

Incidencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño organizacional de la I.E. La Cabaña, del municipio de Saladoblanco, Huila 2017.

Ana Dilbia Ramírez Ríos

Junio de 2017

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN
Maestría en Administración de las Organizaciones

Incidencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño organizacional de la I.E. La Cabaña, del municipio de Saladoblanco, Huila 2017.

Ana Dilbia Ramírez Ríos

Junio de 2017

Proyecto presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de las Organizaciones

Asesor de trabajo de grado

Adelaida Cuellar Bahamón

Administradora de Empresas – Esp. En Gestión Pública - MBA

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de las Organizaciones

Dedicatoria

A Mi Padre Celestial, por ser siempre ese sentimiento de alegría, tranquilidad y serenidad, en cada momento de esta etapa de la vida que está próxima a culminar, espero ser digna por tan valioso esfuerzo.

A mis padres *Medardo y Matilde*, por sus consejos, sus valores, su motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo, por su amor.

A mi esposo *Gherson* por su apoyo incondicional, comprensión y paciencia en cada una de las diferentes actividades.

A mis hijos *Nicolle Mariana y Gherson Andrés*, por ser los motores de mi vida y a mis hermanas (*María Enid, Catalina y Rutby Elena*), porque junto a ellas hemos construido un camino lleno de amor, felicidad, tolerancia y respeto.

A mi Jefe *Juan Carlos Díaz Jiménez*, por su apoyo y motivación incondicional en mi formación profesional integral.

A mi asesora *Adelaida Cuellar Bahamon*, por su tolerancia y dedicación constante para que obtuviera mis logros profesionales.

Agradecimientos

A los docentes de la UNAD y en especial a la asesora del trabajo de grado por sus enseñanzas y aportes en esta nueva etapa de formación.

Al rector de la Institución Educativa La Cabaña, del municipio de Saladoblanco Huila, Magister Juan Carlos Jiménez Díaz, por su gran colaboración y aportes para el desarrollo del proyecto.

Al magister Sergio Chavarro por su colaboración, acompañamiento e interés en el desarrollo del proyecto.

A cada uno de los y las estudiantes de los grados quinto y noveno de la I.E. La Cabaña, por su apoyo y colaboración en el transcurso del proyecto.

A cada uno de los compañeros docentes que de una u otra manera me colaboraron y me apoyaron con el proyecto

Resumen

El presente trabajo de investigación refiere a los resultados de un estudio descriptivo y mixto, cuyo objetivo general es “determinar la Incidencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño organizacional de la I.E. La Cabaña, del municipio de Salado blanco, Huila 2017, con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento en la calidad educativa de la zona rural del municipio de Salado blanco”. La investigación se orientó mediante tres preguntas problemas que fueron: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo pedagógico de la I.E La Cabaña? ¿Cómo se relacionan los resultados de las pruebas Saber 5 y 9, la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación de la I.E La Cabaña? y ¿Cuál es la correlación entre los estilos de liderazgo pedagógico y el desempeño organizacional?

Con el fin de determinar la incidencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño organizacional, se recopiló información mediante una encuesta a escala Likert dirigida a los estudiantes de los grados 5 y 9. Este instrumento fue diseñado por la investigadora con el propósito de recolectar información para caracterizar los estilos de liderazgo pedagógico de los docentes de los grados mencionados. Posteriormente se compilaron documentos de la I.E. La Cabaña (evaluación docente, autoevaluación institucional y resultados de las pruebas Saber 5 y 9 2016) para su respectivo análisis, relación y conclusiones pertinentes. Este análisis cuidadoso facilitó la elaboración del plan de acción para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Los resultados de dicha investigación muestran que el estilo de liderazgo pedagógico ecléctico influye positivamente en el desempeño académico de los y las estudiantes. La evaluación de desempeño docente solamente mide el liderazgo como característica comportamental sin definir el estilo de liderazgo. La autoevaluación institucional mide el desempeño organizacional, pero se relaciona directamente con el liderazgo directivo, es decir no hay relación directa con el estilo de liderazgo pedagógico.

Palabras claves: desempeño organizacional, evaluación de desempeño, autoevaluación institucional, liderazgo pedagógico.

Abstract

This research study gives an account on the results of a descriptive, mixed study which aimed to “determine the incidence of teachers’ leadership styles in relation to the organizational performance of La Cabaña school from Saladoblanco, Huila during the year 2017, with the purpose of designing strategies to improve the quality of education in the rural area of the municipality of Saladoblanco”. The research was oriented by means of three research questions, these were: which are the pedagogical leadership styles form La Cabaña School? How do the saber tests results from 5th and 9th grade relate with annual teachers’ performance evaluation and La Cabaña school self-evaluation? What is the correlation among pedagogical leadership and organizational performance?

The research design is nonexperimental descriptive, data collection was conducted through a survey Likert scale. This instrument was designed by the researcher whose purpose was to collect information that allows to characterize pedagogical leadership styles of teachers from 5th and 9th grades the school. Consecutively institutional documents (Teachers’ evaluation, institutional self-evaluation, and results of saber test from 5th and 9th grades) from La Cabaña School were compiled and analyzed. This careful analysis allowed the design of an action plan to improve the organization performance of the school.

Results of this investigation demonstrate that eclectic pedagogical leadership style positively influences the academic performance of students. Teachers’ performance evaluation only measures leadership as a behavioristic characteristic without defining the leadership style. Institutional evaluation measures organizational performance, but it directly relates to directive leadership (school principal), in other words, there is not direct relationship with pedagogical leadership style.

Keywords: organizational performance, performance evaluation, institutional self-evaluation, pedagogical leadership.

Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	12
Capítulo I.....	13
Antecedentes del Problema.....	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Sistematización del problema.....	15
Capitulo II.....	16
Justificación de la investigación	16
Capítulo III.....	17
Objetivos.....	17
3.1 Objetivo General.....	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
Capítulo IV.....	18
Marco de Referencia.....	18
4.1 Marco Teórico	18
4.2 Marco de Antecedentes Investigativos.....	25
4.3 Marco Contextual	26
4.4 Marco Conceptual.....	27
4.5 Marco Legal	28
4.5.1 Constitución Nacional de Colombia	29
4.5.2 Ley 1098 de 2006. Código de la infancia y la adolescencia.....	30
4.5.3 Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Ley general de educación.....	30
4.5.4 Decreto 1075 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación".....	31
4.5.5 Proyecto Educativo Institucional I.E. La cabaña	31
Capítulo V.....	32
Metodología de la Investigación	32
5.1. Esquema Metodológico	32
5.1.1. Universo o población.....	33
5.1.2. Muestra	33

5.2. Procedimiento para la Recolección de la Información	34
5.2.1. Fuentes y técnicas para la recolección de la información	35
5.3 Instrumentos de Medición: la encuesta.....	35
5.4 Validación y confiabilidad del instrumento de Recolección de Datos	36
5.5 Interpretación y análisis de resultados.....	36
Capítulo VI.....	37
Resultados.....	37
6.1 Caracterización de los estilos de liderazgo docente de la I.E La Cabaña.....	37
Capítulo VII.....	47
Discusión de resultados.....	47
Capítulo VIII.....	49
Plan de acción con el fin de proponer estrategias de mejoramiento en la calidad educativa de la zona rural del municipio de Salado blanco.....	49
Conclusiones	56
Recomendaciones.....	58
Referencias Bibliográficas	59

Lista de Tablas

Tabla 1. Distribución de estudiantes por sede según la matrícula	34
Tabla 2. Afinidad de preguntas de la encuesta.....	36
Tabla 3. Valoración de la evaluación de desempeño 2016	44
Tabla 4. Autoevaluación institucional, gestión académica 2016.....	45
Tabla 5. Plan de acción.....	49

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Caracterización de los estilos de liderazgo docente	37
Gráfica 2. Estilo de liderazgo docente.....	39
Gráfica 3. Resultados pruebas Saber 5, año 2016.....	40
Gráfica 4. Resultados pruebas Saber 5, año 2016.....	42

Lista de Anexos

Anexos 1. Autorización para la investigación.....	62
Anexos 2. Encuesta dirigida a estudiantes de La I.E. La cabaña del municipio de Salado blanco-Huila. ...	63

Introducción

La I.E. presenta bajo desempeño académico reflejado en los resultados de las pruebas Saber 3, 5,9 y 11 del año 2016. Igualmente los docentes que hacen parte de la I.E. en su evaluación de desempeño anual 2016 presentan valoración elevada, mientras que la autoevaluación institucional que mide el desempeño organizacional del año 2016 evidencia valoración relativamente baja. En este sentido el rol docente es decisivo en el desempeño académico de los y las estudiantes y por consiguiente en el desempeño organizacional. Esto conlleva a determinar la incidencia del estilo de liderazgo pedagógico en el desempeño organizacional de la Institución Educativa La Cabaña del municipio de Saladoblanco.

Con el propósito de soportar la pregunta de investigación se formularon tres objetivos de investigación, los cuales son: caracterizar los estilos de liderazgo docente, analizar y evaluar los resultados de las pruebas Saber, la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación de la I.E La Cabaña; determinar la relación entre los estilos de liderazgo docente y el desempeño organizacional y como propuesta de mejoramiento se diseñó un plan de acción con el fin de establecer estrategias de mejoramiento en el desempeño académico de la zona rural del municipio.

Esta es una investigación descriptiva, mixta de corte transversal; en la cual se recolectó información a través de la aplicación de una encuesta a los y las estudiantes para identificar el estilo de liderazgo de los docentes y posteriormente se realizó el análisis de los resultados de las pruebas Saber, el análisis de la autoevaluación institucional y la evaluación de desempeño docente según parámetros de la guía 31 del Ministerio de Educación Nacional (MEN) (Guía Metodológica, Evaluación Anual de Desempeño Laboral, 2008), con el fin de determinar la relación de los estilos de liderazgo pedagógico y el desempeño organizacional.

Capítulo I

Antecedentes del Problema

1.1 Planteamiento del problema

Las instituciones educativas oficiales en Colombia cuentan con diferentes tipos de evaluación para medir su desempeño; por ejemplo, para medir el desempeño académico de los estudiantes se cuenta con las evaluaciones internas reguladas en el SIEE y las evaluaciones externas, que son las aplicadas por el Icfes (SABER 3, 5, 9 y 11)- próximamente también para grado 7° - ; la evaluación de desempeño de los docentes y directivos docentes aplicada anualmente y reglamentada por la guía 31 o guía metodológica de evaluación de desempeño laboral; y la autoevaluación de desempeño institucional , que es un instrumento que permite a las Instituciones Educativas valorar su desempeño en las diferentes gestiones (directiva, administrativa y financiera, académica y comunitaria) con el fin de diseñar el plan de mejoramiento institucional y crecer como organización educativa.

En relación a la pruebas Saber presentadas anualmente por los y las estudiantes de los grados 3, 5,9 y 11, los resultados para el año 2016 reflejan en que el 83% de los estudiantes se ubican entre los niveles de desempeño insuficiente y mínimo, aunque es evidente que algunas sedes de la I.E. difieren en los resultados de tales pruebas; por lo tanto es importante identificar el liderazgo de los docentes como uno de los factores de la triada en los que recae la responsabilidad de la educación en Colombia: Estado (Gobierno de turno y los docentes como representantes de ese Estado) ; La Familia (como núcleo de la sociedad) ; y Comunidad. Sin desconocer que en el proceso de la educación es importante el apoyo y acompañamiento de los padres de familia en dicho proceso, que en algunas ocasiones se ve limitado por el bajo nivel educativo de los padres de familia, puesto que a estas familias, les resulta bastante difícil orientar las tareas escolares y ayudar a repasar las temáticas que ven los niños en la escuela y/o colegio. Según información obtenida de los estudiantes de la I.E. La Cabaña, el 45% de los padres de familia han cursado uno o más grados de primaria pero no ha culminado los cinco grados. (SED Huila, 2017)

En relación con los docentes es importante tener en cuenta que la planta de docentes de la Institución es fluctuante, es decir, aún hay gran cantidad de docentes en provisionalidad que se mueven por traslados o por concursos; por ejemplo en la I.E. La Cabaña de Saladoblanco en el año 2016 la planta de personal estaba conformada por 29 docentes en propiedad (64,44%) y 16 docentes en provisionalidad (35,56%) y para el año 2017 se cuenta con 24 docentes en propiedad (53,33%) y 21 docentes en provisionalidad (46,67%). De la situación descrita se desprende que en la I.E. La Cabaña frecuentemente se dan cambios en la calidad de vinculación de los docentes, como la descrita en la cual en lugar de ampliar la base de docentes en propiedad esta cayó, básicamente porque además otro factor en el cambio de docentes, es que los docentes en propiedad provienen de otras zonas; por lo tanto, ellos esperan cumplir la permanencia mínima para solicitar traslado y ubicarse cerca de sus familias. Además es importante relacionar y analizar la evaluación docente como instrumento de mejoramiento organizacional, teniendo como base los resultados elevados (satisfactorios o sobresalientes) de la evaluación anual de los docentes, inversamente a los bajos resultados de las pruebas Saber de los estudiantes.

Asimismo las Instituciones Educativas cuentan con la autoevaluación institucional que es el instrumento que permite medir el desempeño organizacional de las I.E. y según la autoevaluación institucional de La Cabaña durante el año 2015, en la escala de valoración 3 presento un 36% para la gestión académica y para el año 2016 presentó valoración en el mismo nivel del 37%, mejoró 1%, es decir se mantiene estática, a sabiendas que las I.E., deben permanecer en mejoramiento continuo, con lo anterior se observó que la autoevaluación institucional y el resultado de las pruebas Saber van en contravía con la evaluación docente. Por consiguiente se hace necesario revisar y analizar dichos instrumentos de la Institución Educativa La Cabaña, en aras de encontrar en dónde radica la diferencia de la información si es en la proceso de evaluación del desempeño docente, o es en el proceso de autoevaluación institucional mediante la identificación de la incidencia del liderazgo pedagógico en el desempeño organizacional desde la gestión académica.

1.2 Sistematización del problema

Con el objetivo de sistematizar el problema se diseñaron tres preguntas problemas cuyo propósito es orientar la presente investigación. 1) ¿Cuáles son los estilos de liderazgo pedagógico de la I.E La Cabaña? 2) ¿Cómo se relacionan los resultados de las pruebas Saber 5 y 9; la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación de la I.E La Cabaña? 3) ¿Cuál es la correlación entre los estilos de liderazgo pedagógico y el desempeño organizacional?

Capítulo II

Justificación de la investigación

Las Instituciones Educativas al igual que cualquier empresa son medidas en su desempeño organizacional; entendido como la medida de eficiencia y eficacia de la organización, es decir el grado en que alcanza los objetivos acertados. El desempeño organizacional de las instituciones educativas se valora con algunos instrumentos como el resultado de las pruebas saber reflejado en el índice sintético de la calidad educativa (ISCE), la autoevaluación Institucional, que direcciona la formulación del Plan de Mejoramiento Institucional y la evaluación de desempeño anual de sus docentes y directivos docentes.

La I.E. La Cabaña es de carácter oficial, cubre la población estudiantil rural de la parte suroccidental del municipio de Saladoblanco, población afectada por la violencia y por pocas oportunidades que ofrece la zona ya que es netamente agrícola y por lo tanto la única oportunidad de los niños y jóvenes es a través de la educación. Los resultados de las pruebas Saber se ubican por lo general en el desempeño insuficiente y mínimo; y es preocupante que los y las estudiantes de la I.E. no logren acceder a beneficios que ofrece el MEN supeditados a resultados altos e igualmente la autoevaluación institucional refleja bajo desempeño organizacional.

La importancia de la investigación yace en identificar la incidencia de los estilos de liderazgo docente en el desempeño organizacional de la I.E., con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento en la calidad educativa de la zona rural del municipio, permitiendo mayores oportunidades para dicha población y creando un gran impacto social y facilitando la educación con calidad, reflejada en mejores resultados académicos y acceso a universidades.

Capítulo III

Objetivos

3.1 Objetivo General

Determinar la Incidencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño organizacional de la I.E. La Cabaña, del municipio de Salado blanco, Huila 2017, con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento en la calidad educativa de la zona rural del municipio de Salado blanco.

3.2 Objetivos específicos

Caracterizar los estilos de liderazgo docente de la I.E La Cabaña

Analizar y evaluar los resultados de las pruebas Saber, la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación de la I.E La Cabaña.

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo docente y el desempeño organizacional

Diseñar un plan de acción con el fin de establecer estrategias de mejoramiento en la calidad educativa de la zona rural del municipio.

Capítulo IV

Marco de Referencia

4.1 Marco Teórico

En esta sección se analizará teoría correspondiente a los estilos de liderazgo desde el punto de vista de la administración y desde el enfoque educativo. Y en segunda medida se presentará la información contenida en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN) (Guía para el mejoramiento Institucional, 2008) relacionada con el desempeño organizacional en el ámbito educativo Colombiano.

Estilos de liderazgo

En la administración organizacional se tendrá en cuenta los estilos de liderazgo sugeridos por (González & González, 2012); los cuales son los estilos autocrático, *laissez faire*, transaccional, transformacional y. A continuación se presenta una breve descripción de cada estilo enunciado.

El estilo autocrático, se caracteriza por ser un líder que toma las decisiones de manera unilateral, desconociendo la participación de los subordinados. Se ejerce dominio sobre todas las actividades de la organización, recayendo la autoridad y las decisiones sobre una sola persona (dictador). Se admite que el líder es un vigilante, orientador de las tareas que lo sabe todo y siempre mantiene el dominio sobre sus seguidores; este estilo de liderazgo inhibe las nuevas ideas, ya que nunca se toman en cuenta las decisiones de la organización, conllevando a la pérdida del sentido de pertenencia y la capacidad de crear nuevos proyectos.

El líder enmarcado en el estilo *laissez-faire se caracteriza* porque deja la responsabilidad y toma de decisiones en manos del grupo, incluyendo la asignación de sus propias funciones al grupo de colaboradores. Es un líder permisivo, que incluso en la toma de decisiones deja un amplio espacio de libertad de acción, este líder se ubica en un segundo plano.

El líder descrito con un estilo transaccional es definido por (Bass, 1985), como aquel líder que incentiva a sus colaboradores a través de la recompensa por su desempeño, y cohibiendo el bajo rendimiento; de manera que la motivación de los subordinados está

directamente relacionada con el buen desempeño, y el rendimiento bajo conlleva al castigo. Es decir, el logro de los objetivos propuestos se fundamenta en la utilización de recompensas, que pueden ser positivas o negativas. Este estilo de liderazgo se apoya en la teoría de las necesidades de (Maslow, 1998), para plantear que los líderes elevan el nivel de las necesidades de sus colaboradores expandiendo su autoestima, generando compromiso y trabajo armónico.

El siguiente tipo de líder es el transformacional quien según Cardona (2002), “es quien tiene amplia visión de los objetivos a lograr, motiva a la gente con actitud positiva y flexible, es emprendedor e innovador” (Cardona, 2002) citado en González y González (2012)).

Este líder se caracteriza por vincular a los subordinados en la identificación de necesidades, lo que facilita la toma de decisiones, y el logro de las metas propuestas, que se visualizan como metas comunes al equipo de trabajo.

Este líder busca mantener una excelente relación con sus colaboradores basada en el respeto y como eje fundamental la comunicación. (Bass, 1995), propone cinco características básicas del líder transformacional, definidas como carisma, estimulación intelectual, consideración individual, motivación inspiracional y tolerancia psicológica.

Para complementar diferentes estilos de liderazgo organizacional, se relacionan los propuestos por (Goleman, 2013), que tienen origen en un componente de la inteligencia emocional, tales son: visionario, coach, conciliador, democrático, ejemplarizante y dominante.

El líder visionario motiva a avanzar hacia el logro de la visión empresarial, mostrándola como un sueño compartido, el líder se caracteriza por mantener el poder, con nulas posibilidades de aportar ideas. El líder coach se preocupa por la capacitación permanente de su equipo de trabajo como base de crecimiento empresarial por lo tanto invierte en la capacitación de sus colaboradores, quienes son considerados parte importante de la empresa, además se aceptan ideas innovadoras en pro del desarrollo personal y empresarial.

El líder conciliador facilita el clima laboral y la confianza entre el equipo de trabajo, crea vínculos cercanos y personales con los colaboradores; logrando que los integrantes de la empresa se conviertan en una gran familia e igualmente prioriza las relaciones de las personas

previamente a los objetivos empresariales. El líder democrático toma las decisiones apoyado en el equipo de trabajo, se aceptan las sugerencias y proposiciones; logra el compromiso del equipo de trabajo a través de su participación.

El líder ejemplarizante se destaca por marcar el rumbo de la organización, mantiene un desempeño excelente y conocimiento de la empresa, que aprovecha para definir objetivos y metas; además es un líder activo y apasionado por lo que hace. El líder dominante se destaca por que impone su punto de vista y se rechaza cualquier otra propuesta; los colaboradores se dedican a cumplir órdenes y se termina aceptando la imposición demostrada mediante la ley del silencio.

Liderazgo docente

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio del liderazgo no solamente recae sobre los directivos de la institución educativa, sino también sobre todos sus colaboradores; favoreciendo el liderazgo múltiple con condiciones y oportunidades para el desarrollo profesional y organizacional. Los colaboradores deben ejercer liderazgo desde su propio contexto.

La escuela es un espacio apropiado para vivenciar y reflejar competencias ciudadanas desarrolladas en la práctica educativa, favorecida por el clima escolar y el clima de aula. Tales competencias son requeridas para convivir en paz, participar, respetar y valorar las diferencias.

“El clima de aula se refiere a la calidad de las relaciones entre docentes y estudiantes y a la atmósfera de trabajo, reflejado en dos variables: el cuidado de las relaciones y la estructura de la clase. El primero se refiere a aspectos como por ejemplo la preocupación mutua por el bienestar, la calidez, el afecto, la resolución de conflictos y la comunicación. El segundo se refiere al establecimiento de normas, su aplicación consistente, el orden y seguimiento de instrucciones” (Chaux, 2012). Referenciado en (Ministerio de Educación Nacional, Guía No.49, 2013)

Los estilos de liderazgo que se abordan como referentes conceptuales son los propuestos por Chaux (2012); los cuales son el autoritario, democrático, permisivo y negligente.

Siguiendo la perspectiva de Chauv (2012), el líder autoritario es aquel docente que propende por el orden de la clase, el direccionamiento de instrucciones, el establecimiento y cumplimiento de normas y órdenes; pero no brinda afecto a los y las estudiantes. Los y las estudiantes por lo general responden a las tareas del aula por miedo a la represión y a castigos ante cualquier muestra de indisciplina o desobediencia.

El líder permisivo es el docente que se preocupa por brindar afecto a los y las estudiantes, pero omite definir normas y límites. Esto afecta la convivencia escolar y por ende el desarrollo de las actividades académicas. El líder negligente no propone normas, ni límites, no se preocupa por brindar muestras de afecto. Sus prácticas pedagógicas evidencian desconexión entre docente y estudiantes. Por lo general se afecta íntegramente el proceso de enseñanza- aprendizaje.

El líder democrático se caracteriza por dar importancia al cuidado de las relaciones y a la estructura de la clase; reflejado en buena comunicación y afecto a los y las estudiantes. El docente tiene en cuenta la opinión de los y las estudiantes para la definición de normas (pactos de aula). Las normas son aplicadas para el normal funcionamiento de la clase. Este estilo beneficia el desarrollo de competencias ciudadanas y la convivencia escolar porque permite procesos democráticos en el aula.

Desempeño organizacional

Como primero se define el desempeño organizacional y como segundo punto se revisará la evaluación de desempeño que brinda un panorama del desempeño organizacional, el cual conlleva a determinar la relación entre los estilos de liderazgo docente y el desempeño organizacional.

Según (Chavez, y otros, 2013), la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de sus objetivos o sus metas, asociados a su misión. Por ejemplo, se considera que una universidad es efectiva en la medida en que proporciona enseñanza, se dedica a la investigación y ofrece un servicio a la comunidad. Para tener un buen desempeño, aun las organizaciones educativas deben operar con eficiencia y eficacia y se utilizan como instrumentos de medida: la autoevaluación de la institución y la evaluación de los docentes y directivos docentes.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del rector con relación al comportamiento funcional del empleado; es necesario utilizar como herramienta que permita identificar las debilidades del evaluado y la formulación de estrategias de mejoramiento en común acuerdo (evaluador-evaluado), facilitando el mejor desempeño organizacional, debe ser una herramienta de mejoramiento continuo para las instituciones educativas.

Las instituciones educativas son entidades que están en mejoramiento continuo, esto es establecido mediante la guía 34 del MEN (Ministerio de Educación Nacional, 2008); dicho proceso de avance continuo está enmarcado en 2 etapas que son: el mejoramiento del marco institucional y la ruta para el mejoramiento institucional. La primera parte de la ruta del mejoramiento institucional es la autoevaluación institucional, que es el momento inicial mediante el cual se recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión (administrativa, financiera, comunitaria y pedagógica), permitiendo que la institución educativa identifique sus fortalezas y oportunidades. Así, la institución educativa podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa.

La gestión institucional se mide mediante el cumplimiento de 4 áreas que son: la gestión directiva; académica; administrativa y financiera; y comunitaria. La gestión directiva se refiere a la manera como se orienta el establecimiento educativo. La gestión académica es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, ya que relaciona como se enfocan las acciones para lograr que los y las estudiantes logren adquirir y desarrollar las competencias necesarias para el desempeño íntegro (personal, social y profesional). La gestión administrativa y financiera se encarga del soporte al trabajo institucional, mediante el desarrollo de todos los procesos de apoyo a las otras gestiones.

La gestión de la comunidad es la facilitadora de las relaciones de la institución con el entorno, es decir crea los espacios para vincular a la comunidad educativa en general en los diferentes procesos de las instituciones educativas. En Colombia desde el año 1997, se ha venido implementando en las instituciones educativas, la autoevaluación institucional como instrumento de acompañamiento en torno al desarrollo del PEI, que permite verificar las metas alcanzadas de

acuerdo con los objetivos propuestos en cada uno de sus componentes; con el fin de diseñar los planes de mejoramiento anual. Tomado de (Ministerio de Educación Nacional M. , 2003)

Como parte integra del desempeño organizacional se tiene la evaluación de desempeño, por lo tanto es importante abordar dicho concepto desde la perspectiva de algunos autores y de la guía metodológica de evaluación anual de desempeño laboral, conocida como la guía 31. A continuación se relacionan algunas definiciones de Evaluación del Desempeño.

Para Harper & Lynch, 1992, es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales (Harper & Lynch, 1992). “Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora”. (Byars & Rue, 1996).

El MEN a través de la guía 31, define la evaluación de desempeño como un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado (Ministerio de Educación Nacional, 2008). Por lo anterior, la evaluación anual de desempeño laboral del docente o directivo docente es la herramienta que permite medir el cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados. La evaluación de desempeño anual es un instrumento que permite el mejoramiento de la calidad educativa, ya que desde allí pueden producir cambios positivos en los procesos educativos. Mediante la evaluación de desempeño se logra fortalecer la labor docente y por consiguiente esto repercute positivamente en la calidad educativa, respondiendo a las necesidades del país. La evaluación se creó como una estrategia de mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y por ende de la calidad de la educación.

En Colombia los docentes se rigen por dos decretos que son: el decreto 2277 mediante el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente y el decreto 1278 por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente. La evaluación de desempeño docente en Colombia se realiza a los docentes regidos por el estatuto de profesionalización docente, expedido mediante el Decreto Ley 1278 de 2002, que establece diferentes evaluaciones de

docentes y directivos docentes, teniendo en cuenta que la evaluación es un proceso permanente. Los tipos de evaluaciones aplicadas a los docentes son:

En primera medida, la evaluación de período de prueba, la cual se aplica a los docentes y directivos docentes que ingresan al servicio educativo estatal, y su aprobación implica la inscripción en el escalafón para el funcionario evaluado, se hace efectiva después de cuatro meses de servicio. En segunda medida, la evaluación anual de desempeño laboral se aplica a los docentes y directivos docentes que se encuentran inscritos en el escalafón nacional, para ponderar el grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. La valoración de cada una de las competencias, así como el resultado final de la misma, se expresan numéricamente de uno a cien puntos, equivalentes a las siguientes categorías cualitativas: sobresaliente (90 y 100 puntos); satisfactorio (60 y 89 puntos); y no satisfactorio (1 y 59 puntos); es de tener en cuenta que el docente que en su valoración final obtenga no satisfactorio por dos años consecutivos es retirado de la carrera docente.

La evaluación de competencias se implementa con los docentes y directivos docentes inscritos en el escalafón, que desean ascender de grado o cambiar de nivel salarial en el mismo grado. Este último tipo de evaluación ha generado inconformismo por parte de los docentes, ya que es un proceso que se realiza arbitrariamente cuando el MEN lo considera oportuno y además depende del presupuesto asignado por el gobierno.

La Federación Colombiana de Educadores (FECODE) mediante negociaciones con el estado logró modificar la evaluación que consistía en una prueba escrita y que actualmente consiste en un video de la práctica docente. Además incluye la evaluación de desempeño anual y una autoevaluación; para este año dicha organización acordó con el gobierno que para la cohorte 2016-2017 cofinanciará cursos de formación al 12% de los docentes que se inscribieron y no aprueben la evaluación de carácter diagnóstica formativa de acuerdo a criterios establecidos con anterioridad.

Como medida del desempeño académico institucional se realizan las pruebas internas, reguladas por el sistema institucional de evaluación escolar (SIEE) y las pruebas externas (Saber 3°, 5°, 9°, 11° y Saber Pro con los y las estudiantes de pregrado universitario). Para el caso de la presente investigación se relacionan las pruebas SABER 5° y 9°.

En Colombia la entidad encargada de ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorar la calidad de la educación, es el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación –ICFES (Ley 1324 de 2009, artículo 12).

Según el ICFES (2015), La evaluación tiene como finalidad apoyar el mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia a través de evaluaciones periódicas del desarrollo de competencias en los y las estudiantes de educación básica. Los resultados de las pruebas y el análisis de los factores que inciden en los mismos, facilitan la definición de planes de mejoramiento en sus respectivos ámbitos de actuación (establecimientos educativos, las secretarías de educación, el Ministerio de Educación Nacional y la sociedad en general) mediante la identificación de competencias y habilidades que todos los y las estudiantes desarrollan durante su trayectoria escolar. Además, su carácter periódico facilita revisar y analizar los avances en el tiempo y establecer el impacto de programas y acciones específicas de mejoramiento.

4.2 Marco de Antecedentes Investigativos

Posterior a una exploración exhaustiva en motores de búsqueda, no se encontró una investigación que relacione estilos de liderazgo docente y desempeño organizacional educativo. Sin embargo se presenta a continuación investigación relacionada con alguno de los constructos que se abordan en la investigación.

En primer lugar, Bolívar (2010) analiza cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos. El autor revisa la literatura y algunas experiencias internacionales con el propósito de identificar cómo el liderazgo de los equipos directivos y las prácticas de liderazgo de los docentes generan impacto sobre los aprendizajes de los estudiantes. De igual manera, Bolívar indaga sobre el liderazgo educativo y su papel en la mejora educativa mediante la revisión de literatura sobre eficacia y mejora de la escuela. Además, el auto concibe la importancia del papel crítico dentro de la dirección en la organización de prácticas pedagógicas adecuadas que faciliten el incremento de los resultados del aprendizaje. Finalmente, el auto

concluye que es necesaria la ampliación del liderazgo pedagógico, de modo distribuido hacia los docentes.

Además, Rodríguez (2016) investiga el rol del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela. El autor expone una propuesta de liderazgo pedagógico distribuido y transformacional. También, concibe el liderazgo a partir de la inteligencia emocional de los directivos y de los docentes como una necesidad de la organización educativa cuyo fin es fortalecer el aprendizaje de los estudiantes. Así mismo, Horn & Marfán (2010) presentan la importancia del liderazgo educativo en el logro de buenos resultados escolares. En efecto, los autores investigan en torno a la relación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar. Así, los autores revisan 14 estudios realizados en Chile, los cuales relacionan la importancia del liderazgo educativo en el logro de buenos resultados escolares.

4.3 Marco Contextual

La Institución Educativa La Cabaña, se encuentra conformada por 17 Sedes: El Cedro, La Esperanza, El Neme, Buenos Aires, El Rosal, Alto Girasol, Bajo Girasol, Diamante, Vega Chiquita, El Palmar, Capillas, Triunfo, Vista Hermosa, Alto Medianías, Bajo Medianías, Morelia y La Cabaña, ubicadas en las veredas del mismo nombre en el sector sur-oriental del municipio de Saladoblanco.

En todas las sedes se ofrecen los niveles transición y básica primaria, en la Morelia y cabaña se ofrecen adicionalmente los niveles de básica secundaria y media. Cuenta con una población estudiantil de novecientos sesenta y seis (966) estudiantes en el presente año, dato tomado del Simat 2017; niños, niñas y jóvenes, distribuidos desde el grado 0° hasta el grado 11°, y en edades que van desde los 5 hasta los 20 años, en un total de 528 familias, de los cuales el 25% son madres o padres cabezas de hogar, es decir familias uniparentales.

La zona climática del municipio es tropical, que determina su economía basada en la agricultura, principalmente el cultivo de café, frutales y caña panelera; pero además nuestro municipio presenta gran riqueza turística como: el arco de las jarras, las termales de Morelia, el

salto de Bordones, la laguna el dorado, monumentos en la finca Begonia y su hermosa ceiba Hernández ubicada en el parque principal.

Es estrato social predominante en dicha zona es el 1, su fortaleza más notoria es el apoyo general de la familia extensa, conservación de valores y costumbres tradicionales y su mayor problema es el bajo nivel de escolaridad de los padres de familia, que en su mayoría no superan la primaria y su influencia en el proyecto de vida de sus hijos.

La escolaridad de las personas está directamente relacionada con el nivel cultural que éstas adquieren y con la forma en que se desenvuelven en la vida cotidiana; la escolaridad influye en la forma en que cada ser concibe su mundo y decide abordarlo. Podría decirse que una persona con buen nivel de escolaridad se traza un proyecto de vida con miras a la superación personal y al logro de metas más ambiciosas.

Algunos padres de familia, generalmente aquellos con bajo nivel escolar, no reconocen la importancia de que sus hijos lleguen a culminar sus estudios de bachillerato; desafortunadamente en ocasiones algunos padres los envían a estudiar solo para evitar tenerlos en casa demasiado tiempo, o por los beneficios de subsidios gubernamentales; es por ello que cuando se encuentran con un bajo rendimiento académico en los educandos, consideran que lo que deben hacer es “sacarlos de estudiar” y en cambio llevarlos a trabajar al campo o a la casa, (SED Huila, 2017). En la siguiente sección enunciaré los conceptos necesarios en el desarrollo de la presente investigación.

4.4 Marco Conceptual

A continuación se abordan los constructos que facilitan el desarrollo de la investigación. Tales son, el liderazgo, evaluación, autoevaluación institucional, Índice Sintético de la calidad educativa y calidad educativa.

Liderazgo, es la capacidad para motivar e incluir a los miembros de la comunidad educativa con la construcción de una identidad común y el desarrollo de la visión institucional. (Guía 31 del MEN).

Evaluación; es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado. (Guía 31 del MEN).

Autoevaluación Institucional; es un proceso de reflexión, análisis y toma de decisiones, que lleva a cabo el rector y el equipo directivo, con la comunidad educativa de manera autónoma y colectiva, con el objeto de examinar y valorar de qué manera la institución educativa va progresando hacia las metas fijadas por ella misma en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI; y de qué forma puede capitalizar las fortalezas encontradas o enfrentar las debilidades para cumplir con la misión acordada por la comunidad educativa. (MEN, Glosario, 2017).

Índice Sintético de la calidad educativa (ISCE); es un instrumento de medición de la calidad educativa de los establecimientos educativos y de las entidades territoriales certificadas en educación», el cual se consolida a partir de los siguientes componentes: progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar. (MEN, 2017).

Calidad educativa; es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. (MEN, 2017)

4.5 Marco Legal

A lo largo de las siguientes líneas se presenta de manera concisa el marco legal que soporta la educación formal en Colombia desde el punto de vista organizacional y de gestión de aula. Así, mismo se enunciarán los objetivos del milenio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Constitución Política de Colombia, la ley 1098 de 2006, Ley 115 de febrero 8 de 1994, Decreto 1075 de 2015 y el Proyecto Educativo Institucional de la institución educativa La Cabaña (PEI).

La asamblea general de la ONU presenta los objetivos del milenio, los cuales resaltan poner fin a la pobreza y al hambre, garantizar vida y bienestar sano, garantizar una educación inclusiva,

equitativa y de calidad que promueva oportunidades de aprendizaje, reducir la desigualdad, promover el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles, entre otros. Para el caso específico del tema de investigación y a la pregunta problema, se toma como referencia dos objetivos: educación de calidad e igualdad de género (ONU, 2016).

En primera instancia, el objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. Con este fin, el objetivo busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad. En segunda medida, poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas no es solo un derecho humano básico, sino que además es crucial para acelerar el desarrollo sostenible. Ha sido demostrado una y otra vez que empoderar a las mujeres y niñas tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial.

4.5.1 Constitución Nacional de Colombia

El artículo 44 de la Constitución Nacional de Colombia, reza que la función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra; y en su carácter de servicio público.

De igual manera, de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política (Corte Constitucional de Colombia, 2015),

Se define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones

físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

Así mismo, el artículo 121 de la carta magna (Corte Constitucional de Colombia, 2015), establece que los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera., exceptuando los cargos de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que establezca la ley.

4.5.2 Ley 1098 de 2006. Código de la infancia y la adolescencia

El artículo 28 trata sobre el derecho a la educación. Los niños, las niñas y los adolescentes tienen derecho a una educación de calidad. Esta será obligatoria por parte del Estado en un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones estatales de acuerdo con los términos establecidos en la Constitución Política. (Congreso de la Republica, 2006)

4.5.3 Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Ley general de educación

El artículo 4 trata sobre la calidad y cubrimiento del servicio. Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento. En efecto, el Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo. (Congreso de la República, 1994)

4.5.4 Decreto 1075 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación"

En el artículo 1.2.2.2. EL Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES tiene por objeto ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorar la calidad de la educación. (*Ley 1324 de 2009, artículo 12*). (Congreso de la República, 2015)

4.5.5 Proyecto Educativo Institucional I.E. La cabaña

Para la I.E. La Cabaña es muy importante el mejoramiento de la calidad educativa; razón por la cual ha definido su meta organizacional, la cual reza;

Hacia el año 2020 La Institución ofrecerá un servicio público educativo de calidad, en los niveles de preescolar, básica, media y de adultos, enfocado en una formación académica y apoyados en la capacitación técnica ofrecida por el SENA al 90% de la comunidad suroccidental Saladeña.

Capítulo V

Metodología de la Investigación

En este proyecto se utilizará la metodología descriptiva y mixta. A partir de la caracterización del estilo de liderazgo docente de los grados 5 y 9, para identificar la incidencia del estilo de liderazgo de los docentes en el desempeño organizacional de la I.E. La Cabaña desde la gestión académica, con el fin de proponer un plan de acción con estrategias de mejoramiento en pro de la calidad educativa de la zona rural del municipio. Este constará de cinco etapas.

La etapa primera, comprende el diseño de una encuesta para caracterizar el estilo de liderazgo de los docentes que hacen parte del proceso de enseñanza-aprendizaje de los y las estudiantes de los grados 5 y 9. En esta etapa, se diseñó la encuesta de acuerdo a características de los estilos de liderazgo docente. En la segunda etapa se tabuló la información recolectada y se analizó la información con base en los autores citados en el marco teórico. En la tercera etapa se recopilaron los documentos (resultados de las pruebas Saber, la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación de la I.E La Cabaña del año 2016), se analizaron y posteriormente se emitió un juicio el cual aparece en la sección de análisis de resultados. En la cuarta etapa se correlacionaron los estilos de liderazgo docente y el desempeño organizacional de la I.E. La Cabaña desde la gestión académica. Finalmente, en la etapa 5 se presentó un plan de acción con estrategias de mejoramiento en pro de la calidad educativa de la zona rural del municipio.

5.1. Esquema Metodológico

El diseño de investigación es no experimental descriptivo; según la forma de recolección de datos es de campo y de acuerdo al tiempo definido para la recolección de la información es de corte transversal. Es no experimental descriptivo, porque se recogen los datos relacionados con el ejercicio del liderazgo en profesores de básica y luego se describen los estilos de liderazgo, sin manipular la información.

Igualmente ocurre con la información secundaria recopilada (autoevaluación institucional, evaluación de desempeño y pruebas saber). Al respecto señalan Hernández; Fernández y Baptista

(2003), que la investigación no experimental descriptiva es aquella donde a través de la recolección y análisis de información sobre una situación determinada, se describen las características presentes, sin llegar a alterar o afectar el ambiente donde se desarrolla el hecho. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)

El trabajo de campo es definido por Sabino (2002), como aquel que se

Basa en informaciones provenientes directamente de la realidad, con la ventaja de que el investigador puede cerciorarse de las condiciones reales que rodean al participante durante la recogida de datos”. En este sentido, la encuesta “Estilos de liderazgo” es aplicado a 167 estudiantes de los grados 5 y 9 de la I.E. (Sabino, 2002)

En la investigación de corte transversal, en este sentido, León y Montero (2002) consideran que se describe un fenómeno posterior a la recolección de la información en un momento y tiempo definido, que conduce al conocimiento del objeto de estudio. La recolección de los datos durante el mes de julio de 2017, ubica la investigación en dicha clasificación, pues no se hace seguimiento de la situación investigada, seguidamente al proceso de intervención. (León & Montero, 2002)

5.1.1. Universo o población.

La población objeto de estudio fueron 966 estudiantes de la I.E. La Cabaña, distribuidos en los niveles de educación preescolar, básica y media.

5.1.2. Muestra.

Para aplicación de las encuestas, la población objeto de estudio fueron las y los estudiantes matriculados en los grados 5 y 9 de 14 sedes de la I.E. La Cabaña del municipio de Salado blanco que es un total de 167 estudiantes.

No se tuvieron en cuenta a las y los estudiantes de grado 3° porque se considera que existe apego emocional evidente a la figura del docente y podrían crearse desviaciones respecto a la información que los estudiantes eventualmente suministrarán. Respecto a las y los estudiantes de grado 11°, 2016, al ser egresados de la institución resulta imposible lograr reunirlos para aplicar la encuesta debido a sus múltiples ocupaciones o al hecho que ya no residen en la vereda.

Las encuestas se realizan al total de la población objeto de estudio, distribuidos de la siguiente manera por sedes:

Tabla 1. Distribución de estudiantes por sede según la matrícula

Sedes	Alto Medianías	Bajo Girasol	Bajo Medianías	Buenos Aires	Capillas	Diamante	El cedro	El palmar	El rosal	El triunfo	La cabaña	La esperanza	Morelia	Vega chiquita	Totales
Estudiantes Grado 5	9	4	9	9	7	11	6	18	5	6	14	6	10	13	127
Estudiantes Grado 9											25		15		40
TOTAL	9	4	9	9	7	11	6	18	5	6	39	6	25	13	167

Fuente. Simat 2017

5.2. Procedimiento para la Recolección de la Información

Para la recolección de la Información se diseñó una encuesta, se analizaron los resultados de las pruebas Saber 5 y 9 del año 2016, la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación Institucional. El propósito de la encuesta fue recopilar la información que permite la caracterización de los estilos de liderazgo pedagógico de los docentes de los grados 5 y 9 de la I.E. La Cabaña. Los resultados de las pruebas Saber muestran el desempeño de los y las estudiantes durante el año 2016; esta información se utilizó para establecer una relación entre el estilo de liderazgo pedagógico y el desempeño académico de los y las estudiantes. La evaluación de desempeño y la autoevaluación institucional se analizó y se escribieron conclusiones, las cuales son presentadas en la sección de análisis de resultados.

5.2.1. Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Como fuentes primarias, se utilizó la encuesta, tipificada como la principal fuente de información en la investigación, la cual permitirá caracterizar el estilo de liderazgo de los docentes.

Se tomará como base la preparación de un formulario de encuesta que se dirigirá y aplicará en la I.E. La Cabaña ubicada en el municipio de Saladoblanco, Huila, con el fin de determinar Incidencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño organizacional de la I.E. La Cabaña.

Según (Groves, y otros, 2004)“La encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de una muestra de los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros”.

5.3 Instrumentos de Medición: la encuesta

Se destaca que para el trabajo de investigación se aplicó como instrumento una encuesta, la cual fue dirigida a los y las estudiantes de los grados 5 y 9 de la I.E. La Cabaña, que tenía como fin determinar el estilo de liderazgo docente, a partir de las percepciones de los y las estudiantes. La encuesta consta de 10 afirmaciones que incluyen características de los estilos de liderazgo pedagógico. Para el mejor entendimiento de los resultados y la correcta tabulación de la información, se definieron criterios mediante la escala Likert utilizados de la siguiente manera.

Siempre: el encuestado tiene el más alto grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

Casi Siempre: el encuestado se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

A veces: el encuestado no manifiesta mayor interés en las afirmaciones enunciadas.

Casi nunca: el encuestado no se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

Nunca: el encuestado no tiene el más mínimo grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta. Ver anexo 2. Formato de encuesta estilo de liderazgo docente.

Tabla 2. Afinidad de preguntas de la encuesta

Estilo de liderazgo pedagógico	Pregunta No.
Autoritario	2,3,4,5
Democrático	4,7,8,10
Permisivo	4,5,6
Negligente	4,5,8

Fuente. La Autora

5.4 Validación y confiabilidad del instrumento de Recolección de Datos

Previo a la aplicación formal de la encuesta se aplicó el instrumento con un grupo de 10 estudiantes. Lo anterior con el objetivo de medir la confiabilidad del instrumento mediante el Alpha de Cronbach, que es un método que permite estimar la fiabilidad del instrumento de medida. Este ejercicio arrojó como resultado de fiabilidad el 0,782. Adicionalmente cada ítem se describe con claridad y en el momento de aplicación de la encuesta se facilitó un tiempo prudente para la resolución del mismo, dichas encuestas fueron aplicadas por el investigador.

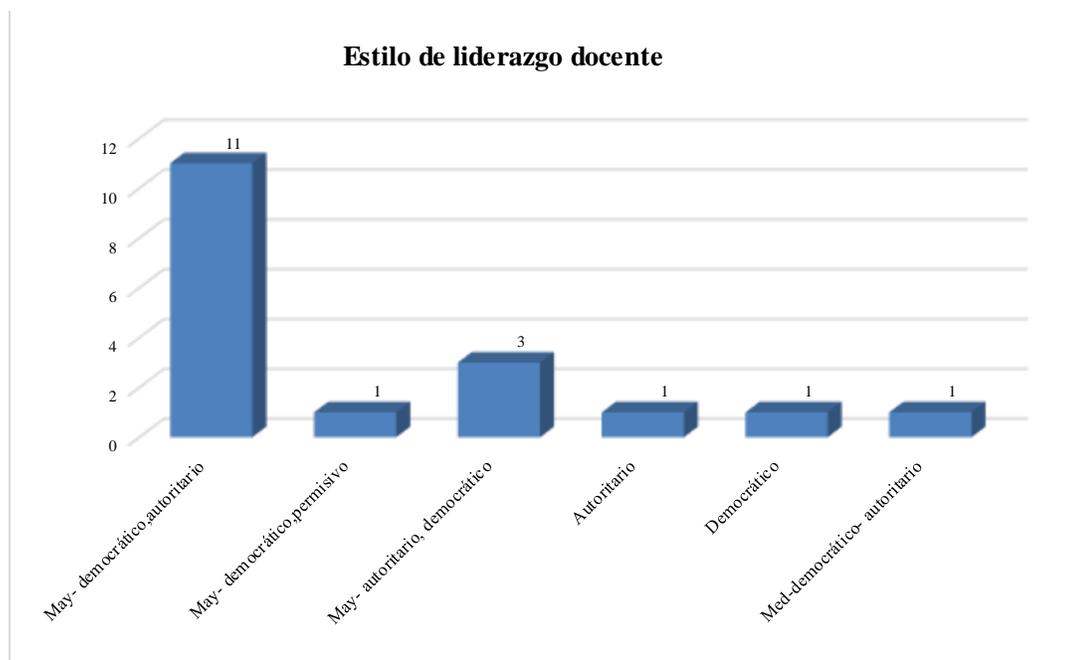
5.5 Interpretación y análisis de resultados

Se aplicaron las encuestas a la totalidad de la población objeto de estudio, es decir 167 estudiantes de la I.E. La Cabaña y se procedió a la tabulación y análisis de los resultados, para la caracterización del estilo de liderazgo de los docentes y posterior correlación con las pruebas saber, evaluación de los docentes y autoevaluación de la I.E. La Cabaña del año 2016.

Capítulo VI

Resultados

6.1 Caracterización de los estilos de liderazgo docente de la I.E La Cabaña



Gráfica 1. Caracterización de los estilos de liderazgo docente
Fuente. La Autora

La gráfica 1 muestra la caracterización de los estilos de liderazgo docente. Los cuales se describen a continuación, los docentes del grado 5 de la I.E. según la encuesta presentan los siguientes estilos de liderazgo.

El docente de la sede Alto Medianías es mayoritariamente democrático, aunque presenta rasgos autoritarios como la importancia del orden, el seguimiento de instrucciones y el cumplimiento de normas y órdenes. El docente de la sede Bajo Girasol es mayoritariamente autoritario, aunque se preocupa medianamente por el afecto a los estudiantes y maneja buena comunicación. El docente de la sede Bajo Medianías es mayoritariamente democrático, pero presenta algunos rasgos autoritarios como son: la

importancia del orden, el cumplimiento de normas y órdenes. El docente de la sede Buenos Aires es medianamente democrático ya que presenta baja comunicación con los y las estudiantes y además presenta algunos rasgos autoritarios como: importa el orden de la clase y el seguimiento de instrucciones.

El docente de la sede Capillas es mayoritariamente democrático, sin embargo importa el orden de la clase es decir presenta un rasgo autoritario. El docente de la sede el Diamante es democrático. El docente de la sede El Cedro es mayoritariamente democrático y presenta algunos rasgos permisivos; como son: no se definen normas y no se hacen cumplir límites. El docente de la sede El palmar es mayoritariamente democrático, no obstante le importa el orden de la clase, es decir presenta un rasgo autoritario. El docente de la sede El Triunfo es mayoritariamente democrático, sin embargo presenta un rasgo autoritario, ya que importa el orden de la clase.

El docente de la sede El Rosal, es mayoritariamente autoritario, sin embargo presenta algunos rasgos democráticos como son: brinda afecto al estudiante y presenta buena comunicación. El docente de la sede La Esperanza es mayoritariamente democrático, aunque importa el orden de la clase, el cumplimiento de norma y órdenes, es decir presenta algunos rasgos autoritarios.

El docente de la sede Vega Chiquita, es medianamente democrático y autoritario, porque se presenta buena comunicación y se brinda afecto al estudiante; y además importa el orden de la clase y el seguimiento de instrucciones. El docente de la sede La Cabaña es mayoritariamente democrático, aunque le importa el orden de la clase, es decir presenta mínima afinidad con el estilo autoritario. El docente de la sede Morelia es mayoritariamente democrático, sin embargo presenta algunos rasgos autoritarios, importa el orden de la clase y el cumplimiento de normas y órdenes.

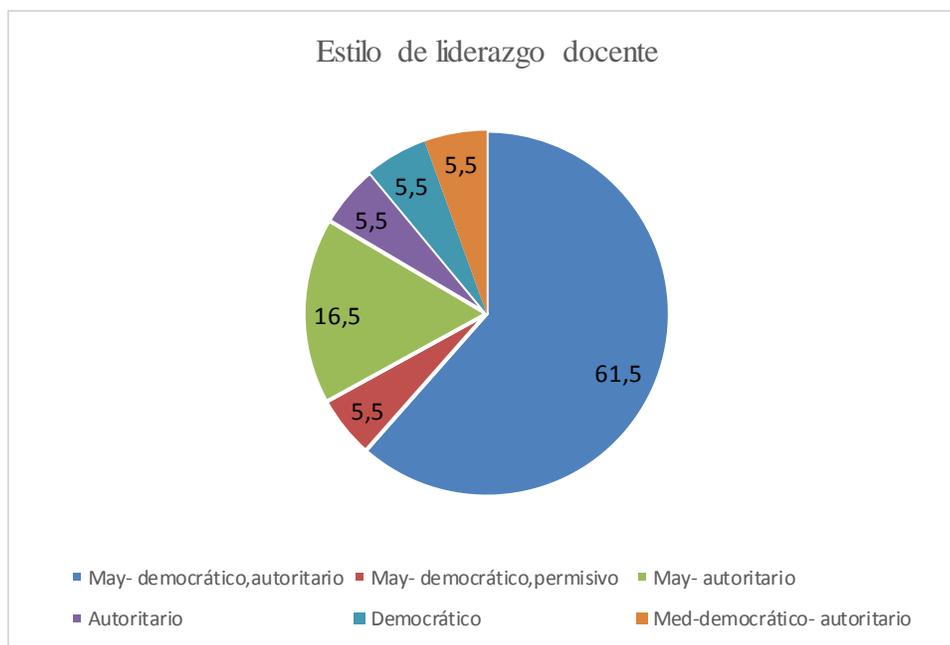
En relación con las áreas de secundaria evaluadas que por lo general son lenguaje y matemáticas, los docentes presentan los siguientes estilos de liderazgo:

Lenguaje

El docente de la sede La Cabaña es mayoritariamente democrático, sin desconocer que brinda poco afecto a los y las estudiantes o lo hace algunas veces y además importa el orden, rasgo del estilo autoritario. El docente de la sede Morelia es autoritario.

Matemáticas

El docente de la sede La Cabaña es mayoritariamente autoritario, sin embargo presenta algunos rasgos democráticos como son: medianamente las normas se construyen usualmente de manera colectiva y se tiene en cuenta la opinión de los y las estudiantes para el establecimiento de normas, reflejado en los pactos de aula. El docente de la sede Morelia es mayoritariamente democrático, aunque le importa el orden de la clase, es decir presenta un rasgo autoritario.

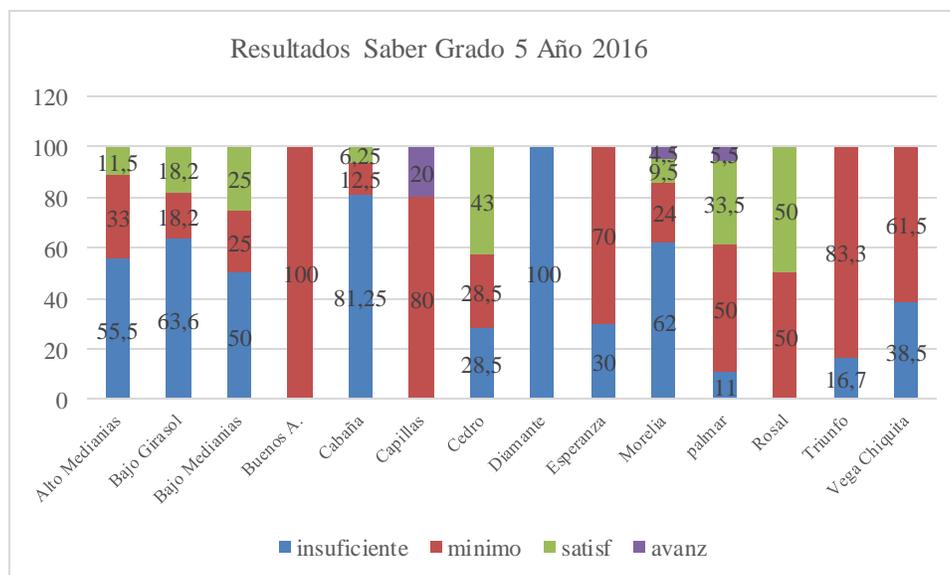


Gráfica 2. Estilo de liderazgo docente.
Fuente. La Autora

El comportamiento de los encuestados ante el liderazgo de sus docentes, señala que el 61,5% de los docentes de la Institución Educativa La Cabaña del municipio de Salado blanco son mayoritariamente democráticos con rasgos autoritarios, es decir presentan altos niveles de liderazgo democrático, pero, a la vez presentan algunos rasgos de liderazgo autoritario; el 16,5% de los docentes presentan rasgos de liderazgo mayoritariamente autoritarios, es decir, presentan altos niveles de liderazgo autoritario, con algunos rasgos democráticos; el 5,5% de los docentes presentan estilo de liderazgo mayoritariamente democrático con algunos rasgos permisivos; el 5,5 % presentan un estilo de liderazgo totalmente autoritario, el 5,5% de los docentes presentan un estilo de liderazgo totalmente democrático y un 5,5% de los docentes presentan un estilo de liderazgo democrático – autoritario, es decir, presentan los dos rasgos de liderazgo de una forma equilibrada.

6.2 Resultados de las pruebas Saber, la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación institucional

A continuación se presentan los resultados de las pruebas Saber del grado 5 del año 2016, que muestra diferencias, lo cual se refleja en el siguiente gráfico:



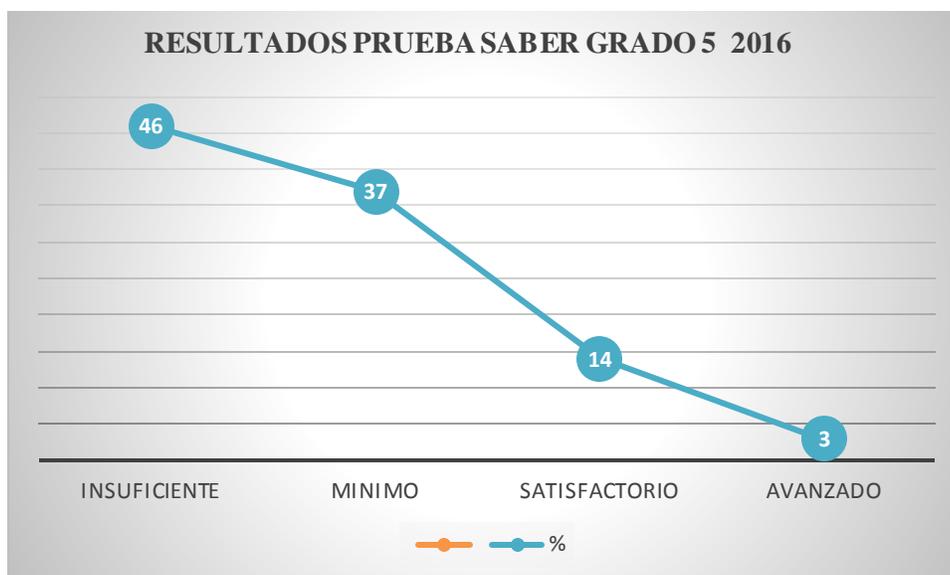
Gráfica 3. Resultados pruebas Saber 5, año 2016

Fuente. La Autora

Con relación a los resultados obtenidos por los y las estudiantes del grado 5 en las pruebas Saber del año 2016, las sedes de Rosal, Capillas y Buenos Aires, son sedes que presentan unos resultados interesantes, porque no poseen estudiantes en el nivel de insuficiente, la sede el Rosal obtuvo el 50% de los y las estudiantes en el nivel mínimo y el 50% en el nivel satisfactorio, la sede de Capillas obtuvo el 80% de los y las estudiantes en el nivel mínimo y el 20% en el nivel avanzado, y la sede de Buenos Aires el 100% de los y las estudiantes se ubicaron en el nivel mínimo.

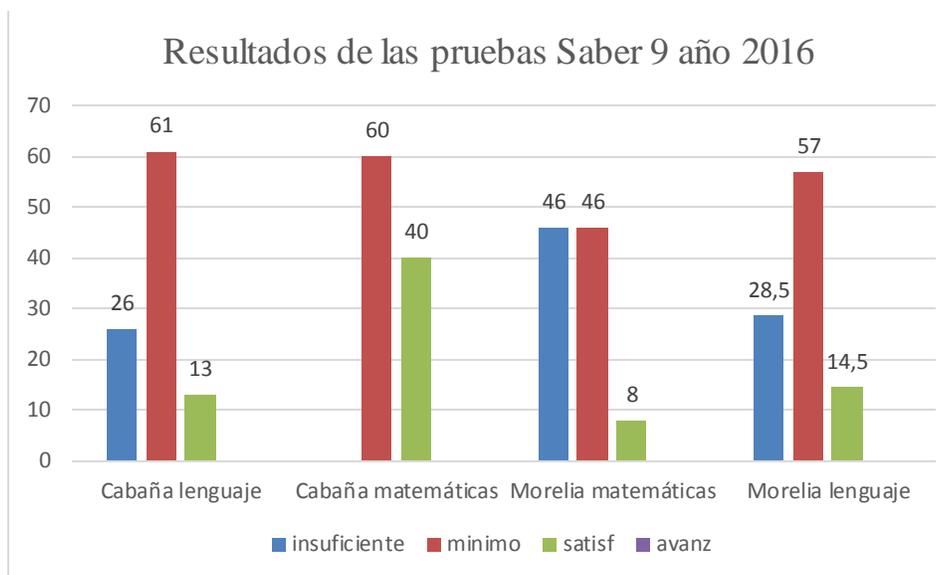
Las sedes que preocupa de una manera significativa son El Diamante, La Cabaña, Morelia, Bajo Girasol, Alto Medianías y Bajo Medianías, porque más del 50% de los y las estudiantes que presentaron la prueba se ubican en el nivel insuficiente, es decir no alcanzaron a responder de una manera acertada lo mínimo en sus aprendizajes, según el ICFES, siendo la Sede El Diamante la más preocupante porque el 100% de los y las estudiantes se ubicaron en el nivel insuficiente, y en su orden, la Sede La Cabaña que obtuvo el 81,25% en Insuficiente, el 12,5% en el mínimo y el 6,25 en satisfactorio, La sede Bajo Girasol que obtuvo el 63,6% en el nivel insuficiente, el 18,2 en mínimo y el 18,2% en satisfactorio; la sede Morelia obtuvo el 62% en Insuficiente, el 24% en mínimo, el 9,5% satisfactorio y 4,5% avanzado; La Sede Alto Medianías obtuvo un 55,5% en Insuficiente, el 33% Mínimo y 11,5% en Satisfactorio; la Sede Bajo Medianías obtuvo el 50% de los y las estudiantes en el nivel Insuficiente, 25% en mínimo y el otro 25% en satisfactorio

Por último, las siguientes sedes obtuvieron resultados en el nivel insuficiente, pero por debajo del 50%, siendo en su orden, las sedes Vega Chiquita, La Esperanza, El Triunfo y El Palmar; la Sede Vega Chiquita obtuvo un 38,5% de los y las estudiantes en el nivel Insuficiente, 61,5% en Mínimo, La sede La Esperanza obtuvo 30% en Insuficiente y el 70% en mínimo; La Sede El Triunfo obtuvo un 16,7% en Insuficiente y el 83,3% en mínimo y la Sede El Palmar 11% en Insuficiente, 50% en mínimo, 33,5 en satisfactorio y 5,5% Avanzado.



Gráfica 4. Resultados pruebas Saber 5, año 2016
Fuente. La Autora

Encadenando la gráfica anterior con esta, los resultados de la prueba Saber 2016 en el grado Quinto de la Institución Educativa La Cabaña, del municipio de Saladoblanco en términos generales fue regular porque el 54% de los y las estudiantes se ubicaron en los niveles de desempeño Mínimo, Satisfactorio y Avanzado, distribuidos de la siguiente manera; 37% en el nivel mínimo, es decir, presentan un desempeño mínimo en las competencias exigibles para el grado, el 14% en el nivel Satisfactorio, es decir, manifiestan un desempeño adecuado, y el 3% en el nivel Avanzado, es decir, ostentan un desempeño sobresaliente en las competencias esperadas para el grado y áreas evaluadas, sin embargo, el 46% de los y las estudiantes se ubicaron en el nivel Insuficiente, por lo tanto, no superaron las preguntas de menor complejidad de la prueba.



Gráfica 5. Resultados pruebas Saber 9, año 2016

Fuente. La Autora

Con relación a los resultados de la prueba saber en el grado noveno, en las áreas de Lenguaje y matemáticas, la presentan dos sedes en las que se ofrecen el nivel de básica secundaria y media que son la sede La Cabaña (Sede principal) y la sede Morelia; en el área de Lenguaje en La Sede La Cabaña, el 26% de los y las estudiantes se ubicaron en el nivel Insuficiente, el 61% en Mínimo y el 13% en el nivel Satisfactorio y en la Sede Morelia, el 28,5% de los y las estudiantes en el nivel Insuficiente, el 57% en Mínimo y un 14,5% en Satisfactorio, en el área de Matemáticas.

La sede La Cabaña obtuvo 60% en el nivel Mínimo y 40% en Satisfactorio y la Sede Morelia 46% en el nivel Insuficiente, 46% en mínimo y 8% en Satisfactorio, por lo tanto, en el grado noveno la sede La Cabaña presentó mejores resultados que la Sede Morelia en el área de matemáticas, manifestó resultados favorables porque no hubo estudiantes en el nivel insuficiente, en términos generales los resultados en la Institución Educativa La Cabaña en el grado Noveno en el área de Lenguaje se obtuvo un 27,25% en el nivel Insuficiente, 59% en Mínimo y 13,75% en Satisfactorio y en el área de Matemáticas los resultados fueron un 23% en insuficiente, 53% en Mínimo y 24% en Satisfactorio, por lo tanto, fueron mejores los resultados en el área de Matemáticas.

6.3 El resultado de la evaluación de desempeño de los docentes del año 2016

6.3.1 En las siguientes líneas se muestra la valoración de desempeño anual 2016 de los docentes de la I.E. La Cabaña

Tabla 3. Valoración de la evaluación de desempeño 2016

Sede	Ev- docente	Categoría de desempeño
Alto Medianías	82,5	Satisfactorio
Bajo Girasol	72,5	Satisfactorio
Bajo Medianías	82,75	Satisfactorio
Buenos Aires	85	Satisfactorio
Capillas	80	Satisfactorio
Diamante	83,75	Satisfactorio
El Cedro	82,5	Satisfactorio
El Palmar	86,25	Satisfactorio
El Rosal	85	Satisfactorio
El Triunfo	83,75	Satisfactorio
La Cabaña Primaria	83,75	Satisfactorio
La Cabaña Secundaria- Lengua	78,75	Satisfactorio
La Esperanza	91,75	Sobresaliente
Morelia Primaria	83,75	Satisfactorio
Vega chiquita	78,75	Satisfactorio

Fuente. La Autora

El 93% de los docentes evaluados presentan desempeño satisfactorio es decir que todas o casi todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian frecuentemente y se manifiestan en muchas situaciones y el 7% de los docentes presentan desempeño sobresaliente reflejado en todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia, que se evidencian siempre en el desempeño del evaluado y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado.

6.1.2 Autoevaluación Institucional 2016

La siguiente tabla relaciona la autoevaluación institucional, de la gestión académica del año 2016.

Tabla 4. Autoevaluación institucional, gestión académica 2016

	Proceso	Elemento	Escala				
			1	2	3	4	
Gestión Académica	Diseño Pedagógico Curricular	Plan De Estudios			X		
		Enfoque Metodológico	X				
		Recursos Para El Aprendizaje	X				
		Jornada Escolar			X		
		Evaluación			X		
	Promedio		2	0	3	0	
	Practicas Pedagógicas	Opciones Didácticas Para Las Áreas, Asignaturas Y Proyectos Transversales	Estrategias Para Las Tareas Escolares		X		
			Uso Articulado De Los Recursos Para El Aprendizaje	X			
			Uso De Los Tiempos Para El Aprendizaje			X	
			Promedio	1	2	1	0
Gestión de Aula			Relación Pedagógica Planeación De Clases	Estilo Pedagógico		X	
	Evaluación En El Aula				X		
	Promedio	1		2	1	0	
	Seguimiento Académico	Seguimiento De Resultados Académicos		Uso Pedagógico De La Evaluación Externa		X	
Seguimiento A La Asistencia					X		
Actividades De Recuperación					X		
Apoyo Pedagógico Para Estudiantes Con Dificultades De Aprendizaje			X				
Seguimiento A Los Egresados				X			
Promedio			1	3	2	0	
Total Proceso			5	7	7	0	
			26%	37%	37%	0%	

Fuente. Guía para el mejoramiento institucional, MEN

Teniendo en cuenta que la autoevaluación institucional refleja el estado de los diferentes procesos de cada una de las gestiones del desempeño organizacional de las Instituciones Educativas. En la gestión académica la I.E. presenta el 26 % en valoración 1 que corresponde a la **existencia** lo cual se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, según el caso, es decir que no hay planeación ni metas establecidas y las acciones se realizan de manera desarticulada; el 37 % en valoración 2 que correspondiente a **pertinencia**; **en la I.E. hay** principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del establecimiento para cumplir sus metas y objetivos; el 37% se concentra en la **apropiación**, ya que 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 y en la valoración 4 de **mejoramiento continuo** corresponde el 0%.

Según la información anterior la I.E. se caracteriza porque los procesos de la gestión académica presentan valoración 1 y 2 correspondientes a la existencia y pertinencia, por consiguiente los directivos y los docentes deben diseñar estrategias para el logro de cada uno de los procesos hasta lograr consolidar la I.E. en la valoración 4 correspondiente a mejoramiento continuo.

Capítulo VII

Discusión de resultados

Este capítulo comprende una discusión acerca de los estilos de liderazgo pedagógico en relación con el desempeño académico de los y las estudiantes (pruebas saber 5° y 9°); los estilos de liderazgo pedagógico en el marco de la evaluación anual de desempeño y los estilos de liderazgo pedagógico frente a la autoevaluación institucional. En consecuencia surge un plan de acción cuyo propósito es organizar acciones de mejoramiento en pro del desempeño académico de la zona rural del municipio de Saladoblanco.

En primera instancia, con base en los resultados de las pruebas Saber 5 y 9 del año 2016, los y las estudiantes que presentaron un mejor desempeño en dichas pruebas fueron los de la sedes Rosal, Capillas, y Cabaña en el área de matemáticas, teniendo en cuenta que tales resultados se ubican entre los niveles de desempeño mínimo y avanzado.

En cuanto a la encuesta realizada, el 61,5% de los docentes presentan liderazgo mayoritariamente democrático, con algunos rasgos autoritarios y el 5,5% presenta liderazgo democrático, que al revisar con el desempeño académico de los y las estudiantes según las pruebas Saber 5° y 9° de 2016, no hay una relación favorable, es decir los y las estudiantes presentan bajo desempeño. Según (Chaux 2012), “el estilo de liderazgo democrático beneficia el desarrollo de competencias ciudadanas y la convivencia escolar ya que permite procesos democráticos en el aula de clase”. Por el contrario es evidente en la práctica que los docentes de las sedes con mejor desempeño académico de los estudiantes se ubican en el liderazgo mayoritariamente autoritario con rasgos democráticos. Es decir, hay una correlación directa entre el desempeño académico y un estilo de liderazgo ecléctico, entendido como aquel líder docente que presenta características positivas de los estilos de liderazgo autoritario y democrático.

Como segunda medida, en relación a los estilos de liderazgo y la evaluación anual de desempeño docente; el liderazgo se valora como parte de las competencias comportamentales, que corresponde al 30% de la calificación final, pero no se tiene en cuenta el estilo de liderazgo. Así, solamente el docente desarrolla dicha característica en el desempeño de sus competencias, manifestada cuando el docente transmite a la comunidad educativa la filosofía institucional,

influye positivamente en el comportamiento de los demás, en el logro del compromiso y promueve cambios que favorecen el mejoramiento institucional.

Es importante destacar que los docentes presentan valoraciones elevadas en su evaluación de desempeño anual correspondiente al nivel satisfactorio y sobresaliente, presentando una relación en la mayoría de las sedes con proporcionalidad inversa, en relación con el resultado obtenido en las pruebas Saber. Por ejemplo el docente de la sede la Esperanza, su valoración de desempeño es sobresaliente y los resultados de la prueba Saber 2016 oscilan entre el nivel insuficiente y mínimo.

El desempeño organizacional se evidencia a través de la autoevaluación institucional. Para esta investigación, la gestión académica muestra que la I.E. la Cabaña se encuentra en el nivel 1 y 2 correspondiente a la existencia y pertinencia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la autoevaluación es un proceso que debe ser liderado por los directivos en cabeza del rector y desde allí se deben fomentar estrategias y políticas que permitan el avance en cada uno de los procesos de la gestión académica.

En la autoevaluación institucional no existen parámetros que permitan evaluar la relación entre los estilos de liderazgo pedagógico y el desempeño organizacional; ya que la autoevaluación está diseñada para medir el desempeño de las instituciones educativas en cuanto a las áreas de gestión tales como la académica, directiva, administrativa y comunitaria. Lo anterior demuestra que la autoevaluación institucional se relaciona principalmente con el liderazgo directivo. Por ejemplo la gestión administrativa y financiera incluyen la gestión y manejo de recursos, que depende exclusivamente del ordenador del gasto, es decir el rector.

Para el caso de la I.E. La Cabaña, el rector es quien prioriza las necesidades con los docentes para la inversión de recursos. Es pertinente aclarar que como eje fundamental de la autoevaluación institucional se incluye la eficacia y la eficiencia del rector, quien es el directo responsable de la excelente gestión y administración de los recursos asignados (humanos, económicos e infraestructura).

Capítulo VIII

Plan de acción con el fin de proponer estrategias de mejoramiento en la calidad educativa de la zona rural del municipio de Saladoblanco.

Tabla 5. Plan de acción

<i>Proceso</i>	<i>Hallazgo</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Tareas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>
Gestión académica							
Diseño Pedagógico	El enfoque pedagógico existente no se relaciona con la diversidad poblacional	Ajustar el enfoque pedagógico con base en la diversidad de la población y a la actualidad global	Para el año 2018 se ajustará el enfoque pedagógico con relación a la diversidad de la población y a la actualidad global	Actualización del enfoque pedagógico	Creación del comité de Revisión y análisis del enfoque pedagógico Propuesta de un nuevo enfoque pedagógico Socialización de la propuesta al consejo directivo para su aprobación Inclusión en el PEI Socialización del enfoque metodológico con la comunidad educativa	Directivos y docentes	Diciembre de 2018
	No se cuenta con una política de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje.	Formular e implementar una política de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, favoreciendo la diversidad de la población	Para el año 2019 se formulará e implementará una política de dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje que involucre a la diversidad de la población	Definir política para la dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje	Formulación de la política Aprobación de la política Inclusión en el PEI Socialización de la política Implementación de la política	Directivos	2019
Prácticas pedagógicas	No existen las opciones didácticas comunes y	Establecer opciones didácticas comunes y específicas para cada	Al finalizar el año 2019 se habrán diseñado y socializado las opciones didácticas con	Diseño de opciones didácticas con base a los grupos poblacional	Organización de grupos para presentar propuestas de opciones didácticas	Directivos y docentes	2019

	específicas para cada grupo poblacional	grupo poblacional, y socializarlas con la comunidad educativa.	relación a los grupos poblacionales del contexto	es del contexto	Diseño de opciones didácticas Socialización de las opciones didácticas Uso de las opciones didácticas		
	No se cuenta con una política sobre la intencionalidad de las tareas escolares en el afianzamiento de los aprendizajes de los estudiantes	Definir una política clara sobre la intencionalidad de las tareas escolares en el afianzamiento de los aprendizajes de los estudiantes, implementados por los docentes y conocida por la comunidad educativa.	Para el año 2019 se presentará y se implementará una política sobre el afianzamiento de los aprendizajes de los estudiantes a través de las tareas	Formulación e implementación de una política que fortalezca el rendimiento académico a través de las tareas	Creación de la política Aprobación de la política por parte del consejo directivo Socialización de la política a la comunidad educativa Implementación de la política en el aula de clase	Directivos y docentes	2019
Gestión de aula	No se cuenta con estrategias pedagógicas que favorezcan las relaciones positivas en el aula de clase	Establecer estrategias pedagógicas que favorezcan las relaciones positivas del docente y el estudiante y la valoración de la diversidad de los estudiantes.	Para el 2019 se formularán estrategias pedagógicas que beneficien las relaciones en el aula de clase, teniendo en cuenta la diversidad.	Diseño de estrategias pedagógicas que beneficien las relaciones positivas en el aula de clase teniendo como base la diversidad	Definir estrategias pedagógicas Aprobación de las estrategias pedagógicas Inclusión en el PEI de las estrategias pedagógicas Aplicación de las estrategias pedagógicas	Directivos y docentes	2019
	Los planes de aula no cuentan con las adaptaciones para la diversidad estudiantil	Fortalecer los planes de aula estableciendo o sistemas didácticos accesibles a todos los estudiantes, minimizando las barreras del aprendizaje,	Para el 2018 se actualizarán los planes de aula con sistemas didácticos para todos los estudiantes con base en el enfoque metodológico.	Actualizar los planes de aula de acuerdo al enfoque metodológico y a la diversidad estudiantil	Revisión de los planes de aula Actualización de los planes de aula Implementación de los planes de aula	Directivos y docentes	2018

		con base al enfoque metodológico					
	No se facilita la participación de los estudiantes en la elección de temas, estrategias pedagógicas	Involucrar a los estudiantes en la elección de temas, estrategias pedagógicas que favorezcan el desarrollo de competencias	Para el año 2018 se habrá definido un plan estratégico que involucre a los estudiantes en la elección de contenidos y estrategias de enseñanza en algunas áreas	Elaboración, de un plan estratégico	Elaboración del plan estratégico Socializar el plan estratégico Inclusión del plan estratégico en el plan de estudios Actualización del plan de aula	Directivos y docentes	2018
Seguimiento académico	No se cuenta con indicadores y mecanismos de retroalimentación al seguimiento de los resultados académicos.	Definir indicadores y mecanismos de retroalimentación al seguimiento de los resultados académicos.	Para el 2018 se establecerán los indicadores y mecanismos que fomenten el seguimiento de los resultados académicos	Definición de los indicadores y mecanismos de seguimiento de los resultados académicos	Formulación de los indicadores y mecanismos Socialización de los indicadores y mecanismos Inclusión de los indicadores y mecanismos en el plan de estudio	Directivos y docentes	2018
	No se cuenta con programas de apoyo pedagógico a los casos de bajo rendimiento académico que incluye mecanismos de seguimiento que incluye mecanismos de seguimiento	Diseñar programas de apoyo pedagógico a los casos de bajo rendimiento académico que incluye mecanismos de seguimiento	Al finalizar el año 2018 se formularán programas de apoyo pedagógico para los estudiantes que presenten bajo rendimiento académico	Diseño de programas de apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje	Creación de programas de apoyo Socialización de los programas de apoyo Uso de los programas de apoyo	Directivos y docentes	2018

<i>Proceso</i>	<i>Hallazgo</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Tareas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>
Gestión Directiva							
	La comunidad educativa desconoce el direccionamiento estratégico	Definir estrategias para la apropiación del direccionamiento estratégico a la comunidad educativa	Al finalizar el año 2018 el 50% de la comunidad educativa conoce el direccionamiento estratégico	Definición de estrategias para la apropiación del direccionamiento estratégico	Conformación de equipo de trabajo Definición de estrategias Implementación de las estrategias Apropiación del direccionamiento estratégico	Directivos y docentes	Diciembre de 2018
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	No se cuenta con una política para la inclusión de diversos grupos poblacionales	Establecer una política de inclusión para los diferentes grupos poblacionales	Para el año 2019 se establecerá una política de inclusión para los diferentes grupos poblacionales	Construcción de una política de inclusión para los diferentes grupos poblacionales	Creación de la política Aprobación de la política por parte del consejo directivo Socialización de la política a la comunidad educativa Implementación de la política de inclusión de los diversos grupos poblacionales	Directivos y docentes	2018
Gobierno escolar	No existe participación activa del consejo estudiantil y el consejo de padres	Vincular activamente al consejo estudiantil y al consejo de padres de familia	Para el año 2018 se vincularán activamente el consejo estudiantil y el consejo de padres de familia relegado en el reconocimiento	Inclusión del consejo estudiantil y el consejo de padres de familia, como entes activos en la I.E.	Capacitaciones Elaboración de planes de acción Seguimiento y evaluación del plan de acción	Directivos y docentes	2018

<i>Proceso</i>	<i>Hallazgo</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Tareas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>
Gestión Directiva							
			nto de dichos estamentos a nivel institucional				
	No se cuenta con un programa de estímulos para estudiantes y docentes	Diseñar un programa de estímulos para estudiantes y docentes	Al finalizar el año 2018 se formulará un programa de estímulos para estudiantes y docentes	Diseño de programa de estímulos	Creación de programa de estímulos Socialización del programa de estímulos Implementación del programa	Directivos y docentes	2018
Cultura organizacional	No existe el procedimiento para el intercambio de experiencias documentadas	Definir el procedimiento para el intercambio de experiencias documentadas que propicien acciones de mejoramiento	Para el año 2019 se definirá el procedimiento para el intercambio de experiencias documentadas que propicien acciones de mejoramiento	Definición del procedimiento para el intercambio de experiencias documentadas	Creación de equipo de trabajo Definición del procedimiento Socialización del procedimiento Uso del procedimiento Recopilación de experiencias y acciones de mejoramiento	Directivos y docentes	2019
Clima escolar	No se cuenta con estrategias que fomenten la pertenencia Institucional y participación	Formular e implementar estrategias que fomenten la pertenencia Institucional y participación de los estudiantes	Para el 2019 se formularan estrategias que propicien la pertenencia institucional participación de los estudiantes	Formulación e implementación de estrategias de pertenencia institucional participación de los estudiantes	Formular las estrategias de pertenencia institucional y participación estudiantil	Directivos y docentes	2019

<i>Proceso</i>	<i>Hallazgo</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Tareas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>
Gestión Directiva							
	n de los estudiantes	en las diferentes actividades	en las diferentes actividades		Aprobación de las estrategias		
					Inclusión en el PEI de las estrategias		
					Implementación de las estrategias pedagógicas		
	No existe un programa de inducción a los estudiantes nuevos	Formular e implementar un programa de inducción a los estudiantes nuevos	Al finalizar el año 2018 se formulará un programa de inducción a los estudiantes nuevos	Formulación de un programa de inducción a los estudiantes nuevos	Creación de programas inducción	Directivos y docentes	2018
					Socialización del programa		
					Implementación del programa de inducción		
	No se cuenta con estrategias de motivación hacia el aprendizaje	Definir e implementar estrategias que motiven a los estudiantes hacia el aprendizaje	Al finalizar el año 2018 se definirán e implementarán estrategias que motiven a los estudiantes hacia el aprendizaje	Creación e implementación de estrategias motivadoras para el aprendizaje de los estudiantes	Conformar equipo de trabajo	Directivos y docentes	2018
					Formulación de estrategias motivadoras		
					Aprobación de las estrategias		
					Implementación de las estrategias motivadoras		
<i>Proceso</i>	<i>Hallazgo</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Tareas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>
Gestión Comunitaria							
Accesibilidad	No se cuenta con políticas para la atención de diferentes grupos poblacionales y diseñar estrategias	Formular políticas para atender diferentes grupos poblacionales y diseñar estrategias	Para el año 2019 se formulará una política para la atención de diversos grupos poblacionales	Formulación de una política que facilite la atención de diversos grupos poblacionales reflejado	Creación de la política	Directivos y docentes	Diciembre de 2019
					Aprobación de la política por parte del consejo directivo		

<i>Proceso</i>	<i>Hallazgo</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Tareas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>
Gestión Comunitaria							
		pedagógica para la atención de dichos grupos	es y se diseñarán estrategias pedagógicas para la atención de tales grupos	en múltiples estrategias pedagógicas para la inclusión de diversos grupos poblacionales.	Socialización de la política a la comunidad educativa Identificación de la diversidad de grupos poblacionales Diseño de estrategias pedagógicas de acuerdo a la diversidad de grupos poblacionales del contexto		
	No se cuenta con un programa de apoyo a los estudiantes en su proyecto de vida	Crear un programa que apoyen a los estudiantes en su proyecto de vida	Al finalizar el año 2018 se formulará un programa de apoyo al proyecto de vida estudiantil	Diseño de programa de apoyo al proyecto de vida estudiantil	Creación de programa de apoyo Socialización del programa de apoyo Implementación del programa de apoyo	Directivos y docentes	2018

Fuente. Los Autores

Conclusiones

Esta sección tiene como propósito presentar las conclusiones que surgen luego de analizar la información recolectada y discutir los resultados con base en teoría vigente. Así, el objetivo general de la investigación fue “determinar la incidencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño organizacional de la I.E. La Cabaña, del municipio de Saladoblanco, Huila 2017, con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento en la calidad educativa de la zona rural del municipio de Saladoblanco”. Con base en el objetivo principal y la pregunta de investigación puedo concluir que:

El estilo de liderazgo pedagógico de los docentes de la I.E. La Cabaña no se enmarca en un solo estilo de liderazgo. Se categorizan en dos estilos (rasgos democráticos y rasgos autoritarios), es decir que cada estilo de liderazgo pedagógico no es completamente estable. En este sentido, la identificación del estilo de liderazgo docente es una oportunidad para enriquecer el acercamiento docente- estudiante y por consiguiente mejorar las prácticas de aula.

El estilo de liderazgo pedagógico tiene incidencia directa en el desempeño académico de la I.E. La Cabaña teniendo en cuenta que el desempeño de los y las estudiantes es favorable cuando el docente presenta un estilo de liderazgo ecléctico. El liderazgo ecléctico es aquel estilo de liderazgo que presenta características positivas (ayudan a mejorar el rendimiento académico) de los estilos de liderazgo autoritario y democrático.

El estilo de liderazgo pedagógico no presenta una relación directa con la autoevaluación institucional porque esta se enfoca principalmente en evaluar el liderazgo directivo en cabeza del rector de la institución educativa.

Los estilos de liderazgo y la evaluación anual de desempeño presentan una relación mínima debido a que la evaluación anual de desempeño presenta el liderazgo como una competencia comportamental. Sin embargo esta no caracteriza el estilo de liderazgo pedagógico.

Se diseñó un plan de acción que tiene en cuenta la autoevaluación institucional de la gestión académica del año 2016, con énfasis en los componentes que presentan valoraciones en el nivel de existencia y pertinencia (I, II)

Limitaciones del estudio

No se consideró pertinente incluir a los y las estudiantes de grado tercero como participantes del estudio de investigación debido al apego emocional de los y las estudiantes con su maestro. Esto afectaba de forma directa los resultados del instrumento de recolección de información. Otra limitación se relaciona con la dificultad para incluir los y las estudiantes de grado once, egresados 2016 debido a la imposibilidad de comunicación ya que la mayoría de ellos no residen en la zona.

Recomendaciones

Con base en los resultados y hallazgos que se enunciaron anteriormente se recomienda a la I.E. La Cabaña llevar a cabo acciones de mejoramiento cuyo propósito es fortalecer el desempeño organizacional y por ende la calidad educativa de la región, así:

En primera medida se debe comprometer a todos los docentes en el proceso de autoevaluación institucional anualmente. Es decir, que todos los maestros deben hacer parte de la etapa de valoración, elaboración del plan de mejoramiento, diseño del POA (Plan Operativo Anual) y el seguimiento del POA.

En relación con las Pruebas Saber 5° y 9°, es de vital importancia revisar el enfoque metodológico y modelo pedagógico de la I.E. La Cabaña con el fin de diseñar un modelo alternativo acorde con el contexto de los y las estudiantes y las dinámicas educativas globales de la actualidad.

Respecto a la evaluación de desempeño, es necesario aplicar una evaluación más consciente mediante la cual se asignen un porcentaje mayor a la gestión académica. De tal forma que se reconozca mayor importancia a la labor pedagógica, didáctica y evaluación del aprendizaje en el aula de clases. Sin embargo, es importante resaltar que la I.E. debe apoyar la actualización pedagógica continua de los docentes.

Finalmente, el estilo de liderazgo directivo debe fortalecer el clima laboral de la organización facilitando así el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Futuras investigaciones

Es necesario llevar a cabo estudios de investigación relacionados con el liderazgo directivo y el desempeño organizacional. Además, considerar la pertinencia de investigar en torno a la incidencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de una institución educativa. Finalmente, se sugiere indagar acerca de la relación existente entre contexto, cultura y desempeño académico.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez Botello, J., Torres Velázquez, A. M., & Chaparro Salinas, E. M. (2016). *Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de*. Obtenido de Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.34.1.206881>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance*. New York : The Free Press.
- Bass, B. (1995). New York: The Free.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 79-106.
- Byars, L., & Rue, W. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Mosby.
- Cardona, P. (2002). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chavez, S., Chino, G., Cleofas, E., Escalera, C., Palacios, H., & Rodríguez, F. (17 de abril de 2013). *Desempeño organizacional*. Obtenido de Desempeño organizacional: <https://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/04/17/desempeno-organizacional/>
- Congreso de la República. (2015). *Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015 - Normatividad*. Obtenido de Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015 - Normatividad: <http://www.mineduccion.gov.co/normatividad/1753/w3-article-351080.html>
- Congreso de la República, C. (1994). *Ley General de Educación 115 de 1994 - Ministerio de Educación*. Obtenido de Ley General de Educación 115 de 1994 - Ministerio de Educación : http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Congreso de la Republica, C. (2006). *Código de la infancia y la adolescencia*. Obtenido de Código de la infancia y la adolescencia: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_1098_2006.htm
- Corte Constitucional de Colombia. (2015). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de Constitución Política de Colombia: www.corteconstitucional.gov.co
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B,S.A.
- González, O., & González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 35-44.

- Groves, R., Fowler, F., Couper, M., Lepkowski, J., Singer, E., & Tourangeau, R. (2004). *Survey methodology*. Hoboken: John Wiley.
- Harper, S., & Lynch, J. (1992). *Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: Gaceta de negocios.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Horn, M., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 82-104.
- Icfes. (13 de septiembre de 2015). Obtenido de Icfes: <http://www.icfes.gov.co/instituciones-educativas-y-secretarias/pruebas-saber-3-5-y-9/informacion-de-la-prueba-saber3579>
- ICFES. (13 de septiembre de 2015). *ICFES*. Obtenido de ICFES: <http://www.icfes.gov.co/instituciones-educativas-y-secretarias/pruebas-saber-3-5-y-9/informacion-de-la-prueba-saber3579>
- León, O., & Montero, I. (2002). *Métodos de investigación en Psicología y Educación*. Madrid: McGraw-.
- Marcela, R. A. (julio de 2016). *Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela*. obtenido de descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela: repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/.../RodríguezArévaloBlancaMarcela2016.p...
- María Eugenia Gutierrez, E. R. (2012). *Caracterización de la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación docente como componente enriquecedor de la evaluación anual de desempeño*. Obtenido de Caracterización de la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación docente como componente enriquecedor de la evaluación anual de desempeño: <http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/984/1/RIUT-BHA-spa-2014-Characterizaci%C3%B3n%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20docente%20y%20la%20autoevaluaci%C3%B3n%20docente%20como%20componente%20enriquecedor%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20an>
- Marta, C. M. (7 de diciembre de 2015). *El apego seguro con el maestro de infantil facilita el éxito académico*. Obtenido de <http://www.viu.es/apego-maestro-infantil-exito-academico/>
- Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado: Hacia una Psicología del ser*. Barcelona: Kairós.
- Melenje- Trujillo, A. E. (febrero de 2016). *Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los*. Obtenido de Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/.../1/Tesis+Andrés+Eduardo+Melenje+Trujillo.pdf>

- MEN. (2017). *Glosario*. Obtenido de Glosario: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-55247.html>
- MEN. (24 de enero de 2017). *Resolución No. 00665 – ISCE - Colombia Aprende*. Obtenido de Resolución No. 00665 – ISCE - Colombia Aprende: http://aprende.colombiaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/Resoluci%C3%B3n%20No_%2000665%20-%20ISCE.PDF
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía Metodológica, Evaluación Anual de Desempeño Laboral*. Bogotá: Cargraphics S.A.
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Guía No.49*. Bogotá: Amado Impresores S.A.S.
- Ministerio de Educación Nacional, C. (2008). *Guía para el mejoramiento Institucional*. Bogotá: Cargraphics S.A.
- Ministerio de Educación Nacional, M. (septiembre de 12 de 2003). *Manual de la evaluación de desempeño*. Obtenido de Manual de la evaluación de desempeño: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-81030_archivo_pdf.pdf
- ONU. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Resolución 70/1*. ONU.
- RivillaAntonio, G. D. (enero de 2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias*. obtenido de el liderazgo pedagógico: competencias necesarias: [file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-EILiderazgoPedagogicoCompetenciasNecesariasParaDes-4776746%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-EILiderazgoPedagogicoCompetenciasNecesariasParaDes-4776746%20(6).pdf)
- Rodriguez, B. (2016). *Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela*. Obtenido de Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14797/2/Rodr%C3%ADguezAr%C3%A9valoBlancaMarcela2016.pdf>
- Rosales, V. P. (11 de noviembre de 2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Obtenido de Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional: <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- SED Huila, S. d. (2017). *Historias de vida*. Neiva: SED Huila.

Anexos

Anexos 1. Autorización para la investigación



INSTITUCION EDUCATIVA LA CABAÑA
 RESOLUCION 1782 DEL 15 DE MARZO DE 2017
 DANE No. 24166000094 – NIT No. 900043916 – 0 - REGISTRO ICFES No. 145045
 SALADOBLANCO HUILA



El suscrito rector de la Institución Educativa La Cabaña

Autoriza a:

La coordinadora Ana Dilbia Ramirez Rios, identificada con la c.c. 36302655, expedida en Neiva, para realizar en la Institución Educativa La Cabaña, la recolección de información para su proyecto de investigación denominado “Incidencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño organizacional de la I.E. La Cabaña, del municipio de Salado Blanco, Huila 2017”, que será desarrollado por la docente como requisito de grado para obtener el título de Magister en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), para lo cual debe tener en cuenta:

1. Realizar únicamente la recolección de la información a estudiantes
2. Mantener la confidencialidad y la seguridad de la información de los participantes, haciendo uso de esta únicamente para los fines académicos
3. Entregar una copia del trabajo realizado

La presente se expide por solicitud del interesado, a los once días del mes de julio de 2017.

En constancia firma:

JUAN CARLOS JIMENEZ DIAZ

Rector

Email: cabana.saladoblanco@sedhuila.gov.co

TELEFONOS: Rectoría: 3214689274
 Coordinación Disciplinaria: 317459521
 Biblioteca: 3212780610

Coordinación Académica: 3168303753
 Secretaría: 3167388101
 FAX: 8323008

Anexos 2. Encuesta dirigida a estudiantes de La I.E. La cabaña del municipio de Salado blanco-Huila.

Encuesta dirigida a estudiantes de La I.E. La cabaña del municipio de Salado blanco-Huila.

FECHA: _____

SEDE: _____

GRADO _____

ÁREA: _____

Apreciado estudiante.

Solicito su valioso apoyo para concederme una encuesta y contestar una serie de preguntas que proporcionará información para la investigación “**incidencia del estilo de liderazgo docente en el desempeño organizacional de la I.E. La Cabaña, del municipio de Salado blanco, Huila 2017**” .Agradezco de antemano su tiempo y disponibilidad.

Las respuestas que proporcionen a las preguntas serán absolutamente confidenciales y se emplearan para la recolección y análisis de datos de este estudio

ITEM	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1. El docente se preocupa porque la clase sea agradable a todos los estudiantes. (Docente dinámico, recursos y materiales apropiados)					
2. Los estudiantes obedecen por temor. (Regaños, observaciones, represarías en la nota)					
3. El docente trae lista y organizada la clase. (Materiales, equipos, actividades, temas)					
4. El docente se preocupa por conocer el estado de ánimo del estudiante. (Contento, triste, enfermo, como está en el hogar)					
5. El docente hace cumplir las normas de clase y establece límites de comportamiento mediante regaños.					
6. El docente es cercano a sus estudiantes, se preocupa por el aprendizaje y por cómo se sienten en el aula de clase.					
7. El docente mantiene el orden y la disciplina de la clase mediante el cumplimiento de los compromisos adquiridos. (Pactos de aula)					
8. El docente facilita la comunicación con el estudiante. (Escucha al estudiante, se interesa por lo que el estudiante dice y tiene facilidad para hacerse entender)					
9. El docente acomoda la clase a las necesidades específicas del grupo. (Motivación, espacios, intereses, materiales)					
10. El docente tiene en cuenta las opiniones y decisiones de sus estudiantes para establecer y aplicar normas de la clase.					

Agradezco su valiosa colaboración