011, mayo). La integración de metodologías: algunas posturas acerca de sus posibilidades y dificultades. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (12). <http://eumed.net/rev/cccss/12/mha3.htm>
- Ávalos, B. (2011). El liderazgo docente en comunidades de práctica. *Educar*, 47(2), 237-252. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130837003.pdf>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bernal Martínez de Soria, A. e Ibarrola García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70. <https://doi.org/10.35362/rie670205>
- Bracho Parra, O. y García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (1994, 8 de febrero). Ley 115. *Por la cual se expide la Ley General de Educación*. Diario Oficial 41214. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0115_1994.html
- Contreras Torres, F. y Barbosa-Ramírez, D. H. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/27482>

- Espínola Hoffmann, V., Treviño, J. E., Guerrero Mena, M. y Martínez Argel, J. (2017). Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 87-106. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000100006>
- González Fernández, R. Palomares Ruiz, A. López Gómez, E. Gento Palacios, Samuel. (2016). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: *Su dimensión formativa*. Recuperado Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa | González Fernández | Contextos Educativos. Revista de Educación (unirioja.es)
- Hedrick, T.E., Bickman, L., & Rog, D. J. (1993). *Applied research design. A practical guide*. Sage Publications.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Horn Kupfer, A. y Marfán Sánchez, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 82-104. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol9-issue2-fulltext-116>
- Icfes Interactivo. (2018). Informe nacional. Resultados Nacionales 2014 II - 2017 II Saber 11. Recuperado <http://www2.icfesinteractivo.gov.co/investigacionFormulario/sergio/itemlist/category/379-informes-resultados-evaluaciones-nacionales?start=2>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189x033007014>
- Ministerio de Educación Nacional. (1994, 3 de agosto). Decreto 1860. *Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales*. Diario Oficial 41480. https://www.redjurista.com/Documents/decreto_1860_de_1994_ministerio_de_educacion_nacional.aspx#/

- Moncayo Vives, G. A. (2014). *Presupuesto plurianual en el Ecuador: los avances y desafíos respecto a casos exitosos en la región* [trabajo especialización, Instituto de Altos Estudios Nacionales]. <https://core.ac.uk/download/pdf/143427471.pdf>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7.^a ed.). Sage Publications.
- Ponce Vidal, R. A. (2008). *El Liderazgo y su relación con el rendimiento académico* [tesis de maestría, Universidad del Bío Bío]. Repositorio Institucional. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2125>.
- Ralph m. Stogdill. (1963) *Manual for the leader behavior description questionnaire*. The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Rivas Mira, F. A. y Garcianava Requena, D. R. (2004). El método del análisis comparativo y su aplicación en los casos de la actividad turística de México y Nueva Zelanda 2000-2003. *Aportes. Revista Mexicana de Estudios sobre la Cuenca del Pacífico*, 4(7), 23-41. <http://www.portesasiapacifico.com.mx/revistas/epocaii/numero7/2.pdf>
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*, 1(3), 1-12. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Sánchez Balcázar, R. A., Flores Nicolalde, B. C. y Flores Nicolalde, F. (2016). Influencia de los hábitos de estudio en el rendimiento académico de los estudiantes de una institución de educación media ecuatoriana. *Latin-American Journal of Physics Education*, 10(1), 1406. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5517258>
- Tonon de Toscano, G. (2011). La utilización del método comparativo en estudios cualitativos en Ciencia Política y Ciencias Sociales: diseño y desarrollo de una tesis doctoral. *Kairos: Revista de Temas Sociales*, (27), 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3702607>