

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD  
GRUPO DE INVESTIGACIÓN EDUCACIÓN, INNOVACIÓN Y SOCIEDAD  
ESCUELA DE EDUCACIÓN E INNOVACIÓN  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS LIDERES ACADÉMICOS Y LA DIRECCIÓN  
GENERAL DEL COLEGIO INTERNACIONAL LOS CAÑAVERALES Y SU RELACIÓN  
CON EL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GESTIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

LUZ MARINA ANGEL ALTAMIRANO ID. 100311840  
DORY CONSTANZA SÁNCHEZ ARAGÓN ID. 100315595

ASESOR

ALEJANDRA TOVAR CIFUENTES

MÁSTER EN EDUCACIÓN INCLUSIVA E INTERCULTURALIDAD

SEPTIEMBRE 2023

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los líderes académicos y la dirección general del Colegio Internacional Los Cañaverales y el modelo de gestión educativa existente en la institución. La técnica utilizada fue la encuesta, para lo cual se utilizaron dos instrumentos que midieron los estilos de liderazgo y el modelo de gestión. La población objeto de estudio fueron directivos docentes y la dirección general de la institución, la cual está ubicada en la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca. En el resultado se evidencia según el coeficiente de correlación que existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y el modelo de gestión educativa.

## ABSTRACT

This research aimed to establish the relationship between the leadership styles of academic leaders and the general direction of Los Cañaverales International School and the existing educational management model in the institution. The technique used was the survey, for which two instruments were used that measured leadership styles and the management model. The population under study were teaching directors and the general direction of the institution, which is in the city of Yumbo, Valle del Cauca. In the result it is evident according to the correlation coefficient that there is a direct and significant relationship between the leadership style and the educational management model.

## PALABRAS CLAVE

Liderazgo, gestión educativa, estilos de liderazgo

## KEY WORDS

Leadership, educational management, leadership Styles.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
CONTEXTO INSTITUCIONAL .....	7
Misión.....	8
Visión .....	8
Características de la población .....	8
PROBLEMÁTICA .....	10
Descripción del problema.....	10
Formulación del problema .....	11
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVOS.....	13
General.....	13
Específicos .....	13
REVISIÓN DE LITERATURA .....	14
Antecedentes .....	14
MARCO TEÓRICO.....	17
Estilos de liderazgo.....	18
Gestión educativa.....	19
MARCO LEGAL.....	22
ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	24
Tipo y método de investigación .....	24
Población y muestra .....	25
<u>Información Demográfica .....</u>	26
Cronograma .....	31
RESULTADOS.....	32
CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	37
Referencias.....	39

ANEXOS .....	43
--------------	----

## LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

### FIGURAS

Figura 1 Organigrama Institucional.....	9
Figura 2. Generalidades de los Enfoques de la Investigación.....	25
Figura 3 Distribución muestra según género .....	26
Figura 4 Distribución de los participantes según edad.....	27
Figura 5 Distribución de los participantes según sección.....	28
Figura 6. Cronograma .....	31
Figura 7 Resultado General Estilos de Liderazgo.....	32
Figura 8 Mediana de los Componentes de Gestión Educativa por Líder.....	34
Figura 9 Mediana General de los Componentes de Gestión Educativa.....	35
Figura 10 Correlación Entre Estilo de Liderazgo y Modelo de Gestión Educativa .....	36

### TABLAS

<i>Tabla 1. Enfoque, Definición y Estilos de Liderazgo. ....</i>	18
<i>Tabla 2 Modelos de Gestión Educativa.....</i>	22
<i>Tabla 3 Cálculo de la Muestra .....</i>	25
<i>Tabla 4. Distribución de los participantes según género.....</i>	26
<i>Tabla 5. Distribución de los participantes según edad.....</i>	27
<i>Tabla 6. Distribución de los participantes según sección .....</i>	27
<i>Tabla 7 Operacionalización Variable Estilos de Liderazgo .....</i>	29
<i>Tabla 8. Escala de Valoración - Gestión Directiva.....</i>	30
<i>Tabla 9 Construcción Instrumento Gestión Directiva .....</i>	31
<i>Tabla 10 Estilo de Liderazgo Predominante.....</i>	32
<i>Tabla 11 Valoración de Los Puntajes Obtenidos en los Componentes Direcccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional -Gestión Educativa.....</i>	33
<i>Tabla 12 Mediana de los Componentes de Gestión Educativa por Líder.....</i>	34
<i>Tabla 13 Mediana General de los Componentes de Gestión Educativa .....</i>	35

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años las instituciones educativas han evolucionado pasando de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como instituciones abiertas, autónomas y complejas. Lo que requiere nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI (MEN M. d., 2008), es por esto por lo que se habla de Gestión Educativa que según (MEN M. d., 2022) es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos.

A su vez, los directivos docentes tienen a su cargo la orientación de los procesos institucionales que se desarrollan en los diferentes ámbitos de la gestión educativa y a partir del reconocimiento de su rol como líderes institucionales son los responsables directos del agenciamiento y la consecución de los resultados propuestos (MEN M. d., 2022)

El siguiente trabajo de grado tiene como objetivo principal establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los líderes académicos y la dirección general del Colegio Internacional Los Cañaverales y el modelo de gestión educativa existente en la institución. Por lo anterior es necesario realizar un breve recorrido por la evolución de la institución y el posicionamiento que ha forjado desde su fundación hasta el presente, considerando que tanto los procesos como su infraestructura física y administrativa se ha transformado con el transcurrir del tiempo.

Para el desarrollo de esta investigación se acudirá a la aplicación de dos instrumentos, el primero denominado Cuestionario Etilos de Liderazgo CELID (Castro et Al, 2007) que permitirá caracterizar el estilo de liderazgo de los líderes académicos y la dirección general de la institución y el segundo basado en el Anexo No. 1: Guía 34 para la realización de la autoevaluación institucional en cada una de las áreas de la gestión (MINEDUCACION, 2022), en su apartado gestión directiva y el proceso direccionamiento estratégico y horizonte institucional que permitirá identificar el modelo de gestión educativa existente en el Colegio Internacional Los Cañaverales.

Con lo anterior se pretende identificar la correlación existente entre el estilo de liderazgo predominante y el modelo de gestión educativa desarrollado en el Colegio Internacional Los Cañaverales con el fin de determinar la relevancia presente en esta correlación con respecto al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Colegio Internacional Los Cañaverales, fue fundado en 1981 por un grupo de padres de familia del Jardín Infantil Bilingüe 'Jack and Hill', con la colaboración de la señora Rosario Samper de González, con el objetivo de ofrecer educación bilingüe, con buen nivel académico y con énfasis en valores formando hombres y mujeres íntegros, respetuosos y capaces de enfrentar el mundo (Cañaverales I., 2022). Actualmente se encuentra ubicada en el Km 0 + 760 M desde la calle 10 vía a Dapa, Municipio de Yumbo, Valle del Cauca.

Ofrecen un proyecto educativo de vanguardia, con estándares internacionales que responden a los desafíos del futuro. Un enfoque equilibrado en el que motivan a sus estudiantes al aprendizaje colaborativo y propician su desarrollo humano a través de los siguientes ejes de formación:

**Académico e indagación:** Mediante unidades de indagación desarrollan un aprendizaje conceptual que va más allá de las diferentes áreas temáticas. Un proceso colaborativo en el que la idea es aprender y comprender, no solo memorizar. Dando como resultado historias de aprendizaje más que un registro de experiencias.

**Formación humana:** Articulan las habilidades emocionales a las unidades de indagación, desarrollando en sus estudiantes actitudes que les permiten tener control de sus emociones, establecer vínculos sanos, tener respeto por el ambiente y el entorno, ser sensibles con las necesidades del otro y capaces de transformar realidades.

**Adquisición de lenguas:** Desarrollan la adquisición y uso de las lenguas: castellana, inglés y francés, para el aprendizaje en otras áreas del conocimiento y la comprensión de otros contextos y culturas a través de estas.

**Internacionalización:** Es un colegio acreditado para ofrecer el Programa del Diploma de la Organización Bachillerato Internacional, el cual, gracias a su rigor académico y orientación al desarrollo personal de los alumnos, representa una excelente preparación para la educación superior y la participación en una sociedad global.

## Misión

Somos un Colegio con un proyecto educativo con bases académicas y tecnológicas sólidas, así como la enseñanza de lenguas: español, inglés y francés; orientado hacia la formación de hombres y mujeres autónomos, con excelente calidad humana, forjada en valores y atributos que compartimos con el Perfil de la Comunidad Educativa del Bachillerato Internacional, que les permite contribuir a la construcción de una sociedad más justa y pacífica.

## Visión

En el año 2027 Cañaverales International School será reconocido como una comunidad generadora de espacios de aprendizaje permanente, donde se fomenta el equilibrio entre la excelencia académica, el bienestar, y el desarrollo de habilidades para la vida.

## Características de la población

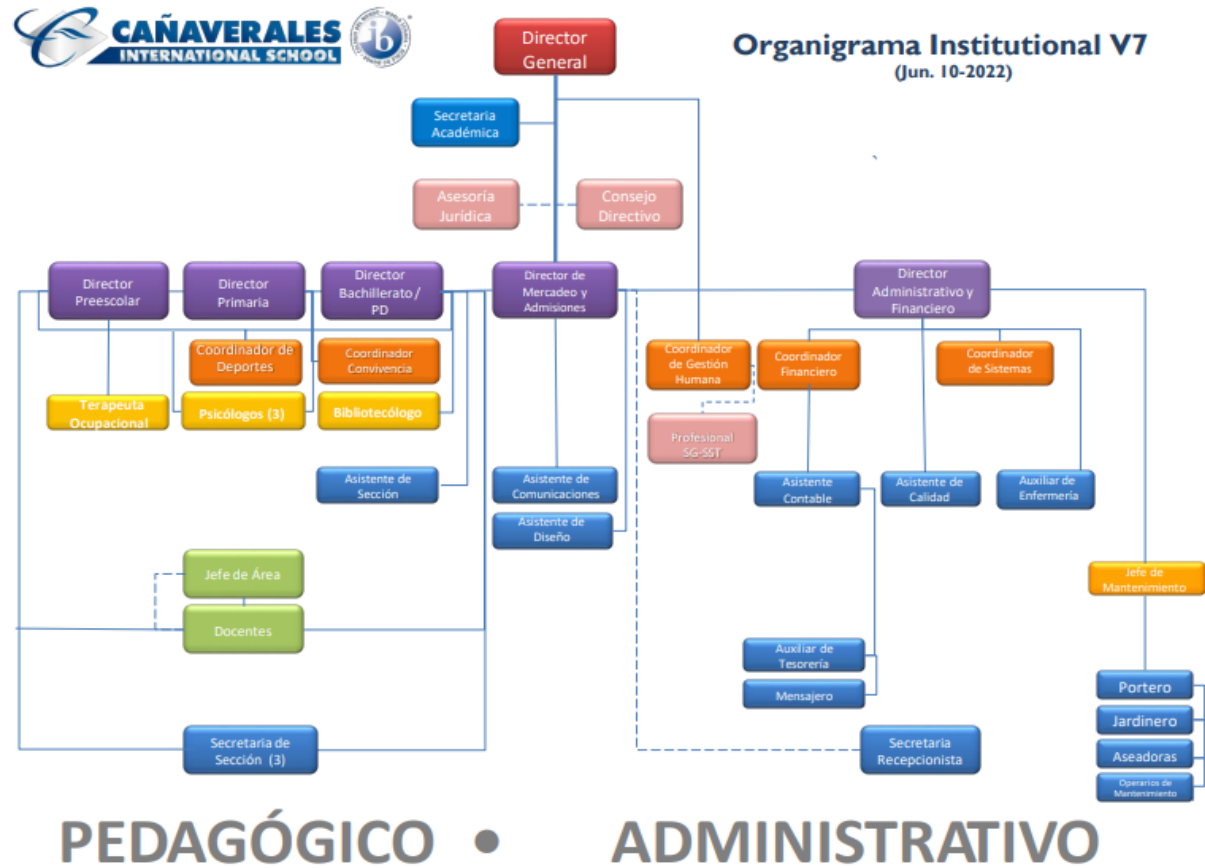
La población de la institución según el registro realizado por (Perea Gonzalez, 2022) ,son padres de familia de niños entre los 3 y 18 años de vida. Hombres y mujeres entre los 30 y 50 años, de estratos socioeconómicos 5 y 6, residentes en las zonas norte y oeste de Cali, casados con altos niveles de escolaridad, alcanzando posgrados y el dominio de otros idiomas. Dada su formación tienen vinculación laboral con grandes grupos empresariales colombianos y de capital lo que representa una inversión de tiempo constante y sistemática.

Al ser miembros de la Organización Bachillerato Internacional (IB), el perfil de la comunidad está basado en un conjunto de conductas que tienen como finalidad inspirar, motivar y centrar a los alumnos, docentes y toda la comunidad del colegio, uniéndolos por un objetivo común. La formación de niños y jóvenes indagadores, informados e instruidos, pensadores, buenos comunicadores, íntegros, de mentalidad abierta, solidarios, audaces, equilibrados y reflexivos. (Cañaverales, 2022)



Organigrama.

Figura 1 Organigrama Institucional



Fuente: Cañaverales International School

## PROBLEMÁTICA

### Descripción del problema

La educación es fundamental para el desarrollo de la sociedad, ya que esta influye en el progreso de las personas y a su vez provee conocimientos que enriquecen el desarrollo de la cultura, los valores y todo lo que caracteriza al ser humano. Es por esto por lo que las instituciones deben velar por el mejoramiento continuo a través de procesos que estén direccionados hacia la calidad.

En el marco de la construcción de educación de calidad, entendiéndose esta como no solo el aseguramiento del ingreso y la permanencia de los niños en las aulas si no en la combinación de condiciones adecuadas para la enseñanza, aprendizaje y logros académicos de los alumnos (UNESCO O. d., 2013), en Colombia se vienen desarrollando estrategias para la consecución de la educación de calidad, sin embargo aún queda un largo camino por recorrer; parte de la construcción de la educación de calidad se da desde las instituciones educativas y del desarrollo de la calidad educativa partiendo de sus dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad.

Debido a los recientes acontecimientos mundiales que de una forma u otra han afectado el qué hacer de las personas y a su vez las instituciones educativas han tenido que adaptarse y dar respuesta a las exigencias producto de dichos acontecimientos. Razón por la cual, se necesitan personas capaces de tomar decisiones acertadas y a su vez que tengan las habilidades necesarias para planificar y organizar cada uno de los procesos de la institución. (Barreto B, 2022, pág. 2) afirma que el éxito de las organizaciones está en escoger a los mejores miembros del equipo, personas que deben contar con las habilidades y competencias idóneas para dirigir a sus equipos de trabajo en pro del desarrollo de estrategias que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la institución.

Es por ello por lo que se torna necesario que las organizaciones desarrollen un sistema de valores que se conviertan en los cimientos en la construcción de la estrategia, los sistemas y la estructura de la filosofía institucional (Murillo Torrecilla, 2014), todo esto es posible gracias a los individuos que a través de su liderazgo puede generar innovación, iniciativa y compromiso o, todo lo contrario, (Murillo Torrecilla, 2014) afirma que las instituciones educativas son el

reflejo del liderazgo que se ejerce en la misma; el cual puede ser ausente, afectivo, comprometido, autoritario, débil, compartido, eficaz, etc. y se refiere a lo anterior con la siguiente frase “Dime cómo es su liderazgo y te diré como es tu centro docente...”. (Anderson, 2010) define el liderazgo directivo como la influencia real que ejercen los directivos docentes en las prácticas de los docentes, en los resultados académicos de los estudiantes y en la creación de entornos escolares para la vida y la convivencia más allá de sus funciones burocráticas. Es por ello por lo que resulta importante identificar evidencias sobre la repercusión que tiene el rol del directivo docente y su liderazgo sobre el mejoramiento escolar.

#### Formulación del problema

¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los líderes académicos y la dirección general del Colegio Internacional Los Cañaverales y el modelo de gestión educativa existente en la institución?

## JUSTIFICACIÓN

La educación en Colombia presenta grandes retos, esto requiere un esfuerzo constante para poder superarlos y para ello las instituciones requieren de directivos docentes capaces de lograr cambios significativos al interior de las instituciones educativas, lo anterior debido a que desde estos contextos es donde se pueden generar cambios positivos para las futuras generaciones (Acuña M, 2019, pág. 21).

Autores como (Anderson, 2010) quien ha participado por más de 30 años en la búsqueda de elementos y variables para mejorar la calidad en la educación, indica que una de las conclusiones a la que siempre se llega en este tipo de estudios es que el liderazgo directivo en las IE juega un rol muy importante en el desarrollo de cambios en las practicas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos. Este mismo autor define el liderazgo directivo como “la influencia real que ejercen los directivos docentes en las prácticas de los docentes, en los resultados académicos de los estudiantes y en la creación de entornos escolares para la vida y la convivencia, más allá de sus funciones burocráticas” (Anderson, 2010)

A su vez ha derivado de las conclusiones de diversas investigaciones especializadas, en las que se ha constatado el fuerte peso del liderazgo en la eficacia y mejora de las escuelas, a tal punto que se considera “el segundo factor intraescolar” de mayor trascendencia (UNESCO O. S., 2015, pág. 5) Es por lo anterior que resulta relevante identificar sobre como el rol del líder directivo repercute sobre el mejoramiento institucional. Así mismo, dicho reconocimiento y la necesidad de responder a los cambios presentados en el entorno conlleva a redireccionar el papel del directivo docente de tal manera que le permita cumplir su rol de líder y gestione los cambios necesarios en los diferentes componentes de la gestión educativa que le permita a la institución ofrecer educación de calidad.

Esta investigación es relevante debido a que permite generar estrategias para identificar estilos de liderazgo presentes en la institución y a su vez identificar qué relevancia tiene este estilo de liderazgo en la gestión educativa, desde lo teórico este estudio aporta en la recolección de una serie de referentes teóricos sobre los temas mencionados que serán de ayuda para futuras investigaciones. Desde lo científico, contribuye al conocimiento en el área de gestión educativa y refuerza la hipótesis sobre la existencia relevante en la relación entre los estilos de liderazgo

y los modelos de gestión educativa. Desde lo social, evidenciar información que permita a los líderes y sus equipos de trabajo identificar su estilo de liderazgo y a su vez efectuar una evaluación de su trabajo encaminada hacia la mejora continua y la importancia de dicha labor para la construcción de la educación de calidad.

## OBJETIVOS

### General

Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los líderes académicos y la dirección general del Colegio Internacional Los Cañaverales y el modelo de gestión educativa existente en la institución.

### Específicos

Caracterizar el estilo de liderazgo de los líderes académicos y la dirección general del Colegio Internacional Los Cañaverales.

Identificar el modelo de gestión educativa existente en el Colegio Internacional Los Cañaverales.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Antecedentes

Desde siempre el comportamiento humano ha llamado la atención sobre todo en la conformación de grupos de personas y a su vez la necesidad de que estos grupos estén liderados por una persona que reúna las cualidades necesarias para inspirar y dirigir el grupo hacia el cumplimiento de metas que juntos pretenden alcanzar, estos grupos con el tiempo se fueron denominando equipos. A continuación, se realizará una revisión bibliográfica artículos que dan cuenta de la importancia del liderazgo en las instituciones.

A continuación (Bullón et al., 2022), realizan una recopilación de artículos relacionados con la indagación sobre el liderazgo directivo en la educación básica de la región de Latinoamérica y a su vez identifican las tendencias actuales post pandemia. Los autores indican que estudiar el liderazgo directivo es de suma importancia porque brinda mecanismos técnicos para fomentar las buenas prácticas requeridas en las instituciones y que a su vez mejorar el liderazgo directivo permite generar una técnica para orientar la gestión educativa. Entre los resultados obtenidos, encontraron que el liderazgo se desarrolla a través de las prácticas que se encuentran orientadas a mejorar la gestión educativa y que por esta razón las características del liderazgo directivo se orientan a identificar cuáles son esas prácticas directivas que influyen en los resultados escolares. Y que, a su vez, cuando se evidencian mejoras en el proceso de la institución es porque existe una adecuada práctica del liderazgo directivo. A continuación, se enumerarán las tendencias encontradas por los autores:

El liderazgo directivo hace énfasis en describir “el liderazgo” como una competencia clave de las personas que ocupan el cargo de director. Es también una cualidad que se encuentra vinculada con la dirección de un equipo humano, esta puede ser innata en la personalidad del director o también se puede ir desarrollando mientras ejerce el cargo. El liderazgo directivo va más allá que el liderazgo de una persona al mando, este aborda también las competencias directivas que tiene el equipo que toma las decisiones en la institución.

El cambio educativo, esta tendencia hace referencia al aseguramiento de la calidad. Por ello es requerida la capacidad del liderazgo directivo para implementar políticas de calidad educativa

que den respuesta a los cambios del entorno y que a su vez certifiquen la calidad educativa. Esta es una línea de investigación que requiere desarrollo.

Las buenas prácticas directivas, hacen referencia a crear valores y conductas que muestren a un director comprometido con la cultura de la calidad en la institución educativa.

La gerencia educativa, esta se encuentra vinculada con la gestión efectiva de la institución educativa. El director debe manejar de forma eficiente y efectiva todos los recursos disponibles. Esto se refiere a como se maneja la institución educativa para alcanzar los objetivos planteados.

En conclusión, la investigación se enfocó en la labor del director como eje central, lo cual evidencia que el liderazgo que ejerce juega un rol clave en la investigación de la influencia que ejerce el cargo directivo en las IE debido a que en este cargo se concentra la toma de decisiones.

En cuanto al siguiente artículo, (Martínez García & Gil Flores, 2018), encuentran que la satisfacción laboral es la clave del buen funcionamiento de las IE<sup>1</sup>, y que además el ambiente laboral y el apoyo de la dirección son variables que influyen en la satisfacción del docente. Los autores realizan un estudio en un total de 38 países cuyo objetivo es analizar las características, actuaciones y concepciones del profesorado y de los directores, así como el funcionamiento de las IE, todo esto con el propósito de obtener una visión sobre la educación que sirva de base para el desarrollo de políticas educativas. En los resultados de dicha investigación encontraron que existe una mayor satisfacción de la dirección cuando se hace participe a la comunidad educativa en la toma de decisiones, ejerciendo su labor de liderazgo pedagógico y fomentando una cultura de colaboración laboral.

(González F. et al 2020) en su artículo “La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas”, indican que varios estudios coinciden con que el liderazgo tiene un efecto indirecto en la mejora de los procesos y resultados educativos, el liderazgo en el contexto educativo pretende mejorar la calidad y eficacia de la IE, expresada en los aprendizajes de los estudiantes. El objetivo de su estudio fue conocer la percepción de los principales actores educativos sobre la evidencia del liderazgo pedagógico de directores jefes de estudio y profesorado. Las conclusiones de este

---

<sup>1</sup> IE: Instituciones Educativas

estudio fueron que el liderazgo pedagógico va más allá de la dirección de la institución, sin embargo, la percepción de liderazgo está más inclinada hacia los directores y menos hacia el profesorado. Y que el perfil del liderazgo del director y el jefe de estudios están próximos entre sí, mientras que el liderazgo del profesorado ofrece valoraciones particulares, todo esto debido a que directores y jefes de estudios son roles con nombramiento, mientras que el liderazgo del profesorado es inherente a su función de docente y educadores. Este último se caracteriza por una mayor evidencia de la dimensión emocional y participativa y una menor evidencia de la dimensión administrativa, en comparación con directores y jefes de estudios. Esto puede explicarse desde la premisa de que los docentes tienen una actuación más cercana a los estudiantes y sus familias y menos aplicación a temas burocráticos. Los autores consideran que para próximos estudios sería útil explorar la evidencia de buenas prácticas en los tipos de liderazgo que puedan ser transferibles a líderes de la institución objeto de estudio, también podría investigarse sobre la evidencia que tiene sobre la percepción que los distintos agentes tienen sobre la evidencia de su liderazgo.

El siguiente artículo tiene como objetivo describir el rol de la directora a la luz de sus prácticas de liderazgo en los establecimientos educativos en Chile, este artículo está construido a través del análisis de 27 investigaciones las cuales fueron sistematizadas para dicho análisis. En este (Manríquez Gutiérrez & Reyes Roa, 2022) hacen referencia a que “El liderazgo escolar es un fenómeno completamente social y depende de las relaciones que se establecen con y entre las personas, comunidades y en definitiva el entorno del cual es parte el establecimiento educativo “a su vez citan a (Crisol-Moya,, 2010) cuando menciona que “Diversas investigaciones afirman que un directivo con capacidades de liderazgo pedagógico transforma la cultura de la escuela, lo que favorece la participación del equipo docente en las decisiones para la mejora escolar, con foco en el aprendizaje del alumnado”, finalmente los autores realizan tres conclusiones las cuales se mencionaran a continuación:

La preparación para asumir un cargo directivo puede ser planificada, es decir, que el director o profesor puede ser preparado para liderar una institución educativa.

Preparar a un director respecto al entorno en el que se desenvolverá puede ser una estrategia que facilite su adaptación y por ende su proceso de adaptación y apropiación.

Es importante que las habilidades técnicas y las emocionales trabajen en conjunto, ya que estas son clave para generar una gestión eficaz que permita potenciar un clima laboral positivo para la institución.



El siguiente artículo, es una revisión bibliográfica realizada por (Córdoba et al.,2021), el objetivo de este es determinar la orientación del liderazgo directivo de las Instituciones Educativas, para la revisión bibliográfica se tuvo en cuenta el análisis de las principales bases de datos y la bibliografía analizada fue elegida de criterio de revistas relacionadas al área de educación.

Entre las conclusiones a las que llegaron los autores fue que “Se pudo reconocer que existe la necesidad de valorar los niveles de liderazgo y el impacto en la formación en la práctica educativa” así mismo, indican que la forma en que los líderes directivos actúan en las instituciones educativas debe basarse en la eficacia y el compromiso teniendo en cuenta las competencias y capacidades sustentadas en cuatro pilares como en gestión de los aprendizajes, pensamiento estratégico, trabajo en equipos y relaciones personales.

Finalmente, (Córdoba et al.,2021) afirman que un buen liderazgo directivo en las aulas impulsa el trabajo colaborativo en conjunto y no desarrolla prácticas tradicionales discriminatorias y de persecución a los docentes y personas que se oponen a las decisiones de mando institucional que es frecuente en las escuelas del estado.

## MARCO TEÓRICO

El liderazgo en la actualidad cuenta con varias perspectivas y definiciones según el área de contexto (Barreto B, 2022, pág. 10), sin embargo, este autor plantea una definición del liderazgo desde la organización y la administración como un cargo de poder que tiene como función dirigir los esfuerzos de los miembros de un equipo influenciando los cambios de actitudes o paradigmas en la toma de decisiones.

Otros autores como (Chiavenato, 2019) afirman que el liderazgo está presente en todas las funciones administrativas y a su vez desde diferentes perspectivas el liderazgo puede influenciar a las personas, reducir la incertidumbre grupal y servir en la interrelación de los miembros del equipo. Del mismo modo, (Koontz et al, 2016) definen el liderazgo como el proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de objetivos.

De lo anterior se puede decir que un líder es una persona con la capacidad de influir de manera positiva en los integrantes de un equipo con el fin de guiarlos hacia la consecución de un objetivo o meta propuesta. Algunos autores indican que las personas con la capacidad de liderar deben contar con cualidades necesarias., (Mejía, 2007) en la revisión que realiza sobre el liderazgo a través de la historia menciona las cualidades propuestas por (Maxwell, 2007), este autor indica que las cualidades del carácter de una persona son la clave necesaria para que una persona quiera seguir u obedecer a un líder. Estas cualidades son las siguientes, tener compromiso, carisma que le permita atraer a las personas, carácter que genere confianza, actitud positiva para alcanzar las metas propuestas, autodisciplina ya que a la primera persona que se debe dirigir es uno mismo, capacidad de trabajo para poner en marcha la voluntad individual y de esta forma ejecutar una acción hacia el progreso, comunicación ya que debe ser persuasivo en sus argumentos y convincente en su discurso, escuchar, tener discernimiento para diferenciar y descubrir la raíz del problema, transmitir sus conocimientos adecuadamente, ser generoso, tener iniciativa, tener visión a futuro, ser resolutivo, servicial, generar seguridad, responsable, apasionado y ser objetivo e imparcial para poder tener buenas relaciones interpersonales.

### Estilos de liderazgo

(Barreto B, 2022) hace referencia a que algunos teóricos han definido diferentes tipos de liderazgo y esto se debe al comportamiento, estilo y enfoque al que dan lugar el contexto en el que se desenvuelve. (Garcia - Solarte, 2015) indica que en la constante búsqueda por identificar el líder dentro de la institución y entender el funcionamiento de su papel, se han planteado enfoques en los cuales se pueden agrupar modelos propuestos como se muestra en la Tabla 1.

*Tabla 1. Enfoque, Definición y Estilos de Liderazgo.*

<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estilo de liderazgo</b>
De los rasgos	Se centró en identificar las características personales del líder. Este enfoque enmarca rasgos que no solo están sujetos a la personalidad, muchos tienen que ver con las habilidades, conocimientos y experiencias del individuo.	
Del Comportamiento	Se enfoca en el comportamiento de las personas que son líderes y las que no lo son. Este se basa en reconocer los estilos	Autocrático, democrático y laissez-faire.

	de liderazgo de acuerdo con su labor, es decir, lo que hace y como lo hace.	
Contingencia	Plantea que todas las situaciones requieren del liderazgo.	Depende de la situación para que surja un determinado estilo de liderazgo
Emergente	Se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo.	Transformacional y transaccional

*Fuente: Elaborado en base a García-Solarte (2015)*

## Gestión educativa

La administración educativa estaba enfocada a una visión empresarial, donde se daba mayor importancia a la ganancia que a la prestación del servicio, al verlo como comercial se pierde el enfoque pedagógico y la finalidad de una institución educativa. (Aguirre, 2012)

Teniendo en cuenta lo anterior el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2021) define la gestión “como la acción y efecto de administrar”. Por lo tanto, pueden existir prácticas administrativas sin gestión. En esta última, la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, es decir el ser humano.

Desde principios del siglo se empieza a dar relevancia al concepto de gestión educativa que se enfoca a la realidad y a la misión de una institución educativa. (Aguirre, 2012)

Adicionalmente la especialización en las diferentes disciplinas hace que se deba contar con conocimientos específicos y que las personas se encuentren capacitadas para los cambios que se presentan y los avances tecnológicos.

La Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN M. d., 2008), menciona que las instituciones educativas han evolucionado, pasaron de ser cerradas a organizaciones abiertas, autónomas y complejas, por lo tanto, necesitan nuevas formas de gestión para cumplir sus metas, consolidar sus procesos y su PEI. Para lo cual debe tener en cuenta las áreas de gestión:

Gestión directiva

Gestión académica

Gestión administrativa y financiera

Gestión de la comunidad

(Melo, 2013) hace referencia a la gestión escolar como un proceso sistemático que busca fortalecer las instituciones educativas y sus procesos, conservando la autonomía y poder estar acorde a las necesidades de la comunidad. Estas prácticas tienden al mejoramiento continuo de la gestión educativa y la innovación continua, en busca del bienestar de todos los miembros de la institución.

Ahora bien, (Aguirre, 2012) entiende por gestión educativa una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

### Modelos de gestión educativa

Los modelos de la gestión educativa permiten encontrar solución a las distintas problemáticas de las instituciones educativas teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentran.

(Casassus, 2002) contempla que los principios de la gestión se pueden formalizar mediante modelos y presenta los siguientes: *el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional*. Cada modelo representa el avance en el anterior, sin invalidarlo y presenta un avance con relación a los otros. A su vez, el autor comenta en su estudio que en los años cincuenta y sesenta se presenta el *modelo normativo*, teniendo en cuenta que en esta época se desarrollaron los planes de desarrollo educativo, se caracteriza por proyección de tendencias en el mediano plazo para alcanzar metas en el futuro. Se busca el crecimiento cuantitativo del sector mediante asignación de recursos para ampliar la oferta educativa.

Y que a finales de los años sesenta se observó que los resultados obtenidos no coincidieron con el futuro planeado, *el modelo prospectivo* establece que el futuro no se entiende sólo con el pasado y se pueden construir distintos escenarios de posibles futuros, contruidos a través de matrices de relaciones e impacto en las variables. Se buscó establecer distintos escenarios del futuro planeando trayectorias, actores y estrategias alternativas (Casassus, 2002). El modelo prospectivo continuó con el ejercicio cuantitativo y con enfoque proyectivo como el normativo,

solo que, aplicado en la creación de escenarios, lo financiero sigue siendo predominante con el análisis de costo beneficio.

Teniendo en cuenta que para llegar a un futuro deseado es necesario contar con un escenario con normas claras que permitan relacionarse con el entorno, por lo tanto, surge la de estrategia que tiene un carácter *estratégico* posee un carácter normativo (normas) e instrumental (medios para alcanzar lo que se desea), hace referencia a cómo alcanzar las metas articulando todos los recursos que se tienen humanos, físicos, financieros y técnicos. (Casassus, 2002).

Según menciona (Casassus, 2002) en los años ochenta la crisis financiera en Latinoamérica generó una situación social inestable, por lo que se desarrollan planes diseñados a la situación, buscando hacer frente a lo que se presentaba en el momento, es así como en la *estrategia situacional* la realidad son muchas situaciones que dependen de la posición en que se encuentre y cómo la aborde. Por ello al inicio de los noventa se busca llegar a acuerdos y consensos sociales en la gestión de los sistemas educativos. Se genera una división de la unidad educativa deja de ser un conjunto y pasa a unidades de gestión más pequeñas con sus propios objetivos y recursos.

Los principios de la calidad son planificación, control y mejora continua; sus componentes identificación de usuarios y necesidades, diseño de estándares, diseño de procesos, mejora continua y disminución de márgenes de error. La implementación de *calidad total* en la gestión educativa reconoce por una parte a un usuario y por otra la preocupación por el resultado del proceso educativo, por lo que se identifica un usuario con derecho a exigir un servicio de calidad, por lo que es importante mostrar los resultados de los procesos realizados que se puedan medir y evaluar. (Casassus, 2002).

El modelo de *reingeniería* hace referencia al concepto de contextos cambiantes dentro del entorno global. Se identifican aspectos como que no es solo mejorar lo que existe, sino que es necesario un cambio cualitativo, las personas exigen acerca del tipo y calidad de la educación que quieren y la necesidad del cambio en los valores y las estructuras. No es solo cambiar el proceso sino requiere revisar como está estructurado como afirma (Casassus, 2002).

En el modelo *comunicacional* el rediseño de las organizaciones hace necesario el manejo de destrezas en la comunicación que faciliten que sucedan las acciones planeadas. Se encuentra

en el desarrollo de acuerdos resultado de las conversaciones que se establecen al atender peticiones y formular soluciones. (Casassus, 2002).

*Tabla 2 Modelos de Gestión Educativa*

<b>Modelos de Gestión Educativa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Normativo</b>	Se caracteriza por proyección de tendencias en el mediano plazo para alcanzar metas en el futuro. Se busca el crecimiento cuantitativo del sector mediante asignación de recursos para ampliar la oferta educativa.
<b>Prospectivo</b>	Establece que el futuro no se entiende sólo con el pasado y se pueden construir distintos escenarios de posibles futuros, contruidos a través de matrices de relaciones e impacto en las variables.
<b>Estratégico</b>	Posee un carácter normativo (nomas) e instrumental (medios para alcanzar lo que se desea), hace referencia a cómo alcanzar las metas articulando todos los recursos que se tienen humanos, físicos, financieros y técnicos
<b>Estratégico situacional</b>	La realidad son muchas situaciones que dependen de la posición en que se encuentre y cómo la aborde. Por lo tanto, se busca llegar a acuerdos y consensos sociales en la gestión de los sistemas educativos.
<b>Calidad total</b>	Reconoce por una parte a un usuario y por otra la preocupación por el resultado del proceso educativo, por lo que es importante mostrar los resultados de los procesos realizados que se puedan medir y evaluar.
<b>Reingeniería</b>	Se identifican aspectos como que no es solo mejorar lo que existe, sino que es necesario un cambio cualitativo, las personas exigen acerca del tipo y calidad de la educación que quieren y la necesidad del cambio en los valores y las estructuras.
<b>Comunicacional</b>	Es necesario el manejo de destrezas en la comunicación, desarrollo de acuerdos resultado de las conversaciones que se establecen al atender peticiones y formular soluciones.

*Fuente: Elaboración propia*

## MARCO LEGAL

Según lo establecido en la Ley 115 de 1994 artículo 3°, el servicio educativo será prestado en las instituciones educativas del Estado, así como los particulares podrán fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión establezcan las

normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional. (Presidencia de la República de Colombia, 1994)

Con relación a las funciones de rectores y directores, el artículo 10 de la Ley 715 de 2001, enuncia entre otras, dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional – PEI, formular los planes anuales de acción y mejoramiento de la calidad. (Presidencia de la República de Colombia, 2001)

El artículo 2.3.3.1.5.8 del Decreto Único Reglamentario del Sector Educación 1075 de 2015, manifiesta algunas de las funciones de los rectores: orientar la ejecución del proyecto educativo institucional, promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento, identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional; y el artículo 2.3.3.1.5.9. entre las funciones de la dirección administrativa: podrá tomar las decisiones relativas a la administración de los recursos financieros, patrimoniales y laborales, ajustadas a los objetivos, fines y pautas contenidas en el proyecto educativo institucional y a los estatutos de la entidad propietaria de los bienes utilizados para prestar el servicio público educativo. (Presidencia de la República de Colombia, 2015).

Adicionalmente el artículo 2.3.3.1.4.2 del Decreto Único Reglamentario del Sector Educación 1075 de 2015 establece que cada establecimiento educativo goza de autonomía para formular, adoptar y poner en práctica su propio proyecto educativo institucional, el cual debe contemplar un plan operativo que contenga entre otros, las metas, estrategias, recursos y cronograma de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. "Periódicamente y por lo menos cada año, el plan operativo será revisado y constituirá un punto de referencia para la evaluación institucional." (Presidencia de la República de Colombia, 2015).

## ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La estrategia metodológica está enfocada en aclarar la manera como se va a realizar la investigación, identificando el tipo y método de investigación; así como la población a la que se dirige, la técnica para la recolección de datos y el instrumento a utilizar para recoger la información.

### Tipo y método de investigación

(Hernández Sampieri, 2014) hace referencia a la investigación como el conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se utilizan en el estudio de un problema. Se fundamenta en dos enfoques de investigación el cualitativo y el cuantitativo.

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Parte de una idea, de la cual surge una hipótesis y se determinan variables; se realiza un plan para probarlas; se miden las variables; se analizan las mediciones utilizando métodos estadísticos y se sacan las conclusiones teniendo en cuenta la hipótesis planteada. (Hernández Sampieri, 2014)

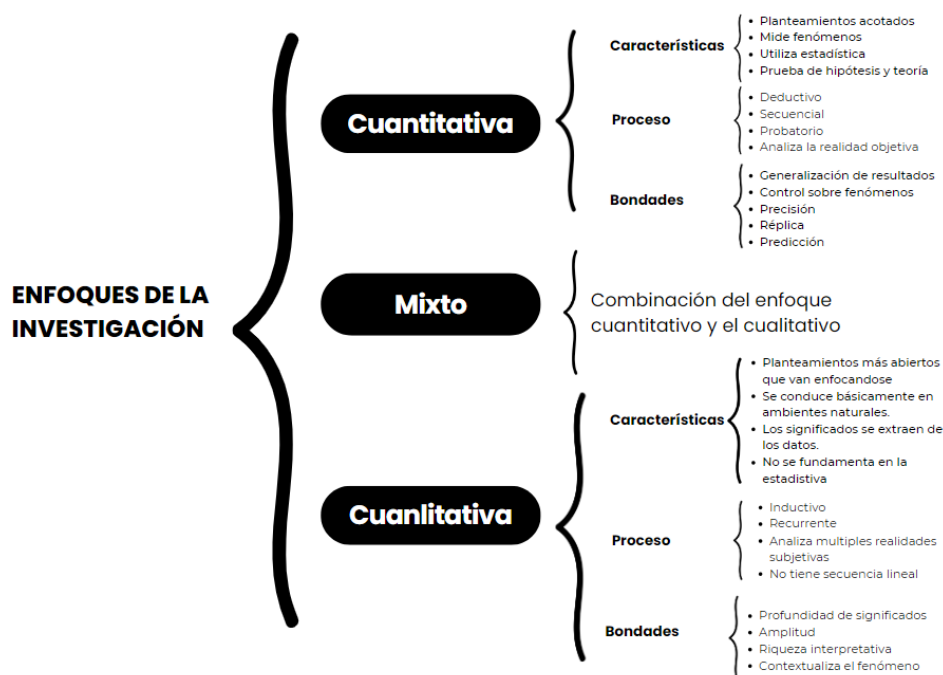
El enfoque cualitativo no cuenta con la claridad sobre las preguntas o la hipótesis al iniciar la investigación, en este enfoque se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. La indagación es dinámica entre los hechos y la interpretación.

El enfoque mixto es una combinación entre el enfoque cuantitativo y cualitativo.

A continuación, en la Figura 2 se muestra el cuadro sinóptico de las generalidades de los enfoques de la investigación:



Figura 2. Generalidades de los Enfoques de la Investigación.



Fuente: Recuperado de (Hernández Sampieri, 2014)

## Población y muestra

La investigación parte de la premisa de cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los líderes académicos y la dirección general del Colegio Internacional Los Cañaverales y el modelo de gestión educativa existente en la institución, el instrumento se aplica a 33 colaboradores y/o profesores de las diferentes secciones quienes son antiguos en la institución puesto que esto les permite conocer de manera más profunda la institución y sus líderes.

Tabla 3 Cálculo de la Muestra

CUADRO PARA EL CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA			
MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO PROPORCIONAL			
Sección	POBLACION Ni	%	MUESTRA ni
Administrativos	17	27,42%	9
PREESCOLAR	15	24,19%	8
PRIMARIA	15	24,19%	8
BACHILLERATO	15	24,19%	8
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>		<b>33</b>

PARA ESTIMAR PROPORCIONES		
Valor de $p' = 0,5$	Valor de $q' = 0,5$	Varianza = $0,25$
Error de estimación = $0,1$		$Z = 1,644853625$
Tolerancia o Precisión = $0,1$		
$n = 32,4$	este tamaño de muestra es menor y se puede aproximar a 33	
<b>Formula Utilizada: <math>n = ((Z^2VN+T^2)/(T^2N+Z^2V))</math></b>		
<b>Donde V=Varianza, N=Tamaño de la población, T=Tolerancia, Z=Valor tipificado del error</b>		

Fuente: Bonfante, L. A. (2012). Instrumento de Evaluación Sistema de Gestión Integral.

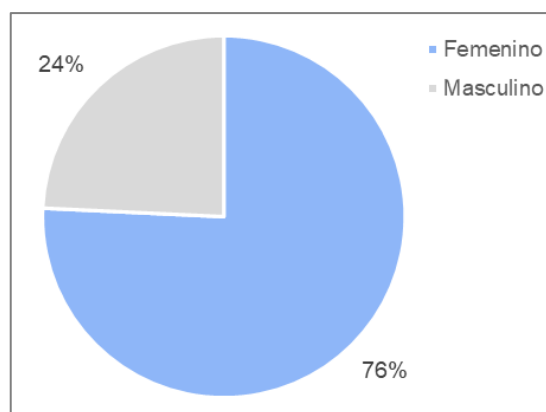
## Información Demográfica

Tabla 4. Distribución de los participantes según género

Género	Cantidad	%
Femenino	25	76%
Masculino	8	24%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Distribución muestra según género



Fuente: Elaboración propia

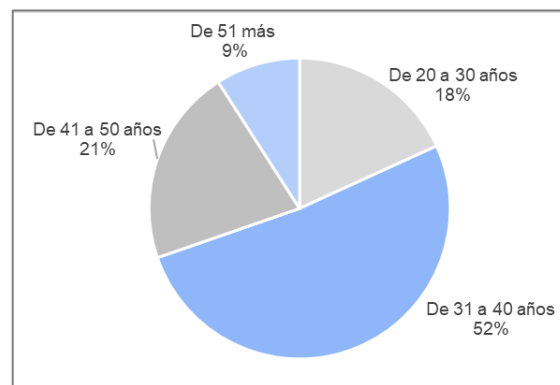
En la distribución de la muestra según el género se observa que el género femenino con un porcentaje de 76% es considerablemente mayor al porcentaje del género masculino encuestados con un 24%.

*Tabla 5. Distribución de los participantes según edad*

<b>Edad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>De 20 a 30 años</b>	6	18%
<b>De 31 a 40 años</b>	17	52%
<b>De 41 a 50 años</b>	7	21%
<b>De 51 más</b>	3	9%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*Figura 4 Distribución de los participantes según edad*



*Fuente: Elaboración propia*

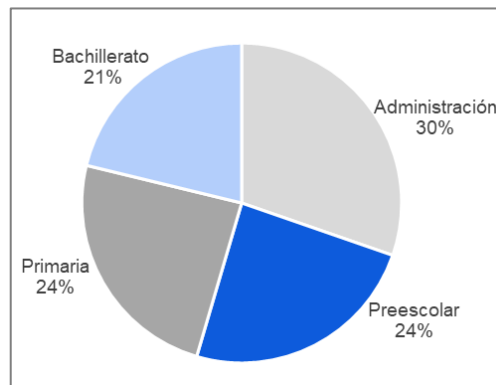
En la distribución de los participantes según la edad se observa que los encuestados en su mayoría corresponden a edades entre 31 a 40 años con un porcentaje de 52%, el 21% se ubican en edades entre 41 y 50 años, el 18% en edades de 20 a 30 años y el 9% de 50 años o más.

*Tabla 6. Distribución de los participantes según sección*

<b>Sección</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Administración</b>	10	30%
<b>Preescolar</b>	8	24%
<b>Primaria</b>	8	24%
<b>Bachillerato</b>	7	21%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*Figura 5 Distribución de los participantes según sección*



*Fuente: Elaboración propia*

En la distribución de los participantes por sección se observa que los encuestados en su mayoría corresponden a la sección de administración con un porcentaje del 30%, preescolar y primaria con un 24% y bachillerato con un 21%.

#### Técnicas e instrumentos

La técnica utilizada para el desarrollo de la presente investigación es la encuesta, esta técnica es ampliamente utilizada ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (Anguita et al, 2003, pág. 143). Para medir el estilo de liderazgo de los directivos docentes se utilizó el siguiente instrumento de recolección de datos el cual, reúne preguntas que permiten identificar el estilo de liderazgo de los directivos docentes y la dirección general, lo anterior basados en el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID, este está basado en la teoría de liderazgo de Bass (Castro et Al, 2007), que mide diferentes estilos de liderazgo: Transformacional, transaccional y laissez faire a través de los indicadores definidos para precisar e identificar la variable.

Tabla 7 Operacionalización Variable Estilos de Liderazgo

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Subdimensión</i>
<p><b>Liderazgo:</b> Proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder- y sus seguidores. Este proceso puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso (Antonakis et Al, 2004 como se citó en (Castro &amp; Lupano, 2006, pág. 108)).</p>	<p><b>Transformacional:</b> Promueve el cambio y la innovación en la organización, induciendo a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio. (Bass, 1985) como se citó en (Castro et Al, 2007, pág. 112)</p> <p><b>Transaccional:</b> Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor, en este intercambio, el líder transaccional negocia (transacciones) para conseguir los objetivos de la organización, este tipo de liderazgo posee dos dimensiones (Soria, 2013).</p>	<p><b>Carisma:</b> Consiste en influir en sus seguidores mediante la creación de una visión o proyecto suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder.</p> <p><b>Inspiración:</b> El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.</p> <p><b>Estimulación Intelectual:</b> El líder lleva a pensar nuevas soluciones o maneras de solucionar problemas habituales.</p> <p><b>Consideración Individualizada:</b> Este tipo de líderes proveen protección y cuidado a los demás, se ocupan del bienestar del equipo. (Soria, 2013)</p> <p><b>Recompensa Contingente:</b> El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía cumplir.</p> <p><b>Dirección por Excepción:</b> Tiene dos formas la activa y la pasiva. En forma activa el líder monitorea en forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o</p>

acierto ya ocurrieron. (Soria, 2013)

**Laissez Faire:** Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz (Castro & Lupano, 2006).

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto a la medición para el modelo de gestión en la institución se tomó el instrumento de recolección de datos basado en el Anexo No. 1: Guía 34 para la realización de la autoevaluación institucional en cada una de las áreas de la gestión (MINEDUCACION, 2022), en su apartado gestión directiva y el proceso direccionamiento estratégico y horizonte institucional, las preguntas están construida en base a la escala de valoración que contine cuatro categorías establecida en la Guía 34 como lo muestra la tabla 4, con lo que se realiza una valoración de la situación de la institución educativa.

*Tabla 8. Escala de Valoración - Gestión Directiva*

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
<b>Existencia</b>	La institución se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, según el caso. No hay planeación ni metas establecidas y las acciones se realizan de manera desarticulada.
<b>Pertinencia</b>	Hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del establecimiento para cumplir sus metas y objetivos.
<b>Apropiación</b>	Las acciones realizadas por el establecimiento tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa; sin embargo, todavía no se realiza un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.
<b>Mejoramiento continuo</b>	El establecimiento involucra la lógica del mejoramiento continuo: evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y mejora.

*Fuente: Guía 34 Para la realización de la autoevaluación institucional en cada una de las áreas de la gestión (MINEDUCACION, 2022)*



## RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la investigación en función con los objetivos planteados para el desarrollo del estudio.

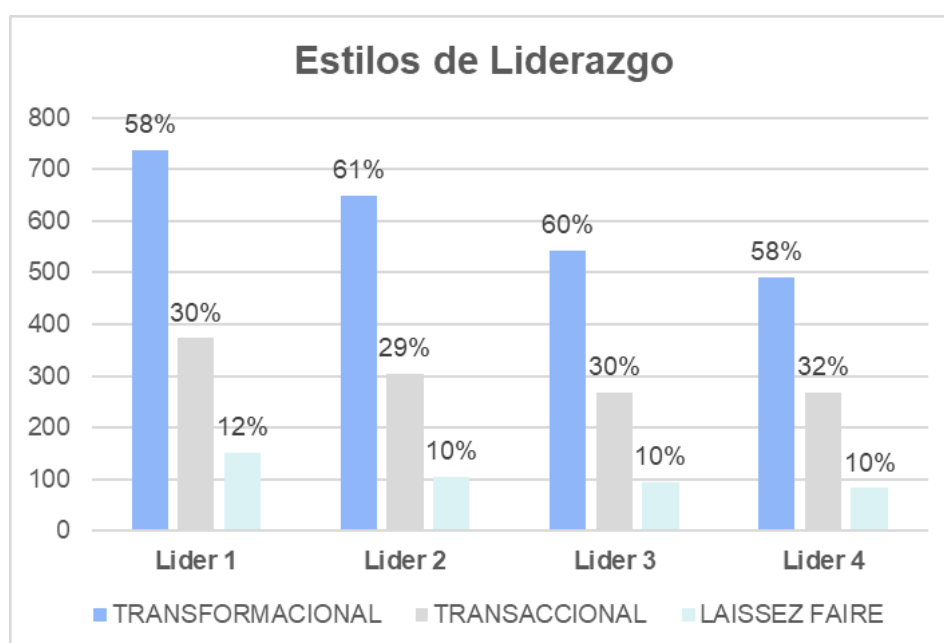
Inicialmente, se analizan los resultados en función con el primer objetivo, caracterizar el estilo de liderazgo de los líderes académicos y la dirección general del Colegio Internacional Los Cañaverales. Este primer objetivo se desarrolló en función de la aplicación del instrumento Estilos de Liderazgo (CELID) (Castro et Al, 2007). Para efectos de organización los sujetos de estudio serán denominados de la siguiente manera: Líder 1= Dirección General, Líder 2= Preescolar, Líder 3 = Primaria, Líder 4= Bachillerato.

*Tabla 10 Estilo de Liderazgo Predominante*

	TRANSFORMACIONAL		TRANSACCIONAL		LAISSEZ FAIRE	
<b>Lider 1</b>	736	58%	373	30%	152	12%
<b>Lider 2</b>	648	61%	304	29%	104	10%
<b>Lider 3</b>	543	60%	267	30%	94	10%
<b>Lider 4</b>	492	58%	268	32%	83	10%

*Fuente: Elaboración Propia*

*Figura 7 Resultado General Estilos de Liderazgo*



*Fuente: Elaboración propia*



En la Figura 5 se pueden observar los porcentajes de los estilos de liderazgo percibidos en la muestra total, encontrándose que el estilo de liderazgo Transformacional predomina frente a los demás estilos de liderazgo, con porcentajes de 58% para el líder 1, 61% para el líder 2, 60% para el líder 3 y 58% para el líder 4, lo que quiere decir que este estilo de liderazgo es percibido con un mayor nivel en la institución.

En cuanto al estilos de liderazgo Transaccional se observa según los porcentajes de 30% para el líder 1, 29% para el líder 2, 30% para el líder 3 y 32% para el líder 4, en un nivel medio.

Finalmente, se observa que el estilo de liderazgo con menor predominancia con porcentajes de 12% para el líder 1, 10% para el líder 2, 10% para el líder 3 y 10% para el líder 4, es el Laissez Faire.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, que tiene que ver con identificar el modelo de gestión educativa existente en el Colegio Internacional Los Cañaverales, en función del modelo autoevaluación para el mejoramiento institucional Guía 34 (MINEDUCACION, 2022), la valoración de los puntajes se estableció por rangos como se relaciona en la Tabla 9. El análisis estadístico de los datos se realizó calculando la media, mediana y la moda según el Anexo 3.

*Tabla 11 Valoración de Los Puntajes Obtenidos en los Componentes Direccinamiento Estratégico y Horizonte Institucional -Gestión Educativa*

<b>Puntaje</b>	<b>Valoración</b>
<b>1 al 4</b>	Hay una formación incipiente en la formulación, percepción de calidad baja, no hay calidad en el modelo de gestión.
<b>5 al 8</b>	Modelo de gestión con calidad media baja
<b>9 al 12</b>	Modelo de gestión con calidad media alta
<b>13 al 16</b>	Modelo de gestión con calidad alta

*Fuente: (Acuña M, 2019)*

A continuación, se analizan los resultados obtenidos a partir del cálculo de la mediana en la valoración de los Componentes de Gestión Educativa para cada uno de los líderes; los datos

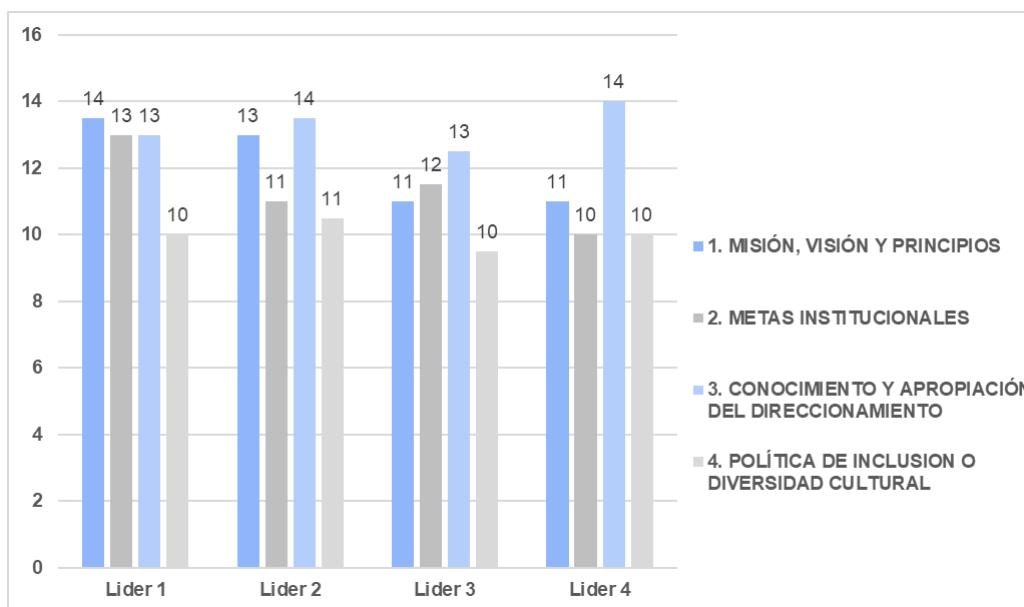
indican que los miembros del Colegio Internacional Los Cañaverales consideran que los líderes académicos y la dirección general siguen un modelo de gestión orientado a la alta calidad, puesto que como lo muestran la Tabla 10 y la Figura 6 los puntajes se sitúan en los rangos de Modelo de Gestión con Calidad Media Alta y Calidad Alta.

*Tabla 12 Mediana de los Componentes de Gestión Educativa por Líder*

	1	2	3	4
<b>Lider 1</b>	14	13	13	10
<b>Lider 2</b>	13	11	14	11
<b>Lider 3</b>	11	12	13	10
<b>Lider 4</b>	11	10	14	10

*Fuente: Elaboración propia*

*Figura 8 Mediana de los Componentes de Gestión Educativa por Líder*



*Fuente: Elaboración propia*

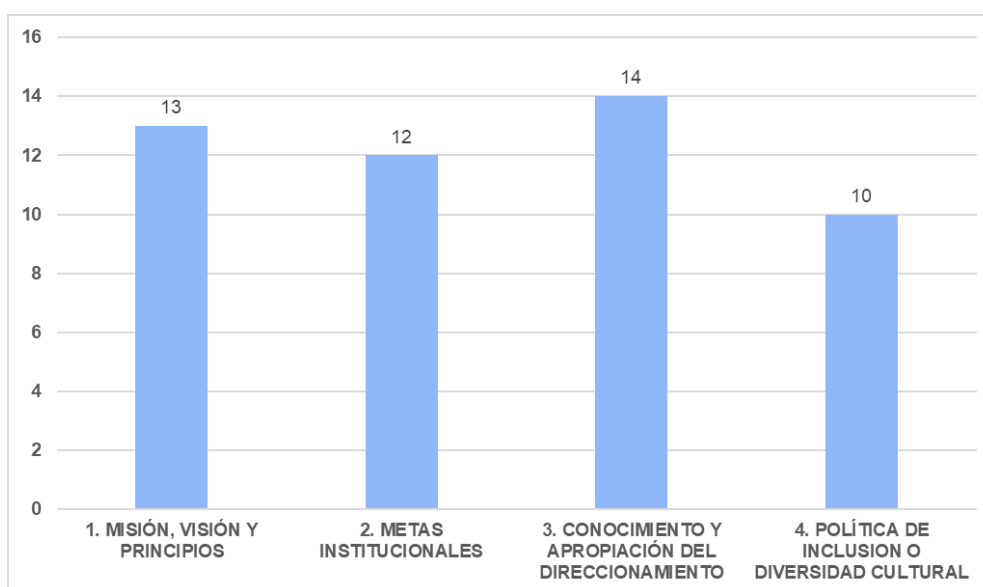
A su vez, la valoración se realizó por cada uno de los cuatro componentes que conforman el proceso de Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional del Área de Gestión Directiva. Los cuales son: Misión, Visión y Principios Institucionales, Metas Institucionales, Conocimiento, apropiación de Direccionamiento y Políticas de Inclusión, como se evidencian en la Tabla 13 y la Figura 8.

Tabla 13 Mediana General de los Componentes de Gestión Educativa

Componente	Mediana
1. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS	13
2. METAS INSTITUCIONALES	12
3. CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO	14
4. POLÍTICA DE INCLUSION O DIVERSIDAD CULTURAL	10

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9 Mediana General de los Componentes de Gestión Educativa



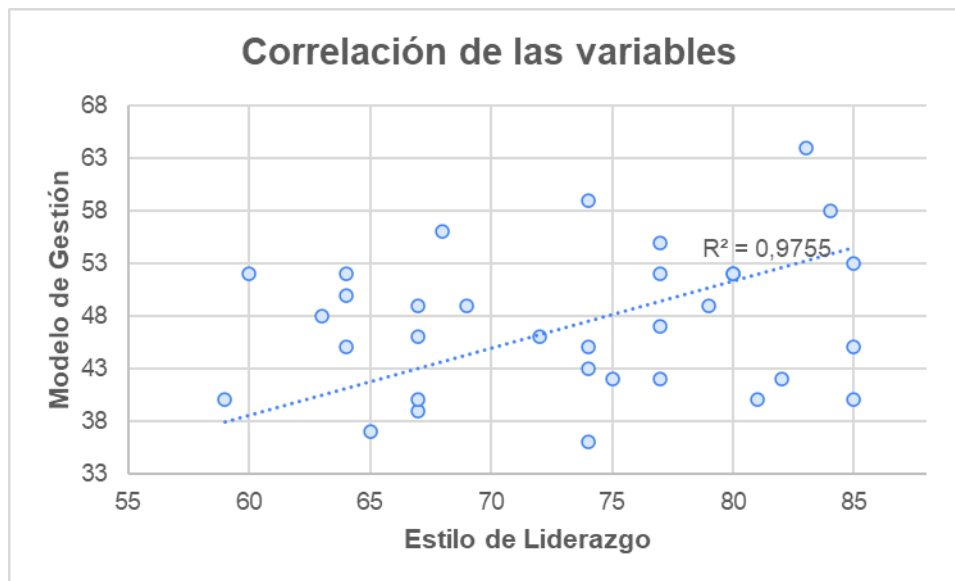
Fuente: Elaboración propia

Los resultados por componente de Gestión Educativa muestran que los miembros de la institución educativa consideran que los componentes de Metas Institucionales y Políticas de Inclusión o Diversidad Cultural se encuentran ubicados en el rango de Modelo de Gestión con Calidad Media Alta, y los componentes de Misión, Visión y Principios y Conocimiento y Apropiación de Direccionamiento se encuentran ubicados en el rango de Modelo de Gestión con Calidad Alta.

Finalmente, se realiza el análisis de resultados que permiten desarrollar el objetivo general de la investigación que tiene que ver con establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los líderes académicos y la dirección general del Colegio Internacional Los Cañaverales y el modelo de gestión educativa existente en la institución. Con relación a este objetivo, se determinó que existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo

y el modelo de gestión educativa, es por ello por lo que se afirma que en la medida en que se ejerza un liderazgo orientado al estilo Transformacional el modelo de gestión educativa tiende a situarse en un modelo de gestión con calidad alta. A continuación, se muestra el resultado en la Figura 9, en esta se observa que existe una correlación positiva mayor a 0 lo que indica que las variables se correlacionan directamente.

*Figura 10 Correlación Entre Estilo de Liderazgo y Modelo de Gestión Educativa*



*Fuente: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación son producto del estudio realizado en el Colegio Internacional Los Cañaverales ubicado en la ciudad de Yumbo, Valle del Cauca, el cual cuenta con tres líderes académicos y la dirección general a los cuales los miembros de la institución los identifican en el estilo de liderazgo transformacional. Este estilo se caracteriza por promover el compromiso y motivar al equipo de trabajo concentrándose en las cualidades intangibles y a su vez busca generar relaciones y dar significancia a las actividades realizadas, también se fundamenta en los valores, creencias y cualidades personales tanto del líder como de los seguidores (Almirón Arévalo et al, 2015).

En síntesis, este estilo de liderazgo beneficia a las organizaciones que tienden al mejoramiento continuo y por ende desean innovar y trabajar en equipo en búsqueda de la calidad.

En cuanto a los resultados encontrados referentes al modelo de gestión, en el componente de Misión, visión y principios se encontró que la institución presenta un modelo de gestión direccionado hacia la calidad alta lo que indica que existe una formulación de la misión y visión que se articulan e identifican a la institución como un todo.

En el componente de conocimiento y aprobación del direccionamiento, se encontró que la institución evalúa periódicamente los niveles de conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico y a su vez realiza acciones para lograr dicha apropiación, es decir, que la comunidad educativa conoce y comparte el direccionamiento estratégico evidenciándolo en la identidad institucional y la unidad de propósitos entre sus miembros.

Por otra parte, se encontró en el componente de metas institucionales que, aunque se sitúa en el rango de gestión con calidad media alta los resultados indican que la institución tiene una oportunidad de mejora en cuanto a socializar las metas de la institución que responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico para que de esta forma se dé una apropiación de estos.

Así mismo, en el componente de política de inclusión y diversidad cultural está situado en el rango de gestión con calidad media alta, la institución debe evaluar periódicamente su estrategia de inclusión e introducir los ajustes pertinentes para fortalecerla.

De lo anterior se puede decir que, como lo indica el autor (Murillo Torrecilla, 2014) las instituciones educativas son el reflejo del liderazgo que se ejerce en la misma; este puede afectar de forma positiva o negativa, a su vez los resultados responden a la siguiente frase "Dime cómo es su liderazgo y te diré como es tu centro docente...". A su vez, (Casassus, 2002) quien habla sobre la gestión de calidad total menciona que los procesos de gestión están encaminados hacia la optimización y la excelencia, además la calidad total implica una mejora continua.

En conclusión, lo anterior se ve reflejado en la institución objeto de estudio puesto que se evidencia una gestión educativa enfocada hacia la calidad, con objetivos claramente establecidos y su proyección al mejoramiento continuo, que es el resultado de contar con un estilo de liderazgo transformacional predominante el cual facilita el compromiso y la motivación en los equipos de trabajo, lo que hace que este estilo de liderazgo sea apropiado para este tipo de organizaciones, generando un impacto positivo hacia la consecución de sus metas y objetivos.

## REFERENCIAS

- Acuña M, A. y. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa (Tesis de Maestría)*. Barranquilla.
- Aguirre, L. M. (2012). Administración Educativa. En L. M. Aguirre, *Administración Educativa*.
- Almirón Arévalo et al, V. T. (2015). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional*.
- Anderson, S. (2010). LIDERAZGO DIRECTIVO: CLAVES PARA UNA MEJOR ESCUELA. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Obtenido de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Anguita et al, J. C. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atención primaria*, 31(8), 527-538. Obtenido de <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>
- Barreto B, M. W. (2022). *Escenario 3, El proceso y la perspectiva de la gestión del talento humano*. Politécnico Grancolombiano.
- Barreto B, M. W. (2022). *Módulo 1: Liderazgo para Equipos Competitivos*. Politécnico Grancolombiano.
- Bonfante, L. A. (2012). Instrumento de Evaluación Sistema de Gestión Integral.
- Bullón Solis, O., Rosales Eguía, M. A., & Valero Palomino, F. R. (2022). Liderazgo Directivo En La Educación Básica De La Región Latinoamericana / LEADERSHIP IN BASIC EDUCATION AT LATIN AMERICAN REGION. *URIQ, Vicepresidencia de Investigación de la Universidad Nacional Autónoma de Huanta*, 1-11.
- Cañaverale, I. (2022). *Manual de Convivencia 2022-2023*. Cañaverale International School.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina la tensión entre los *UNESCO*.
- Castro & Lupano, C. S. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate - Psicología, Cultura y Sociedad*, 06, 107-122. Obtenido de <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>

- Castro et Al, A. L. (2007). Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID forma S.
- Chiavenato, I. (2009). *Conportamiento Organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración (10.a ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cordoba Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marin Ruiz, S. (2021). EL LIDERAZGO DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA / THE DIRECTIVE LEADERSHIP OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A BI-BLIOGRAPHIC REVIEW. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236.
- Crisol-Moya,, E. (2010). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar susobjetivos. *Profesorado: Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 14(2), 301-303.
- García - Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, vol. 11, no. 1, p. 60-79.
- González Fernández, R., López Gómez, E., Khampirat, B., & Orangel Silfa Sención, H. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios Sobre Educación Vol. 39*, 1-23.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. McGraw Hill Education.
- Koontz, H. W. (2016). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación (15.a ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Manríquez Gutiérrez, K., & Reyes Roa, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres nivelesdel sistema educacional chileno / Educational Leadership: A School Principle Perspective within Three Levels of Chile's Educational System. *Revista Educación*, vol. 46, núm. 1, 2022Universidad de Costa Rica, Costa Rica.



- Martínez García, I., & Gil Flores, J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. *Ediciones Universidad de Salamanca*, 1-19.
- MARTÍNEZ, P. Q. (2020). *ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTE DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES RED 4 CALLAO*. Lima, Perú: USIL- Universidad San Ignacio de Loyola.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 indispensable qualities of a leader: Becoming the person others will want to follow*. HarperCollins Leadership.
- Mejía, S. E. (2007). Liderazgo a Través de la Historia. *Scientia et Technica Año XIII, No 34, Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701*.
- Melo, S. (2013). *Modelo de Gestión Educativa en el Desarrollo de Competencias Sociales para la Convivencia en Estudiantes de Grado Sexto del Instituto Técnico Industrial de Facatativá*.
- MEN, M. d. (2008). *Guía para el Mejoramiento Institucional, De la autoevaluación al plan de mejoramiento*.
- MEN, M. d. (2022). *El Liderazgo Directivo: Una propuesta por la calidad de la educación en Colombia*. Bogotá: MINEDUCACIÓN.
- MEN, M. d. (06 de 11 de 2022). *Ministerio de Educación*. Obtenido de <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-231098.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20escolar%20en%20los,la%20autonom%C3%ADa%20institucional%2C%20para%20as%C3%AD>
- MINEDUCACION, M. d. (Noviembre de 2022). *Guía No 34. Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Obtenido de [https://www.mineduccion.gov.co/1780/w3-article-177745.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduccion.gov.co/1780/w3-article-177745.html?_noredirect=1)
- Murillo Torrecilla, F. J. (2014). LA INVESTIGACIÓN SOBRE LIDERAZGO EDUCATIVO: UNA MIRADA DESDE EL PRESENTE PROYECTADA AL FUTURO. *Revista Fuentes*, 9-14. Obtenido de <https://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Presentaci%C3%B3n.pdf>
- Perea Gonzalez, A. (2022). *Extra Time Cañaverales International School*. Cali, Colombia: Universidad ICESI.

Presidencia de la República de Colombia. (1994). Ley General de Educación - Ley 115.

Presidencia de la República de Colombia. (2001). Ley 715.

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Educación 1075.

RAE, R. A. (2021). *Diccionario*.

Soria, A. (2013). *LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN PROCESO DE CAPACITACIÓN*. Buenos Aires, Argentina: UP- Iniversidad de Palermo.

UNESCO, O. d. (2013). Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. *UNESCO*. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000224559>

UNESCO, O. S. (2015). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. UNESCO. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz del instrumento – Estilos de Liderazgo

#### MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CUESTIONARIO

Nombre del Instrumento: CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID) (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<i>ESTILOS DE LIDERAZGO</i>	Transformacional	Carisma	1.- Nos sentimos orgullosos de trabajar con él. 21.- Cuenta con nuestro respeto. 33.-Tenemos plena confianza en él. 34.- Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.
		Inspiración	19. - Nos da charlas para motivarnos. 22.- Potencia nuestra motivación de éxito. 24.- Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.
		Estimulación Intelectual	4.- Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar. 15.- Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas. 23.- Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender. 25.-Nos hace pensar sobre los viejos problemas de forma nueva. 28.- Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos. 29.- Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos. 30.- Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes resultaban desconcertantes.

	Consideración Individualiza	13.- Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan. 14.-Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas. 17.- Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.
Transaccional	Recompensa contingente	8.-Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo. 10.- Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que puede obtener por nuestro propio esfuerzo. 11.- Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos, a cambio de nuestro trabajo. 12.- Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él. 16.- Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación
	Dirección excepción	por 2.- Evita cambiar lo que hagamos mientras las cosas salgan bien. 5.- Evita involucrarse en nuestro trabajo. 7.- Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”. 9.- Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos. 18.- Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien. 26.-Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea introducir algún cambio.
Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	1.-Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral. 6.- Evita decirnos donde se sitúa en algunas ocasiones. 20.- Evita tomar decisiones. 27.- Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema. 31.- Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas. 32.-Es probable que esté ausente cuando se le necesita.

Fuente: Recuperado de (MARTÍNEZ, 2020, págs. 78-79)



Trabajo de grado “ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS LIDERES ACADÉMICOS Y LA DIRECCIÓN GENERAL DEL COLEGIO INTERNACIONAL LOS CAÑAVERALES Y SU RELACIÓN CON EL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA”

En nombre del Politécnico Grancolombiano y de las estudiantes que llevarán a cabo el trabajo de grado “ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS LIDERES ACADÉMICOS Y LA DIRECCIÓN GENERAL DEL COLEGIO INTERNACIONAL LOS CAÑAVERALES Y SU RELACIÓN CON EL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA” agradecemos el tiempo y la colaboración que nos concede para el desarrollo de este.

El trabajo de grado como su nombre lo indica, tiene por objetivo Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los líderes académicos y la dirección general de la institución y el modelo de gestión educativa existente en la institución. Para ello, requerimos el diligenciamiento del siguiente cuestionario, el cual se encuentra dividido en 3 partes.

La primera parte **Caracterización**, en la que deberá responder las preguntas marcando con una X en la casilla correspondiente.

La segunda parte **Estilos de liderazgo**: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior encargado de la sección. Use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente: **5** = totalmente de acuerdo con la información, **4** = de acuerdo, **3** = ni de acuerdo, ni en desacuerdo, **2** = en desacuerdo, **1** = totalmente desacuerdo en la afirmación.

La tercera parte **Gestión Directiva**: A continuación, se evaluarán un conjunto de actividades o tareas vinculadas al ejercicio de la Gestión Directiva establecidas en la guía 34 para el mejoramiento continuo. La valoración se realiza para cada una de las cuatro dimensiones que conforman la gestión educativa desde el modelo de autoevaluación para el mejoramiento institucional:

1. Misión visión y principios institucionales
2. Metas institucionales.
3. Conocimiento-apropiación de direccionamiento.
4. Políticas de inclusión.

Teniendo en cuenta el anterior enunciado se encontrará una escala, cuyos valores tienen una puntuación de 1 a 4. Donde **1**= es totalmente en desacuerdo, **2**= es algo en desacuerdo, **3**= es algo de acuerdo, **4**= es totalmente de acuerdo.

Es importante mencionar que los resultados obtenidos del presente cuestionario se presentaran como conclusiones globales, sin poner en evidencia la información presentada por cada persona, por lo tanto, los datos que nos suministrará permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad.

### PARTE I. CARACTERIZACIÓN

<b>Edad:</b>	De 20 a 30 años		De 31 a 40	
	De 41 a 50 año		De 51 a más	
<b>Sexo:</b>	Masculino		Femenino	
<b>Sección:</b>	Preescolar	Primaria	Bachillerato	Administración

### PARTE II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Ítem	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento laboral.					
2. Evita cambiar lo que hagamos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. Evita decirnos donde se encuentra en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, “no lo arregles”					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que puede obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					

12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar sobre los viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se le necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					
<b>Parte III. GESTIÓN DIRECTIVA</b>					
<b>En cuanto a Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada. Usted diría que en la institución educativa:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
1. Hay una formulación incipiente o parcial del direccionamiento estratégico como institución integrada e inclusiva.					

2. Hay algunos avances hacia la formulación de la misión, la visión y los principios que orientan estratégicamente la institución				
3. Se cuenta con una formulación de la misión, la visión y los principios que articulan e identifican a la institución como un todo.				
4. La institución asegura que la inclusión y la calidad sean el centro de su desarrollo, lo cual se ve reflejado en la misión, la visión y los principios				
<b>Componente: Metas institucionales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
5. Usted considera que ninguna o sólo algunas de las metas son cuantificables y responden a unos propósitos claros de mejoramiento.				
6. Usted considera que hay metas establecidas para la institución integrada e inclusiva, pero solamente algunas responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico.				
7. Usted considera que todas las metas establecidas para la institución integrada e inclusiva responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico. Además, éstas son conocidas y puestas en práctica por la comunidad educativa.				
8. Usted considera que se evalúa periódicamente el cumplimiento de las metas, lo que permite realizar ajustes y reorientar los diferentes aspectos de la gestión institucional. La revisión periódica de las metas da cuenta del proceso progresivo de la transformación hacia la atención a la población diversa y vulnerable.				
<b>Componente: Conocimiento y apropiación del direccionamiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
9. En su opinión la institución realiza ocasionalmente algunas acciones, tales como charlas, publicación de documentos en carteleras, para difundir su horizonte institucional entre los miembros de la comunidad educativa				
10. Crees usted que la institución cuenta con un proceso de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico que incluye diversos medios: comunicados, carteleras, murales, talleres, grupos de encuentro, conversatorios, etc.				
11. Usted cree que la comunidad educativa conoce y comparte el direccionamiento estratégico. Esto se evidencia en la identidad institucional y la unidad de propósitos entre sus miembros.				
12. Le parecer que la institución evalúa periódicamente los niveles de conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico por parte de los miembros de la comunidad educativa y realiza acciones para lograr dicha apropiación				
<b>Componente: Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultura</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>



<p>13. Usted piensa que Los procesos de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural están bajo la responsabilidad de cada sede; no responden a una estrategia institucional articulada y conocida por todos los estamentos de la comunidad educativa.</p>				
<p>14. La institución tiene una estrategia articulada para promover inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, que es conocida por todos los estamentos de la comunidad educativa para direccionar las acciones en este sentido.</p>				
<p>15. La estrategia de promoción de la inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural es la base para que se adapten metodologías y espacios físicos, apoyar talentos y hacerlos valorar por todos los estamentos de la comunidad educativa. Además, promueve la coordinación con otros organismos para su atención integral.</p>				
<p>16. La institución evalúa periódicamente su estrategia de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, e introduce los ajustes pertinentes para fortalecerla.</p>				

**FIN DE LA ENCUESTA, MUCHAS GRACIAS.**

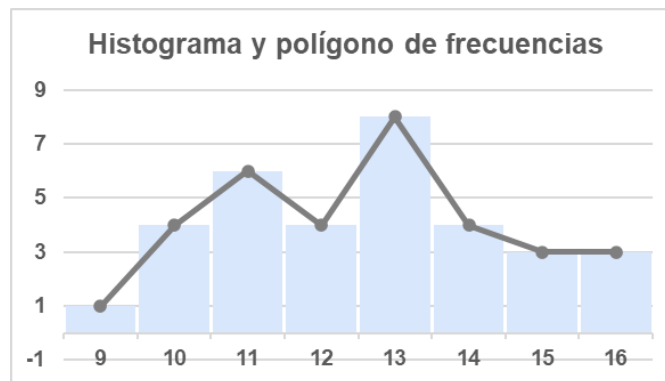
### Anexo 3: Análisis estadístico datos obtenidos Gestión Directiva

14 Tabla Medidas de Tendencia del componente Misión, Visión y Principios

<b>1. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS</b>	
Media	12,61
Mediana	13,00
Moda	13,00

*Fuente: Elaboración propia.*

15 Figura Medidas de Tendencia del componente Misión, Visión y Principios



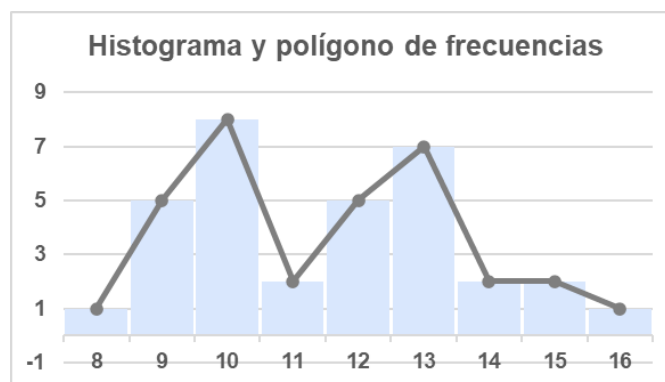
*Fuente: Elaboración propia.*

16 Tabla Medidas de Tendencia del componente Metas Institucionales

<b>2. METAS INSTITUCIONALES</b>	
Media	11,52
Mediana	12,00
Moda	10,00

*Fuente: Elaboración propia.*

17 Figura Medidas de Tendencia del componente Metas Institucionales



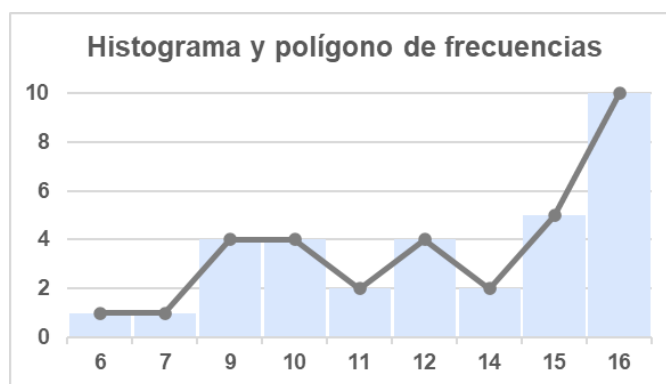
*18 Fuente: Elaboración propia.*

Tabla Medidas de Tendencia del componente Conocimiento y Apropiación del Direccionamiento

<b>3. CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO</b>	
Media	12,79
Mediana	14,00
Moda	16,00

Fuente: Elaboración propia.

19 Figura Medidas de Tendencia del componente Conocimiento y Apropiación del Direccionamiento



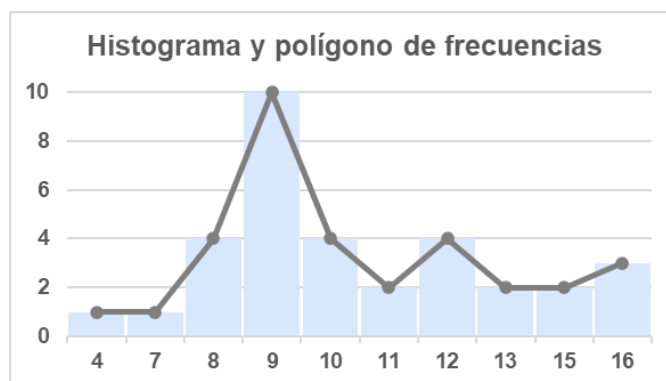
20Fuente: Elaboración propia.

Tabla Medidas de Tendencia del componente Política de Inclusión o Diversidad Cultural

<b>4. POLÍTICA DE INCLUSION O DIVERSIDAD CULTURAL</b>	
Media	10,52
Mediana	10,00
Moda	9,00

Fuente: Elaboración propia.

21 Figura Medidas de Tendencia del componente Política de Inclusión o Diversidad Cultural



22Fuente: Elaboración propia.