

**Percepciones de los docentes sobre la influencia del acompañamiento directivo en el clima  
institucional de las instituciones educativas rurales de carácter oficial de educación  
secundaria en el municipio de Chaparral**

Fredy Alexander Melo Aldana

Maestrante

Tutor

Dr. Marcela Diaz

Universidad nacional abierta y a distancia - UNAD

Escuela de ciencias de la educación - ECEDU

Maestría en Educación

2024

### **Dedicatoria**

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por guiar mis pasos y brindarme la inspiración necesaria para culminar este trabajo.

A mi esposa, compañera incondicional y amiga inseparable, por su apoyo constante, paciencia y amor infinito. Gracias por ser mi pilar fundamental en cada momento de este camino.

A mi madre, mi mayor ejemplo de sacrificio y dedicación, por inculcarme valores y principios que me han guiado a lo largo de mi vida. Gracias por su amor incondicional y por creer siempre en mí.

A mi hermano, amigo y confidente, por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento y por estar siempre presente en los momentos difíciles. Gracias por ser parte fundamental de mi vida.

## **Agradecimientos**

A mi tutora, Marcela Díaz:

Agradezco profundamente su invaluable apoyo y guía durante todo el proceso de elaboración de este trabajo de grado. Su paciencia, dedicación y conocimiento fueron fundamentales para mi formación como investigador y para la culminación exitosa de este proyecto.

A Milena Bermúdez:

Mi más sincero agradecimiento por su apoyo financiero durante mis estudios. Gracias a su generosidad, pude continuar mi formación y alcanzar este logro académico.

A los docentes que participaron en la investigación:

Agradezco a todos los docentes que dedicaron su tiempo y conocimiento para participar en este proyecto. Sus valiosas opiniones y sugerencias fueron de gran utilidad para el desarrollo de este.

*Resumen analítico especializado -RAE*

Título	Percepciones de los docentes sobre la influencia del acompañamiento directivo en el clima institucional de las instituciones educativas rurales de carácter oficial de educación secundaria en el municipio de Chaparral
Modalidad de trabajo	Proyecto de investigación
Línea de investigación	Educación y desarrollo humano
Autor	Fredy Alexander Melo Aldana
Institución	Universidad nacional abierta y a distancia (UNAD)
Fecha	2024
Palabras clave	Clima institucional, acompañamiento, liderazgo
Descripción	El proyecto "Percepciones de los docentes sobre la influencia del acompañamiento directivo en el clima institucional de las instituciones educativas rurales de carácter oficial de educación secundaria en el municipio de Chaparral" explora cómo el acompañamiento pedagógico del rector influye en el clima de cinco instituciones educativas rurales de secundaria. Utilizando un estudio de caso no experimental, se entrevistaron docentes y se realizó un cuestionario. Los resultados revelan que el acompañamiento directivo, tanto positivo como negativo, impacta significativamente el clima institucional. Se concluye que un liderazgo directivo efectivo, que brinde apoyo pedagógico y emocional a los docentes, es fundamental para generar un clima armonioso que favorezca el aprendizaje y el desempeño académico. Se recomienda implementar programas de formación en liderazgo directivo y fomentar la comunicación y el trabajo colaborativo entre directivos y docentes.
Fuentes	La presente investigación se fundamentó en la utilización de fuentes de información tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias consistieron en la aplicación de encuestas y entrevistas a docentes de las instituciones educativas participantes. Estas herramientas permitieron

---

recopilar información de primera mano sobre las percepciones y experiencias de los docentes en relación con el tema de estudio.

Por otro lado, las fuentes secundarias abarcaron un conjunto de referentes teóricos que sirvieron como base conceptual para el desarrollo del marco teórico y la interpretación de los hallazgos obtenidos. Entre estas fuentes secundarias se encuentran libros especializados, artículos científicos publicados en revistas académicas de prestigio, y documentos oficiales emitidos por organismos gubernamentales y organizaciones educativas. La utilización de estas fuentes primarias y secundarias, de manera conjunta y complementaria, permitió fortalecer la rigidez y validez del estudio, triangulando la información obtenida y brindando una visión más profunda y completa del fenómeno investigado.

---

Contenidos	<p>Introducción</p> <p>Justificación</p> <p>Planteamiento del problema</p> <p>Objetivos</p> <p>Revisión de la literatura</p> <p>Diseño de la investigación</p> <p>Análisis de datos y hallazgos</p> <p>Conclusiones</p> <p>Recomendaciones y limitaciones</p> <p>Referencias bibliográficas</p>
Metodología	<p>El método de investigación se centró en el estudio de caso de tipo intrínseco, buscando la exploración de un fenómeno presente de forma natural más allá de la construcción de teorías, este tipo de estudio permite realizar generalizaciones. El estudio se realizó de un único caso tipo holístico, es decir no se realizó segmentación en subunidades, sino que se tomó como una gran unidad diferentes rubros, que para el caso de la investigación presente se resaltan algunos como clima organizacional, contexto, liderazgo, etc.</p>

---

---

Conclusiones	<p>El estudio presentado expone una realidad preocupante en las instituciones educativas, donde la comunicación y el liderazgo pedagógico distan mucho de lo ideal. Se observa una distribución desigual de la información, lo que genera desinformación, limita la participación docente y afecta negativamente el clima laboral.</p> <p>En cuanto a las acciones pedagógicas del rectorado, se identifican deficiencias significativas, con una falta de acompañamiento pedagógico y un uso inadecuado de las observaciones de clase. Esta situación limita el desarrollo profesional docente y afecta negativamente el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>El estudio enfatiza la necesidad de un cambio radical en la forma en que se conciben y se implementan las funciones de liderazgo y acompañamiento pedagógico. Los rectores deben asumir su rol como guías y mentores de los docentes, brindándoles el apoyo y acompañamiento necesarios para su desarrollo profesional y el crecimiento de la comunidad educativa.</p> <p>El reconocimiento a la labor docente es fundamental para su desarrollo profesional, motivación y bienestar. Sin embargo, los resultados del estudio revelan que un 33% de los docentes no considera que su labor es reconocida.</p>
Referencias bibliográficas	<p>Abero, L., Berardi, L., Capocasale, A., García Montejó, S., y Rojas Soriano, R. (2015) <i>Investigación educativa: abriendo puertas al conocimiento</i>. Clacso.</p> <p>Acuerdo 00020 (2019). Consejo de Chaparral, por medio del cual se Adopta el Plan Educativo Municipal (PEM) de Chaparral 2019-2031. <a href="https://www.chaparral-tolima.gov.co/Ciudadanos/ProyectosNormatividad/proyecto-de-acuerdo-00020-2019-Chaparral-Tolima.pdf">https://www.chaparral-tolima.gov.co/Ciudadanos/ProyectosNormatividad/proyecto-de-acuerdo-00020-2019-Chaparral-Tolima.pdf</a></p> <p>Aguilar, P., Talepcio, J., Chávez, O. y Sotomayor, Q. (2021) Análisis del acompañamiento directivo del trabajo remoto sobre el conocimiento disciplinar y pedagógico del docente</p>

---

- 
- de la educación superior peruana mediante mapas cognitivos difusos y método Delphi. *Revista investigación operacional* 42, (3): 334-342. [https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/42321-05\\_2.pdf](https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/42321-05_2.pdf)
- Alcaldía de Chaparral (2020). Plan de desarrollo, municipio de Chaparral, más progreso para todos 2020-2023. 2020. <https://www.chaparral-tolima.gov.co/Transparencia/Documents/plan-desarrollo-municipal-PDM-2020-2023-Chaparral-Tolima-preliminar-abril-2020.pdf>
- Alvarado, J. (2003), "*Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*". (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://docplayer.es/6713276-Titulo-influencia-del-liderazgo-en-la-competitividad-de-las-organizaciones-peruanas.html>
- Banwo, O., Onokala, U. y Momoh, B. (2022). Nexo entre el clima organizacional y el entorno institucional: por qué es importante el contexto. *J Glob Entrepr Res* 12, 357–369. <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4>
- Bolivar, A. (2014) *Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: una revisión internacional*. RIL editores. [https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/313793757\\_Liderazgo\\_educativo\\_y\\_desarrollo\\_profesional\\_docente\\_Una\\_revision\\_internacional/links/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/Liderazgo-educativo-y-desarrollo-profesional-docente-Una-revision-internacional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional/links/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/Liderazgo-educativo-y-desarrollo-profesional-docente-Una-revision-internacional.pdf)
- Bravo, I., Díaz, A., Navarrete, C., Pérez, M., Cuevas, C., Nova, C., y Albornoz, M. (2017). Valoración de la influencia de un
-

- 
- programa de acompañamiento directivo sobre la percepción y satisfacción laboral de docentes y directivos. *Universitas Psychologica*, 16 (2): 1-10.  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-2.vipa>
- Campos, J., (2010). *Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), Ley Genérica sobre Estadísticas Oficiales para América Latina (LC/CEA.10/8).
- Contreras, M. y Jiménez, F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. lineamientos básicos para su intervención* [tesis de maestría, universidad del rosario]. Universidad del Rosario.  
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>
- Corpoeducación. (2021). Construyendo caminos para la educación rural en Colombia.  
<http://www.corpoeducacion.org.co/2021/04/15/construyendo-caminos-para-la-educacion-rural-en-colombia/>
- Cuadra, E. y Herrera, N. (2017). *Nivel de habilidades sociales y el desempeño de los docentes de la I.E Santa Teresita de Jesús, de la ciudad de Trujillo, en el año 2017* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI.
- Cueva, E. (2021). *Liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico en la competencia docente en la Institución Educativa N° 7093, Villa el Salvador, 2021* [tesis de doctorado]. Universidad Cesar Vallejo.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/63584>
-

- 
- DANE. (2018). Departamento administrativo nacional de estadística, Censo nacional de población y vivienda. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/herramientas/mapas-tematicos-cnpv>
- De Toscano, T. (2009) *La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación*. Graciela Tonon (comp.)
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional teoría y metodología*. Editorial; Dykinson. <https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/18208/Introducci%C3%B3n%20al%20liderazgo%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, M., Fernández, Á. y Herrero, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del S. XXI*. Editorial Síntesis. madrileño
- Fundación empresarios por la educación. (2018). Reflexiones innegociables en educación básica y media para 2018-2022. (Manifiesto Fundación Empresarios por la Educación), <https://fundacionexe.org.co/download/reflexiones-innegociables-en-educacion-basica-y-media-para-2018-2022-manifiesto-fundacion-empresarios-por-la-educacion/#>
- Gagñay, I., Chicaiza, T. y Aguirre, L. (2020) Ética en la investigación científica. *Revista Imaginario Social*, 3(1). <https://doi.org/10.31876/is.v3i1.10>
- García, D. (2012) *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Republica\\_Dominicana/ccp/20170217042603/pdf\\_530.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Republica_Dominicana/ccp/20170217042603/pdf_530.pdf)
-

- 
- Grasso, L. (2006) *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Editorial encuentro
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Hernández, J., Tobón, S., y Vázquez, M. (2015). Estudio del Liderazgo Socioformativo mediante la Cartografía Conceptual. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2); 105-128.
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.  
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>
- Jiménez, C. (2014) *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia.
- Kazet, R. (2009) Case study and the problem of sample selection: Aportations of data matrices system. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(1), 71-89.  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-73102009000100005&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73102009000100005&lng=es&tlng=en)
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (1999) The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration* 38 (2): 112-129.
- León, A. (2007) ¿Qué es la educación? *Educere*, 11 (39), 595-604
- Ley N° 115. (1994) Diario oficial de la república de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Ley N° 1278. (2002) Diario oficial de la república de Colombia, Bogotá, Colombia.
-

- 
- Ley N° 1581. (2012) Diario oficial de la república de Colombia, Bogotá, Colombia.
- López, L. (2004) Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(08), 69-74.
- Martínez, A. y González, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y sociedad*, XXXV, (3): 521-541.  
<https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1341/CISO20103503-521-541.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, H. y Gonzáles, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad*, XXXV, (3): 521-541.  
<https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/handle/123456789/1341>
- Ministerio de Educación del Perú (2016). Resolución de Secretaría General N° 043-2016-MINEDU, Lineamientos para implementar las acciones de Soporte Pedagógico en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular.
- Ministerio de educación nacional. (2011). El liderazgo educativo: eje fundamental para los rectores de instituciones educativas. En Neiva.  
[https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-310248\\_archivo\\_pdf\\_informe\\_encuentro\\_7.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-310248_archivo_pdf_informe_encuentro_7.pdf)
- Ministerio de educación. (2009) “Guía n°33, Organización del sistema educativo, conceptos generales de la educación preescolar básica y media”. ISBN: 978-958-691-324-9.  
[https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-205294\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-205294_archivo_pdf.pdf)
-

- 
- Ministerio de educación. (2010) Sistema Educativo Colombiano.  
Recuperado de  
[https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html?_noredirect=1)
- Monje, C. (2011) *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.  
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Paredes, I. (2018). *El acompañamiento pedagógico en el desempeño docente de una institución educativa pública. UGEL 05, 2018*, (tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Parra, R. (2011) Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 2 (2): 54-72. [https://grupocieg.org/archivos\\_revista/2-2-5%20\(54-72\)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%202011\\_articulo\\_id70.pdf](https://grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20(54-72)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%202011_articulo_id70.pdf)
- Puebla, A. (2014). *Importancia de la investigación educativa. Ponencia presentada en el Primer Congreso Internacional de Transformación Educativa*. Consejo de transformación educativa. <http://transformacion-educativa.com/index.php/articulos-sobre-educacion/54-importancia-de-la-investigacion-educativa>
- Quero, M. (2010) Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12 (2),248-252.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Ramos, C (2007) *Clima Organizacional y convivencia Escolar en las IES*. Perú
-

- 
- Ribera, P. (2008). Educación social, acompañamiento y vulnerabilidad: hacia una antropología de la convivencia. *Revista iberoamericana de educación*, 46(5), 4-8.
- Rodríguez, G. (2011) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educ. Educ*, 14 (2); 253-267.
- Rojas, Y. (2010). *Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico "La Pontificia", Huamanga, Ayacucho, 2009* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor San Marcos.
- Ruiz, S. y Vega, E. (2018). *Clima institucional y desempeño docente en la RED educativa "Maestros líderes del milenio" Villa Rica Oxapampa* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Sánchez, M. (2015) Metodología de la investigación en pedagogía social. *Pedagogía Social, Revista Interuniversitaria*, (26),21-34.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135043653001>
- Sandoval, L., Camargo, M., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A. y Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11 (2), 11-48.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942008000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942008000200002&script=sci_arttext)
- Tamayo. (2012). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Tapia, C., Becerra, S., Mansilla, J. y Saavedra, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educación y Educadores*, 14 (2): 389-409.
-

- 
- [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942011000200009&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942011000200009&lng=en&tlng=es).
- Torres (2013) *Satisfacción laboral que experimenta la enfermera general durante el servicio de su profesión en el hospital E. Rebagliati y hospital Dos de Mayo durante su ejercicio profesional*. (Trabajo de posgrado). Universidad Norbert Wiener.
- Torres, E. y Zegarra, J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú. *Comunicación*, 6(2): 5-14.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=es)
- Vera, G. (2017). *Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas de primaria, red educativa N° 18 – UGEL 06, Lurigancho, 2017* (tesis de maestría). Universidad cesar vallejo.
- Wolman, B. (1984) *Diccionario de ciencias de la conducta*. México: Trillas.
- Cantón Mayo, I., & María García, A. (2015). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *Tendencias Pedagógicas*, 19, 107–130.
- Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la educación*, 51, 225–251.  
<https://doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Puerta Gil, C. A., (2016). El acompañamiento educativo como estrategia de cercanía impulsadora del aprendizaje del estudiante. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (49), 1-6.
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje
-

---

de revisión teórica. *Apuntes universitarios*, 10(4), 156–174.  
<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Meza Matos, K., & Ramos Martínez, A. S. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(1), e20670.  
<https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>

Castro, G., & Pari, B. J. (2017). Liderazgo autoritario y el desempeño profesional de la directora de la institución educativa “José Carlos Mariátegui” de Ccollpapampa – Lircay - 2016 [Universidad Cesar Vallejo].

Barrientos Delgado, Carolina, & Navío Gámez, Antonio. (2015). Formador da educação superior técnica profissional: Percepções sobre seu trabalho docente. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(1), 45-61.

---

## Resumen

El proyecto "Percepciones de los docentes sobre la influencia del acompañamiento directivo en el clima institucional de las instituciones educativas rurales de carácter oficial de educación secundaria en el municipio de Chaparral" explora, a través de un estudio de caso no experimental, la relación entre el acompañamiento pedagógico del rector y el clima institucional en cinco instituciones educativas rurales de secundaria. El estudio, basado en entrevistas semiestructuradas y un cuestionario Likert con una escala de 1 a 5, ambos instrumentos fueron validados por panel de expertos. El método de investigación se centró en el estudio de caso de tipo intrínseco, buscando la exploración de un fenómeno presente de forma natural más allá de la construcción de teorías. Este tipo de estudio permite realizar generalizaciones. Se revela una realidad preocupante la comunicación y el liderazgo pedagógico distan del ideal. La distribución desigual de la información genera desinformación, limita la participación docente y afecta negativamente el clima laboral. Además, se identifican deficiencias significativas en las acciones pedagógicas del rectorado, incluyendo la falta de acompañamiento pedagógico y el uso inadecuado de las observaciones de clase. Esta situación limita el desarrollo profesional docente y puede afectar negativamente el aprendizaje de los estudiantes. El estudio enfatiza la necesidad de un cambio radical en la forma en que se conciben y se implementan las funciones de liderazgo y acompañamiento pedagógico. Los rectores deben asumir su rol como guías y mentores de los docentes, brindándoles el apoyo y acompañamiento necesarios para su desarrollo profesional y el crecimiento de la comunidad educativa. El reconocimiento a la labor docente es fundamental para su motivación, bienestar y desarrollo profesional. Sin embargo, los resultados del estudio revelan que un 33% de los docentes no considera que su labor es reconocida.

**Palabras Claves:** Clima institucional, acompañamiento, liderazgo.

### **Abstract**

"The Teachers' perceptions on the influence of management support in the institutional climate from the Chaparral rural schools" project explores through a non-experimental case study, the relationship between pedagogical support of the principal and the institutional climate in five rural schools. This study was based on semi-structured interviews and a Likert questionnaire with a scale of 1 to 5, both instruments were validated by a panel of experts. The research method was focused on the type of case study intrinsic, allowing the exploration of a natural phenomenon beyond the construction of theories, this type of study allows do generalizations. It is shown a worrying reality: communication and pedagogical leadership are separated. The information unequal distribution generates misunderstanding since limits the teacher's participation and affects the institutional climate negatively. In addition, significant deficiencies are identified in the principal's pedagogical actions, including the lack of pedagogical support and the inappropriate use of class observations. This situation limits the teacher's professional development and can affect the student's learning negatively. The current study emphasizes the needs of a radical change in the leadership and pedagogical support way. Finally, it is necessary that principals take their role as guides and mentors that have with the teachers, this way, providing them the support and accompaniment necessary for professional development and the educational community growth. The teacher's labor acknowledge is essential for their motivation, well-being, and professional development. However, the results reveal that 33% of teachers do not consider that their labor is recognized.

**Key Words:** Institutional climate, support, leadership.

## Tabla de contenido

Introducción .....	25
Justificación .....	27
Justificación del Problema de Investigación.....	27
Justificación de Metodologías para Abordar el Problema .....	30
Planteamiento del Problema .....	31
Descripción del Contexto.....	32
Caracterización Geográfica.....	33
La Perfilación de los Participantes.....	35
Preguntas de Investigación .....	40
Objetivos.....	41
Objetivo General.....	41
Objetivos Específicos.....	41
Revisión de la Literatura.....	42
Introducción a la Revisión de la Literatura.....	42
Estado de Arte .....	42
Marco Teórico.....	47
Caracterización del Sistema Educativo Colombiano .....	47
Marco Conceptual.....	56
Clima Institucional.....	57

	19
Acompañamiento Pedagógico .....	58
Acompañamiento Directivo .....	59
Liderazgo .....	60
Liderazgo Organizacional.....	62
Liderazgo Educativo .....	63
Liderazgo Pedagógico.....	64
Diseño de la Investigación.....	66
Introducción al Diseño de la Investigación.....	66
Diseño Metodológico.....	66
Método de Investigación.....	66
Enfoque de Investigación.....	68
Contexto de la investigación.....	68
Procedimientos de Muestreo y Población.....	68
Impacto del Investigador.....	69
Protocolo Ético.....	69
Técnicas de Recopilación de Datos .....	71
Descripción y Justificación de los Instrumentos.....	71
Procedimientos de Validación.....	73
Fiabilidad o Confiabilidad. ....	73
Intervención y Aplicación del Instrumento.....	74

	20
Diseño del Instrumento .....	74
Desarrollo del Instrumento .....	74
Análisis de Datos y Hallazgos .....	76
Introducción al Análisis de Datos y Hallazgos .....	76
Procedimientos Para el Manejo de Datos .....	77
Procedimiento Para la Elaboración de los Instrumentos.....	77
Procedimiento Para la Aplicación de los Instrumentos.....	78
Procedimiento Para el Análisis de la Información.....	78
Categorías .....	79
Discusión de las categorías .....	80
Percepción de los docentes sobre su trabajo. ....	80
Acompañamiento .....	85
Liderazgo .....	91
Validez de análisis y hallazgos.....	101
Validez de los instrumentos. ....	101
Confiabilidad.....	102
Conclusiones.....	103
Recomendaciones y limitaciones.....	112
Referencias bibliográficas.....	114

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Resumen analítico especializado -RAE .....	4
Tabla 2. Niveles educativos reconocidos por el ministerio de educación nacional. ....	49
Tabla 3. Procedimiento de validación.....	73
Tabla 4. Categorías y subcategorías de la investigación.....	80

### Lista de figuras

Figura 1. Consentimiento informado .....	36
Figura 2._Porcentaje correspondiente al género .....	36
Figura 3._Porcentaje correspondiente al tipo de vinculación .....	37
Figura 4._Porcentaje correspondiente a coordinadores .....	37
Figura 5._Porcentaje correspondiente al nombramiento de coordinación.....	38
Figura 6._Porcentaje correspondiente al nombramiento de rectoría .....	38
Figura 7._Porcentaje correspondiente a participación.....	39
Figura 8._Porcentaje correspondiente al área de nombramiento docente.....	39
Figura 9._Porcentaje correspondiente a la libre planeación y desarrollo .....	81
Figura 10._Porcentaje correspondiente motivación.....	81
Figura 11.Porcentaje correspondiente al clima laboral.....	83
Figura 12._Porcentaje correspondiente a información importante .....	86
Figura 13._Porcentaje correspondiente al acompañamiento recibido .....	88
Figura 14._Porcentaje correspondiente a observaciones de las clases .....	89
Figura 15._Uso de observaciones para el mejoramiento .....	90
Figura 16._Porcentaje correspondiente a decisiones por directivos .....	92
Figura 17._Porcentaje correspondiente al acompañamiento pedagógico .....	95
Figura 18._Porcentaje correspondiente a la planeación docente .....	95

Figura 19. _Porcentaje de docentes que consideran que su labor es reconocida por el rector.	
.....	99
Figura 20. _Porcentaje correspondiente a las semanas institucionales.....	100

### **Lista de apéndices**

Apéndice A. Consentimiento informado. ....	123
Apéndice B. Cuestionario Clima Institucional .....	124
Apéndice C. Entrevista semiestructurada. ....	127
Apéndice D. Validación expertos.....	129
Apéndice E. Valores numéricos para cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach .....	134

## Introducción

La presente investigación tiene como propósito contextualizar al lector sobre el tipo de investigación que se realizó. Para ello, se describió la identificación geográfica del estudio, la justificación del estudio, los objetivos y el tipo de investigación seleccionado.

La identificación geográfica del estudio permitió la delimitación de la población del estudio. La justificación del estudio describe las particularidades importantes para tener en cuenta en la investigación que permitirá reconocer similitudes y diferencias encontradas en otros estudios y establecer los objetivos. Finalmente, el tipo de investigación seleccionado se justifica para abordar el problema de investigación

Las instituciones educativas rurales de secundaria juegan un papel fundamental en el desarrollo de las comunidades rurales, proporcionando educación a niños y jóvenes que de otra manera no tendrían acceso a oportunidades de aprendizaje de calidad. Sin embargo, estas instituciones a menudo enfrentan desafíos únicos, incluyendo recursos limitados, infraestructura inadecuada y falta de capacitación docente.

En este contexto, el liderazgo del rector es crucial para crear un ambiente escolar positivo y productivo que promueva el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. El acompañamiento pedagógico, en particular, es una herramienta poderosa que puede ayudar a los docentes a mejorar sus prácticas y fortalecer su desarrollo profesional.

A pesar de la importancia del liderazgo directivo y el acompañamiento pedagógico, existe una brecha significativa entre la teoría y la práctica en las instituciones educativas rurales de secundaria. Los estudios han demostrado que con frecuencia el liderazgo es débil, el acompañamiento pedagógico es insuficiente y el clima institucional es negativo.

Esta situación puede tener un impacto negativo en el aprendizaje de los estudiantes y en el bienestar de los docentes.

El presente estudio tiene como objetivo explorar las percepciones de los docentes sobre la influencia del acompañamiento directivo en el clima institucional de las instituciones educativas rurales de carácter oficial de educación secundaria en el municipio de Chaparral.

A través de un estudio de caso no experimental, se busca identificar los factores que contribuyen a un clima institucional positivo o negativo, y analizar cómo el acompañamiento pedagógico del rector puede mejorar el ambiente escolar y, en consecuencia, el aprendizaje de los estudiantes.

El estudio se basa en un enfoque de estudio de caso intrínseco, utilizando entrevistas semiestructuradas y un cuestionario Likert para recolectar datos de los docentes de las cinco instituciones educativas rurales de secundaria en el municipio de Chaparral.

Los datos se analizarán utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas para identificar patrones y tendencias en las percepciones de los docentes sobre el liderazgo directivo, el acompañamiento pedagógico y el clima institucional. Los hallazgos de este estudio pueden proporcionar información valiosa para mejorar el liderazgo directivo y el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas rurales de secundaria.

La investigación también puede contribuir a la creación de políticas y programas que apoyen a los rectores y docentes en su búsqueda por crear un ambiente escolar positivo y productivo que promueva el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes en las zonas rurales.

## **Justificación**

### **Justificación del Problema de Investigación**

Toda investigación pretende la adquisición o descubrimiento de nuevos conocimientos ya sea de tipo científico o de hallazgos que impacten directa e indirectamente tanto el objeto de estudio como a la persona ajena a la misma pero que puede verse beneficiado de los hallazgos aquí realizados. Por lo tanto, dicha investigación educativa tiene un fuerte efecto en todos los involucrados en la misma, así que la presente investigación pretende tener un fuerte impacto en la comunidad educativa objeto de estudio, pues sus descubrimientos tienen como objetivo la toma de decisiones a nivel directivo, que impactaran de forma directa en el desempeño de los docentes y que se podrá ver reflejado de una u otra forma en los estudiantes, teniendo así un efecto sobre toda la comunidad educativa. Así mismo, la formación personal en investigación permite el desarrollo social del país al contar con personas capacitadas para entender y afrontar las realidades sociales, esto también conlleva al investigador generar habilidades que lo fortalecen académicamente contribuyendo a mejorar sus habilidades inter e intra personales, de igual forma el alma mater del autor también se beneficia al cumplir su principal función enmarcada en la sociedad de conocimiento, la cual es la construcción de nuevo conocimiento que sea posible de divulgar y de replicar. (Puebla, 2013).

La siguiente investigación se centra en explorar la influencia del acompañamiento por parte de los directivos a los docentes sobre el clima institucional de las instituciones educativas de carácter oficial de educación secundaria rural en el municipio de Chaparral.

Dicho municipio es una zona que históricamente ha sido afectado por la violencia y por otros aspectos sociales, siendo un territorio de gran tamaño, presenta diversos pisos térmicos, y zonas donde su acceso rural es muy difícil, situaciones que ha generado una gran heterogeneidad

entre sus instituciones educativas. Estas afectaciones se manifiestan en diversos aspectos, entre los que se destacan la irregularidad en la asistencia de algunos estudiantes al recibir sus clases, falta de compromiso en la realización de las actividades, baja calidad académica, entre otros problemas detectados. Esto en gran parte debido a las condiciones específicas de la zona, factores que también inciden en los resultados de las pruebas estandarizadas que realiza el estado colombiano como saber 11 (Corpoeducación, 2021).

Otros factores importantes sobre los resultados de estas pruebas que pueden deberse a múltiples factores es la falta de personal idóneo para estas instituciones, refiriéndose esto a la falta de docentes por áreas del conocimiento, lo que obliga a los docentes a impartir asignaturas ajenas a su formación académica y para las cuales no están preparados, graves problemas de infraestructuras, docentes con niveles de formación menores a los presentes en otras zonas, encontrando pocos docentes con formación posgradual, así como la violencia de grupos armados al margen de la ley, las distancias a la cabecera urbana, la falta de acompañamiento de los rectores, son factores que contribuyen a incrementar la problemática. (Fundación empresarios por la educación. 2018).

Es ahí donde los directivos en cabeza de los rectores tienen un papel importante que desempeñar, ya que parte de sus funciones está en la de sobrellevar estas situaciones, con el objetivo de buscar el crecimiento de sus instituciones, el mejoramiento académico, y el bienestar de la comunidad educativa, más allá de las diversas dificultades que la institución deba sobrellevar. La investigación busca suministrar un análisis que permita hacer reflexionar a los directores, en especial a los rectores en cabeza de las instituciones, sobre la importancia de su trabajo, y como su función pedagógica de acompañamiento con los docentes impacta sobre el desempeño de estos.

Por tanto, se espera que las prácticas positivas de los rectores contribuyan a un clima organizacional favorable, un mejoramiento académico, y la formación de líderes en cada uno de sus docentes, y esto sea fundamental para que el desempeño de los docentes se optimice, como lo han encontrado diversos autores como, Campos (2010), Rojas (2010), entre otros.

Por ejemplo, Campos (2010), encontró una influencia del 95% entre el clima de la institución y el desempeño académico que tienen los docentes, el cual se vio reflejado principalmente en el trato docente, tener claro los objetivos de la institución educativa, entre otras. encontrando que este acompañamiento tiene influencia positiva.

De otra parte, Rojas (2010), concluyó que la gestión de los directivos tiene una correlación directa sobre el desempeño académico de los estudiantes, gestión que no siempre se interviene directamente en los alumnos, pues en la mayoría de los casos esta se da a través de los docentes, pero se ve refleja en el mejor desempeño de los estudiantes.

Por consiguiente, existe la necesidad de conocer la relación entre acompañamiento/desempeño, para contribuir en la solución de los problemas como la deficiente gestión educativa, bajo liderazgo, clima organizacional deficiente, entre otros, siendo estos los problemas más manifiestos de las instituciones educativas que funcionan con sedes muy apartadas a la principal y que se vuelven crónicos ante la falta de presencia de los directivos docentes.

Finalmente se espera que la investigación arroje herramientas que permitan mejorar los procesos de gestión y contribuyan a mitigar los problemas detectados, se mejore el clima institucional y que esto se vea reflejado de forma directa e indirecta en los estudiantes.

## **Justificación de Metodologías para Abordar el Problema**

En la presente investigación se optó por una investigación de tipo mixto, utilizando un diseño exploratorio secuencial. Este enfoque es el más adecuado para responder a las preguntas de investigación, ya que permite:

Comprender en profundidad el fenómeno estudiado, mediante la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos.

Evaluar la relación causal entre las variables, mediante el análisis cuantitativo de los datos.

Proponer nuevas líneas de investigación, mediante el análisis cualitativo de los datos. (Hernández et al 2004) sin esto significar que se siguió literalmente, si no que se presentó como una guía.

La elección de un enfoque exploratorio se justifica por la novedad del tema de estudio. Aunque la revisión bibliográfica permitió identificar estudios con alta similitud, las condiciones particulares del contexto permiten abordar el estudio desde una nueva perspectiva. En la primera fase del estudio, se recopilarán datos cuantitativos mediante una encuesta.

Estos datos se utilizarán para identificar las principales dimensiones del fenómeno estudiado. En la segunda fase, se recopilarán datos cualitativos mediante entrevistas. Estos datos se utilizarán para profundizar en la comprensión del fenómeno y para proponer nuevas líneas de investigación.

## **Planteamiento del Problema**

En las zonas rurales del municipio colombiano de Chaparral, las instituciones educativas de educación secundaria se enfrentan a un contexto complejo y desafiante que obstaculiza el desarrollo pleno de sus estudiantes. La violencia, la disparidad entre las instituciones y las dificultades de acceso a la educación son algunos de los factores que caracterizan este panorama. Esta situación se traduce en un bajo desempeño académico de los estudiantes, lo que limita considerablemente sus oportunidades futuras y obstaculiza su desarrollo personal y social.

Ante este escenario desfavorable, surge la interrogante sobre el papel que juega el acompañamiento pedagógico brindado por el rector en la percepción del clima institucional por parte de los docentes. La presente investigación busca comprender cómo este acompañamiento influye en la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje y el desarrollo académico de los estudiantes en estas instituciones educativas rurales.

Se espera que esta investigación contribuya a la comprensión de la relación entre el acompañamiento directivo, el clima institucional y el desempeño académico en el contexto específico de las instituciones educativas rurales. Los hallazgos podrían ser utilizados para orientar la implementación de estrategias de acompañamiento directivo efectivas que mejoren el clima institucional y, por consiguiente, el desempeño académico de los estudiantes. De esta manera, se podría contribuir a mejorar la calidad de la educación en las zonas rurales del país y a brindar a los estudiantes las oportunidades que necesitan para alcanzar su máximo potencial.

Es importante destacar que la investigación se enfocará en las cinco instituciones educativas públicas rurales del municipio de Chaparral, por lo que los resultados no pueden ser generalizados a otras zonas o tipos de instituciones educativas.

La recolección de datos se realizará mediante encuestas y entrevistas a docentes de las cinco instituciones educativas seleccionadas. La información recolectada será analizada de manera cuantitativa y cualitativa para identificar patrones y relaciones entre las variables estudiadas.

Se espera que los resultados de la investigación sean de utilidad para docentes, directivos, padres de familia y autoridades educativas, a fin de diseñar estrategias de acompañamiento directivo que promuevan un clima institucional favorable para el aprendizaje y el desarrollo académico de los estudiantes en las zonas rurales.

En definitiva, esta investigación busca contribuir a mejorar la calidad de la educación en las zonas rurales de Colombia mediante la comprensión del papel del acompañamiento directivo en la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje.

### **Descripción del Contexto**

La presente sección tiene como propósito contextualizar al lector sobre el tipo de investigación que se realizó. Para ello, se describió la identificación geográfica del estudio, la justificación del estudio, los objetivos y el tipo de investigación seleccionado.

La identificación geográfica del estudio permitió la delimitación de la población del estudio. La justificación del estudio describe las particularidades importantes para tener en cuenta en la investigación, que permitirá reconocer similitudes y diferencias encontradas en otros estudios y establecer los objetivos. Finalmente, el tipo de investigación seleccionado se justifica para abordar el problema de investigación.

### ***Caracterización Geográfica***

**Regional.** El siguiente contexto regional proporciona información relevante sobre el departamento del Tolima, lugar donde se realizó la investigación. El departamento del Tolima tiene una extensión aproximada de 23.405 km<sup>2</sup>, cuenta con un total de 47 municipios que lo posiciona en el dieciochoavo puesto en extensión territorial, se destaca su proporción de piso cálido que representa aproximadamente el 42% del territorio total, de los 48 millones de habitantes de la nación, 1,2 millones viven en el departamento lo que representa el 2.8% de la población total, siendo así el treceavo con mayor concentración de población, también se destaca la relación mayoritaria en la mujeres con el 50.4% total de la población departamental, según información proporcionada por el departamento administrativo nacional de estadística DANE en el censo nacional de población y vivienda (DANE, 2018).

Respecto al índice académico, el DANE en su censo nacional de población y vivienda reporta que el 24,31% de la población se encuentra en edad escolar (entre los 5 y 19 años), el 6% de la población es analfabeta (no sabe leer ni escribir) lo que está por encima de la media nacional en casi un punto porcentual, el 5.1% de la población no tiene ningún nivel académico completado, el 20.5 % tiene todos los niveles de la educación obligatoria completa (grado undécimo), en relación a la educación universitaria sólo el 8.2% de la población tiene un título de pregrado, y frente a los posgrados las cifras son muy bajas con un 1.7% de la población con título de especialización, y menos del 0.2% con título de maestría o doctorado (DANE, 2018).

**Municipal.** El municipio de Chaparral se encuentra ubicado al suroccidente del departamento del Tolima. Es el municipio de mayor importancia geográfica, representa casi el 10% del territorio departamental, cuenta con nueve instituciones educativas de carácter oficial que ofrecen educación secundaria, de las cuales una tiene presencia exclusivamente urbana, tres

tiene presencia mixta y cinco tiene presencia exclusivamente rural, por ser un municipio con tal extensión las comunidades son muy diversas culturalmente, cuenta aproximadamente con 43795 habitantes, lo que lo hace el tercer municipio con mayor población, 3.6% de la población total del departamento según información del acuerdo 00020 de 18 de diciembre de 2019 del Consejo de Chaparral.

Chaparral es una zona que históricamente ha sido afectada por la violencia y por otros aspectos sociales, siendo un territorio de gran tamaño, presenta diversos pisos térmicos, y zonas donde su acceso rural es muy difícil, situaciones que ha generado una gran heterogeneidad entre sus instituciones educativas.

Por más de 50 años fue bastión de grupos armados al margen de la ley, lo que le generó retrasos en desarrollo, especialmente de infraestructura y mucho dolor entre los habitantes a causa de la guerra que allí se desarrolló.

Estos rezagos se denotan en los aspectos académicos, el 9% de la población es analfabeta, el 7.5% no tiene ningún nivel académico, tan solo el 16.5% completo todos los niveles de educación obligatoria, a nivel universitario la cifra es muy poco alentadora pues tan solo un 4.1% de la población tiene un título de pregrado, los posgrados presenta cifras muy bajas respecto a la media departamental, ya que en especialización la cifra es menor al 1%, y los posgrados mayores están por debajo del 0.1% (DANE, 2018).

**Local.** El municipio agrupa sus zonas rurales en 5 corregimientos, los cuales a su vez suman un total de 152 veredas, siendo el corregimiento del limón quien congrega más veredas con un total de 38, estas son atendidas por las nueve instituciones educativas de carácter público con las que cuenta el municipio, de las cuales cinco tienen presencia exclusivamente rural y las otras cuatro aunque tienen sus sedes principales en el casco urbano cuentan con alguna sede de

tipo rural, dentro de este contexto se destaca una gran diferencia en la matrícula de estudiantes ya que la I. E. Camacho Angarita registraba para el 2020 un total de 813 alumnos siendo la de mayor matrícula dentro de las instituciones rurales, en cambio la I. E. Medalla Milagrosa fue la institución educativa con menor número de alumnos dentro de las instituciones con su sede principal en la zona urbana contando para la misma fecha con un total de 1153 alumnos, lo que denota la gran heterogeneidad dentro de las instituciones según su contexto. (Alcaldía de Chaparral, 2020).

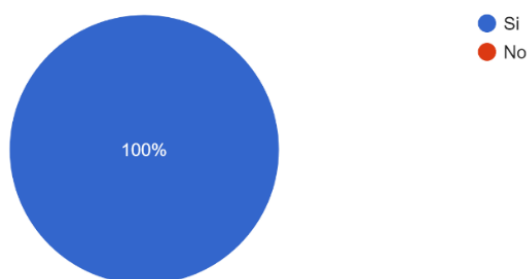
Ahora bien, respecto al perfil de los docentes se tienen los mismos requerimientos por perfil, independientemente si la institución y/o sede es de carácter rural o urbano, sin embargo el gobierno nacional dentro de sus compromisos con los acuerdos de paz con las extintas guerrillas de las FARC, convocó al concurso docente 601 a 623 de 2018 Directivos Docentes y Docentes en zonas afectadas por el conflicto armado, que para el caso específico del municipio solo aplicó para las seis instituciones que cuentan con todas sus sedes en zonas rurales, este concurso fue denominado especial debido a que existió una flexibilidad temporal en algunos requisitos de carácter académico y de experiencia.

### **La Perfilación de los Participantes.**

Durante la investigación se realizó un perfilamiento de los docentes que participaron de la misma, encontrando los siguientes resultados.

**Figura 1.***Consentimiento informado*

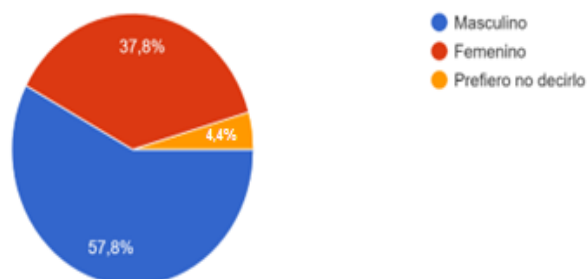
Acepta usted participar libremente  
45 respuestas



Nota: De acuerdo con la figura 1, en esta primera pregunta todos afirman participar libremente.

**Figura 2.***Porcentaje correspondiente al género*

Sexo  
45 respuestas

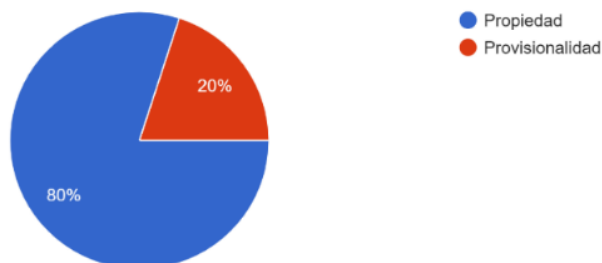


Nota: En lo concerniente a la figura 2, los géneros de quienes dan respuesta contaron con 3 variantes, en donde el 57,8 fueron hombres y solo el 4,4% prefirió no decirlo.

**Figura 3.**

*Porcentaje correspondiente al tipo de vinculación*

Tipo de vinculación  
45 respuestas



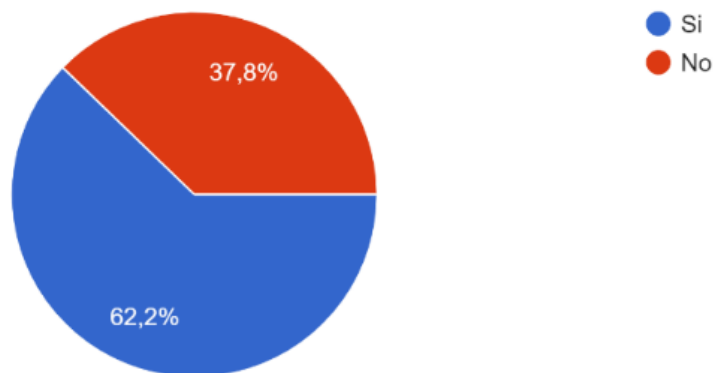
Nota: En referencia a la figura 3, el 80% de los docentes está nombrado excepto un 20% que está como provisionalidad.

**Figura 4.**

*Porcentaje correspondiente a coordinadores*

La institución cuenta con coordinadores

45 respuestas



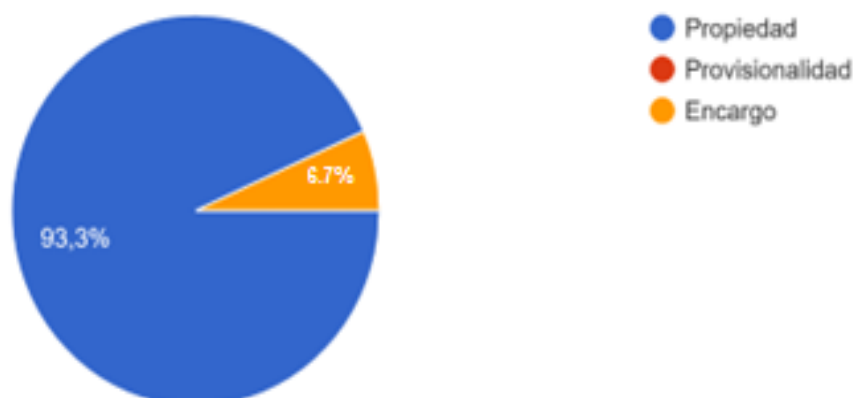
Nota: La medición entorno a coordinadores, se reflejó en la figura 4 que si hay coordinador en un 62.2% de los casos frente a un 37,8% que dice no tener. Elaboración propia.

**Figura 5.**

*Porcentaje correspondiente al nombramiento de coordinación*

El nombramiento del rector es

45 respuestas



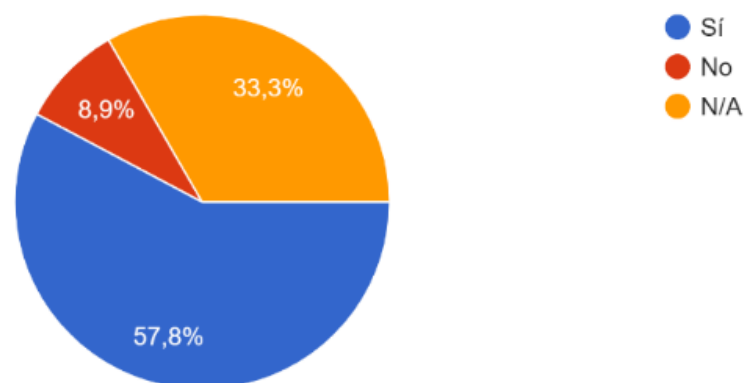
Nota: Según la figura 5, el 57,8% de los coordinadores si esta nombrado, el 8,9% no lo está y un 33,3% N/A.

**Figura 6.**

*Porcentaje correspondiente al nombramiento de rectoría*

El coordinador tiene nombramiento

45 respuestas

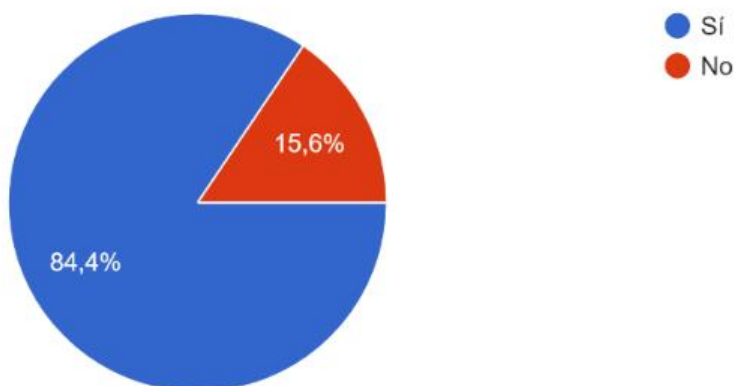


Nota: Según la figura 6, el 6.7% el rector está en encargo frente al 93.3% que ya se encuentra en propiedad.

**Figura 7.***Porcentaje correspondiente a participación*

Es miembro del algún comité y/o consejo

45 respuestas

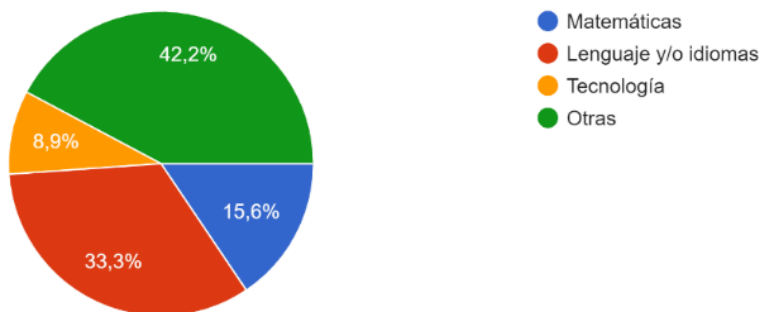


Nota: En la figura 7, el 15,6% no pertenece a ningún consejo o comité frente al 84,4% que si forma parte de alguna instancia.

**Figura 8.***Porcentaje correspondiente al área de nombramiento docente*

Área de nombramiento

45 respuestas



Nota: El tema referente al nombramiento del educador como asignado con una carga específica de asignatura para ser abordada con los estudiantes se encuentra distribuida según la figura 8, de la siguiente manera: Un 8,9% pertenece al área de tecnología, el 15,6% pertenece al área de matemáticas, un 33,3% pertenece a lenguaje e idiomas y 42,2% hace parte de otras áreas.

### **Preguntas de Investigación**

Para la presente investigación se espera dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cómo perciben los docentes el acompañamiento pedagógico brindado por el rector en el clima institucional de las cinco instituciones educativas públicas rurales del municipio de Chaparral de educación secundaria?

¿Qué características del acompañamiento pedagógico brindado por el rector influyen en el clima institucional de las cinco instituciones educativas públicas rurales del municipio de Chaparral de educación secundaria?

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Explorar las percepciones de los docentes sobre la influencia del acompañamiento pedagógico brindado por el rector en el clima institucional de las instituciones educativas públicas rurales del municipio de Chaparral en educación secundaria.

### **Objetivos Específicos.**

Identificar las características del acompañamiento pedagógico brindado por el rector que son percibidas como más importantes por los docentes.

Describir cómo las características del acompañamiento pedagógico brindado por el rector influyen en el clima institucional.

Analizar los factores que influyen en la percepción de los docentes sobre el acompañamiento pedagógico brindado por el rector.

## **Revisión de la Literatura**

### **Introducción a la Revisión de la Literatura**

Diferentes investigaciones se han realizado sobre el papel del rector y su posible influencia en los docentes, muchas de ellas se han realizado en el exterior y unas pocas en el país, pero en general los contextos en los que se han desarrollado las mismas difieren del contexto de la presente investigación, debido a que las características geográficas y socioeconómicas como la distancia a la cabecera urbana entendiéndose esta como el tiempo que tardan para llegar a la misma, la violencia recrudescida por la presencia de grupos al margen de la ley, dificultades económicas, por nombrar algunas de las características hacen que difiera de las pesquisas ya realizadas. No obstante, es importante tener en cuenta las investigaciones previas que dan una fundamentación teórica, y son una guía importante sobre lo que se puede esperar dentro de los resultados. Por lo tanto, el presente capítulo pretende realizar una revisión de esas investigaciones, de igual forma durante el desarrollo del capítulo se presentan diferentes teorías que soportan la investigación, para finalmente realizar una presentación de los conceptos que se presentan durante la investigación.

A continuación, se presentan los apartados descritos anteriormente.

### **Estado de Arte**

En un estudio realizado en Perú denominado “acompañamiento pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas de primaria, red educativa N° 18 – UGEL 06, Lurigancho, 2017”, Verá (2017). Que se desarrolló bajo la metodología no experimental, descriptiva correlacional, se logró establecer la relación entre las variables acompañamiento pedagógico y desempeño docente, evaluando a 34 docentes de primaria de instituciones pertenecientes a la red, el muestreo se realizó tipo censo es decir se aplicó a todos los docentes

que cumplieran con las características (100% de la población), esta información se recolectó por medio de dos encuestas tipo cuestionario con escalas de Likert.

Se estableció que acompañamiento pedagógico y desempeño docente, está correlacionados, encontrando que esta correlación es positiva pero moderada, dentro de la investigación se pudo concluir que el perfil de quien ofrece el acompañamiento tiene una correspondencia más fuerte, sin embargo, asumen que esto se pudo deber a que la muestra utilizada en su trabajo tuvo menos participantes en comparación con otros trabajos, donde los resultados más marcados y muestra mayor, se resalta el hecho de que se pudo afirmar que un bajo acompañamiento genera un bajo nivel de desempeño docente, afirmación que es de gran importancia pues es esta es una de la afirmación que se pretenden demostrar, así mismo es importante tener en cuenta el nivel de formación de los directivos pues es posible que tenga injerencia en los resultados.

Ruíz y Vega (2018), en su investigación titulada “Clima institucional y desempeño docente en la RED educativa “Maestros líderes del milenio” Villa Rica Oxapampa 2018”, se utilizó un método descriptivo correlacional, al igual que en el presente estudio se hizo uso de la técnica de encuestas como método de recolección de información y con cuestionarios como instrumentos, estos se aplicaron una población de estudio de 30 docentes, concluyendo que la correlación entre clima institucional y desempeño docente es positiva moderada, y que entre confianza y responsabilidad esta correlación es positiva alta, corroborando la importancia de las relaciones interpersonales y el desempeño docentes y su alta relación, también es importante tener en cuenta que los resultados de esta investigación son de una red de trabajo por lo que no se evaluó el clima organizacional de una solo institución si no un conjunto de instituciones pertenecientes a la red, esto va en la misma línea del presente estudio donde se pretende evaluar

un grupo de instituciones que si bien no pertenecen a una red, si cuentan con una serie de características que las agrupa.

Igualmente, en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 39, en un estudio llamado “El acompañamiento pedagógico en el desempeño docente de una institución educativa pública”. Realizado por Paredes (2018), donde se correlaciono la incidencia del acompañamiento pedagógico sobre el desempeño docente se llegó a la conclusión que este tiene una alta incidencia sobre el desempeño de los docentes, y que esta es la principal variable de desempeño con un 48.2%, por tanto, se observa que incide en la preparación de la enseñanza, y que él mismo también se ve reflejado en la enseñanza para el aprendizaje, para el estudio los investigadores optaron por un diseño no experimental, correlacional, de enfoque cuantitativo con una población de 70 docentes, la información se recolectó haciendo uso de la técnica de la encuesta y la observación, a cada docente se le aplicó una ficha que buscaba evaluar su desempeño y un cuestionario para medir el acompañamiento pedagógico recibido.

Este acompañamiento que realizan los rectores y en general los directivos docentes, se puede ver influenciado por las habilidades sociales que posean los mismos, es así que en la ciudad de Trujillo Cuadra y Herrera (2017) realizaron una investigación denominada “nivel de habilidades sociales y el desempeño de los docentes de la I.E santa teresita de Jesús, de la ciudad de Trujillo” en la que encontraron una alta y positiva relación entre las habilidades sociales y el desempeño de directivos y docentes, de igual forma recomendaron que los directivos docentes de la institución educativa deben procurar por la realización de actividades en pro del mejoramiento del clima institucional y las prácticas pedagógicas, la investigación se llevó a cabo bajo la metodología descriptiva correlacional. Teniendo como variables a correlacionar habilidades sociales y desempeño docente.

Bravo et al., (2017) realizaron un PDA (programa de acompañamiento directivo), este estudio analizó como variables la percepción y satisfacción de los docentes, la percepción de los directivos sobre su labor de acompañamiento y la satisfacción percibida en los docentes, con el uso de un diseño cuasiexperimental, este estudio se aplicó a 28 sujetos 21 del grupo cuasiexperimental y 7 del grupo control, las mediciones se realizaron por medio de cuestionarios los cuales arrojaron como resultado una mejora en la satisfacción laboral de los docentes, una vez concluido el programa de acompañamiento, mejora en la relación con los directivos, y la percepción de los docentes al acompañamiento directivo, se destaca que la mayor estimación fue la de apoyo, así como la sistematización de los procesos de inspección y acompañamiento, también se encontró que este acompañamiento tiene menores efectos en los directivos, Garay & Uribe afirman (como se citó en Bravo et al., 2017), “es el director, quien tiene menor acercamiento al docente tanto en los procesos educativos, como en las relaciones afectivas, y se centra más bien en tareas administrativas o de gestión”, con base a lo anterior se puede determinar la importancia de programas de acompañamiento entre docentes y directivos. Igualmente es importante analizar el tipo de formación que tienen los directivos docentes pues como se manifestó anteriormente se centran en tareas administrativas dejando de un lado su quehacer pedagógico y su importancia como líder, es importante, que el directivo tenga la capacidad de diferenciar el ser jefe del ser líder, para que sea capaz de transmitir esto a los docentes a su cargo.

Sandoval et. al (2008) en su artículo “necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas”, realizaron una investigación de corte cualitativo de carácter hermenéutico, para lo cual con el uso de cuestionarios recolectaron información de 26 directivos docentes, 25 aspirantes a directivos y 23 coordinadores en la ciudad

de Bogotá, tanto de colegios públicos como privados, aquí se logró evidenciar que el ámbito en el que se desempeñan los directivos se encontró la existencia de tensiones entre lo pedagógico, práctico, administrativo, y asuntos internos y externos como una constante, de ahí que se debe redefinir el rol de los directivos, y en su formación se debe encontrar una armonización entre lo pedagógico y administrativo.

Tapia et. al (2011), en su artículo “liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables”, encontraron que en ambientes considerados como sensibles existe una alto reconocimiento a la diversidad, la cual es de importancia al otorgar un sentido de equipo, sin embargo estos contextos dificultan la labor docente pues los mismos no se sienten eficaces para responder a esta diversidad, desde el punto de vista del liderazgo este se concentra en aspectos administrativos, evidenciando la necesidad de darle más importancia al aspecto pedagógico y de relaciones, es importante tener en cuenta que los investigadores se basaron en un diseño metodológico cualitativo y descriptivo, con grupos focales y entrevistas. En el estudio participaron 102 docentes y directivos docentes todos de secundaria con una proporción cercana entre hombres y mujeres, es importante destacar la diversidad de los contextos y la dificultad de estos ya que el contexto geográfico y socioeconómico que presenta la investigación también hace que se considere como un ambiente sensible dando altas similitudes con la investigación aquí planteada.

Un estudio descriptivo llamado “liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca lineamientos básicos para su intervención”. Valoró el clima organizacional y liderazgo, en el que se tuvieron en cuenta a estudiantes, docentes y directivos, en este se encontró que en general la comunidad percibe inconformidad por la falta de liderazgo o la forma en la que el mismo es ejercido, aquí los investigadores tuvieron mucho cuidado de no establecer relaciones

entre las dos variables (clima organizacional y liderazgo) ya que el objetivo no era realizar un estudio correlacional, por el contrario se realizó un estudio de tipo descriptivo pues se busca describir cómo se está manifestando el evento, en general la investigación es de corte cuantitativo, sin dejar de un lado algunas herramientas necesarias de la investigación cualitativa. Respecto al clima organizacional se encontró un descontento generalizado justificado principalmente al método en la implementación de las políticas de trabajo, se percibe un control excesivo y un sentimiento de recompensa bajo. Para este estudio los investigadores usaron el test de Adjetivos de Pitcher (PAT) y la escala del clima organizacional (ECO) (Contreras y Jiménez, 2016).

### **Marco Teórico**

La actual investigación explora la influencia de diferentes elementos asociados al acompañamiento directivo en los docentes sobre el clima institucional de las instituciones educativas de carácter oficial de educación secundaria rural en el municipio de Chaparral, esto genera la necesidad de realizar una presentación de aspectos conceptuales, teorías afines a la pesquisa, buscando una mejor comprensión de los mismos, por tanto se presenta diferentes conceptos que se asocian al acompañamiento directivo y que pueden influir sobre el clima institucional, por tanto se definen como variables principales acompañamiento directivo y clima institucional, y se definen liderazgo como principal variable que influyen sobre la calidad del acompañamiento directivo.

### ***Caracterización del Sistema Educativo Colombiano***

Definición de la Educación. La educación es un proceso sumamente complejo y particular de la especie humana, su intención varía y depende fundamentalmente del espacio

cultural y nativo, que rodea al ser humano, esto hace que cada peculiaridad tenga importancia por su proximidad e interdependencia, (León,2007).

Para (León, 2007), “la educación busca la perfección y la seguridad del ser humano. Es una forma de ser libre. Así como la verdad, la educación nos hace libres” (p 596). De allí que se evidencie la importancia de la educación en la formación del ser humano como ser importante de una sociedad, que le permita tener la capacidad de aportar al crecimiento y desarrollo de su comunidad.

El ministerio de educación (Mineducación, 2010), define la educación como un “proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

La constitución política de Colombia en su artículo 67, consagra la enseñanza como un derecho fundamental para todos los habitantes del país, la cual debe ser garantizada y gratuita para todos los menores de dieciocho años, desde los grados de preescolar hasta undécimo.

Organización del Sistema Educativo en Colombia. La ley 115 define el servicio educativo así.

“Servicio educativo. El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.”

(Ley N° 115, 1994.Artículo 2)

El sistema educativo colombiano está conformado por los niveles de educación inicial, educación básica primaria, educación básica secundaria, educación media, y educación superior, así lo define la constitución política de Colombia, y la ley general de educación 115 de 1994, la educación básica secundaria se conforma de cuatro grados (sexto a noveno), y la media por los grados décimo y undécimo. Ver tabla 1.

## **Tabla 2**

### *Niveles educativos reconocidos por el ministerio de educación nacional.*

---

#### 1. Preescolar

Comprende 3 grados

Prejardín (3 años), jardín (4 años) y transición (5 o 6 años).

Forma los aspectos biológico, cognitivo, psicomotriz y socio afectivo.

#### 2. Básica

##### i) Básica primaria

Comprende 5 grados (primero a quinto), desde los 7 hasta los 11 años.

Desarrolla habilidades comunicativas, conocimientos matemáticos, formación artística y en valores, comprensión del medio físico, social y cultural, entre otras.

##### ii) Básica secundaria

Comprende 4 grados (de sexto a noveno), desde los 12 hasta los 15 años.

Fomenta el desarrollo del razonamiento lógico, el conocimiento científico de las ciencias, la historia y el Universo, el desarrollo del sentido crítico, entre otros.

---

#### 3. Media

Comprende 2 grados (décimo y once), 16 y 17 años.

Fomenta la comprensión de ideas y valores universales y la preparación para la formación superior y para el

trabajo, mediante sus dos modalidades técnica y académica.

Ciclo complementario normal superior

Integra dos grados más (doce y trece).

Forma a docentes normalistas (no profesionales).

#### 4. Superior

##### i) Técnico profesional

Comprende de 2 a 3 años.

Forma en ocupaciones de carácter operativo e instrumental.

##### ii) Tecnológico

Comprende 3 años.

Forma en ocupaciones, programas de formación académica y especialización

##### iii) Profesional o pregrado

Comprende 4 o 5 años.

Forma en investigación científica o tecnológica, en áreas disciplinarias específicas y producción del conocimiento.

##### iv) Postgrados (posteriores al pregrado)

- Especialización

Busca perfeccionar o profundizar en determinada área disciplinar, profesión u ocupación.

- Maestría

Busca ampliar y desarrollar los conocimientos para la solución de problemas disciplinarios, interdisciplinarios o profesionales y formar en investigación en un área específica de las ciencias o de las tecnologías.

- Doctorado

Forma investigadores a nivel avanzado.

- Postdoctorado

Nivel de investigación más avanzado de formación postgradual.

---

Nota: tomado de la “Guía n°33, Organización del sistema educativo, conceptos generales de la educación preescolar básica y media” por Mineducación., 2009, p 11.

La ley 115 también establece cual es el propósito de la educación, y determina criterios, metas, propósitos, y necesidades diferentes para cada nivel, establece las necesidades de cada grupo y sirve como guía para que las instituciones diseñen su proyecto educativo institucional (PEI), el cual se considera la guía de acción para todos los miembros de la comunidad educativa.

Es importante tener en cuenta que el sistema educativo en Colombia es descentralizado, esto implica que los gobiernos locales tienen responsabilidades respecto al manejo de recursos y

personal, lo que permite a cada entidad territorial enfocar esfuerzos en las variables más importantes de su contexto que tengan incidencia sobre la prestación del servicio escolar de calidad.

Las instituciones educativas dependen y están subordinadas por las secretarías de educación departamentales para los casos de municipios no certificados, o de las secretarías de educación municipales y distritales, en el caso de los municipios certificados, y estos a su vez están subordinados al ministerio de educación

Funciones de los Directivos Docentes- Los directivos docentes para las instituciones educativas en Colombia están clasificados en diferentes niveles, y cargos, según la ley 1278 del 2002 se definen como.

“Directivos docentes. Quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar.

Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador.

El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y

que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos.

El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas.”

(Ley N° 1278, 2002. Artículo 6)

Adicional la resolución 003842 del 2022, adoptó un manual de funciones de obligatorio cumplimiento tanto para directivos docentes, como para docentes.

Rector: su principal propósito es el de direccionar las actividades necesarias de coordinación, planeación, administración, y en especial liderar la formulación del PEI, velar por y garantizar un mejoramiento continuo de la calidad y los procesos pedagógicos.

Entre las funciones que se pueden destacar son:

- Ejecución del PEI
- Custodiar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo
- Mantener buenos canales de educación
- Promover actividades en beneficio social de la comunidad local
- Promover un clima armónico las relaciones de los miembros de la comunidad educativa.
- Promover procesos de acogida, bienestar, en el establecimiento educativo
- Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- Realizar la evaluación anual de desempeño.

Es importante tener en cuenta que dentro de la resolución 003842 del 2022, se establecen unas competencias que se deben tener y aceptar para el ejercicio de la función y las responsabilidades que estas conllevan, estas se dividen en competencias funcionales y comportamentales.

- Competencias funcionales
- Gestión directiva
- Planeación y organización
- Ejecución
- Gestión académica
- Pedagogía y didáctica
- Innovación y direccionamiento académico
- Gestión administrativa
- Administración de recursos
- Gestión de talento humano
- Gestión comunitaria
- Comunicación institucional
- Interacción con la comunidad y el entorno
- Competencias comportamentales
- Liderazgo

- Comunicación y relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Negociación y mediación
- Compromiso social e institucional
- Iniciativa
- Orientación al logro

Como se puede observar dentro de la diferentes funciones y competencias se plantea de manera obligatoria la necesidad de que los directivos docentes propenda por un liderazgo asertivo y la construcción de un clima institucional óptimo, esta misma resolución define como gestión comunitaria “comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten la comunidad...”, las competencias comportamentales son “las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones que demuestran los docentes en el cumplimiento de sus funciones”.

Funciones de los Docentes. El ministerio de educación nacional, por medio del decreto 1278 de 2002, define a los docentes como personas que desarrollan labores académicas directa y personalmente con los estudiantes en los establecimientos educativos para su proceso de enseñanza aprendizaje Estos también son responsables de las actividades curriculares no lectivas complementarias de la función docente de aula, entendidas como administración del proceso educativo, preparación de su tarea académica, investigación de asuntos pedagógicos, evaluación, calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos, reuniones de profesores, dirección de grupo, actividades formativas culturales y deportivas, atención a los padres de familia y acudientes, servicio de orientación estudiantil y actividades vinculadas con organismos

o instituciones del sector que inciden directa o indirectamente en la educación. (Ley N° 1278, 2002. Artículo 5)

Así mismo la resolución 09317 del 2016, define el propósito principal del docente de aula como el responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje, en las áreas definidas en la ley general de educación, y que debe considerar la progresividad de los conocimientos, la capacidad de aprendizaje, formación ética, y desarrollo de competencia sociales.

Los docentes tienen funciones esenciales en las diferentes áreas de gestión que a continuación se nombran.

- Directiva
- Direccionamiento estratégico y horizonte institucional
- Académica
- Dominio conceptual
- Planeación y organización académica
- Didáctica
- Seguimiento y evaluación del aprendizaje
- Administrativa y financiera
- Apoyo a la gestión académica
- Administración de la planta física de recursos
- Comunitaria
- Participación y convivencia

- Proyección a la comunidad
- Prevención de riesgos

Como se puede observar las funciones de los directivos docentes, se centran en la administración, planeación y coordinación de las diferentes actividades necesarias para el desarrollo y buen funcionamiento de las actividades escolares, aquí se destaca el papel del rector quien es la cabeza de las instituciones. Estos directivos tienen un gran número de funciones específicas para la presente investigación y por ellos es importante destacar lo siguiente:

- Mantener buenos canales de educación
- Promover actividades en beneficio social de la comunidad local
- Promover un clima armónico las relaciones de los miembros de la comunidad educativa.
- Promover procesos de acogida, bienestar, en el establecimiento educativo

Estas funciones están relacionadas de forma directa con el objeto de la presente investigación y servirán como insumo para evaluar el cumplimiento de las labores directivas y cómo estas afectan el clima de la institución.

### **Marco Conceptual**

A continuación, se abordan algunos conceptos importantes para la investigación pretendiendo que estos sirvan como soporte y conexión a las variables anteriormente descritas, así como de elementos importantes para el fortalecimiento y construcción de la metodología, el análisis de resultados y las conclusiones, ya que aquí se abordan temas de importancia particular de la investigación como el sistema educativo colombiano, niveles, funciones de docentes y

directivos docentes, permitiendo conectar la importancia no sólo pedagógica sino legal del acompañamiento.

### ***Clima Institucional***

Para Alvarado (2003) el clima institucional es el conjunto de motivaciones que se generan por el ambiente propiamente dicho, y que generan reacciones tanto positivas como negativas. En general son todos los aspectos de la institución, y se entiende como una percepción del grado de satisfacción que se tiene de su entorno laboral. Dado que el clima organizacional es una percepción personal, en ninguna institución se encontrará un clima único, o que pueda ser considerado como ideal. Aun así, si se puede determinar situaciones que favorecen un clima institucional favorable, entre estos destacan la confianza entre compañeros, buenas relaciones a nivel ética, ambiente de compañerismo entre otros (Ramos, 2007).

Torres y Zerraga (2014), identificaron que para que una institución sea eficaz especialmente en el aporte de valor agregado en la formación de sus alumnos, el clima institucional es una de las características más importantes a tener en cuenta, y abogan por la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales y el liderazgo de los directivos, pues se entiende que la calidad educativa no es un tema exclusivo de los docentes si no en el cual interfiere toda la comunidad educativa. Para los autores es claro que el clima institucional está altamente influenciado por el liderazgo y acompañamiento de los directivos y que esto tiene una clara repercusión en el desempeño laboral de los docentes, este desempeño se ve fundamentalmente influenciado en aspectos como compromiso con la institución, participación, responsabilidad, entre otros.

### *Acompañamiento Pedagógico*

Martínez y Gonzáles (2010) perciben el acompañamiento pedagógico como un proceso que integra y humaniza la profesión docente, y que a su vez se presenta como una oportunidad para la recuperación de espacios y/o la conformación de dinámicas, procesos, condiciones que sirven como apoyo para el mejoramiento de la profesionalización docente, permitiendo un desarrollo de la comunidad integral y la revitalización del quehacer educativo.

Otra definición la encontramos a través de ministerio de educación de Perú, en su programa de soporte pedagógico, que lo define como:

El acompañamiento pedagógico debe ser entendido como una estrategia para la formación de docentes en servicio, la misma que se da en forma sistemática y permanente a través de una observación participante y en forma reflexiva. Aquí se registra toda información que nos sirva para luego orientar y asesorar al docente acompañado con estrategias para su formación y colaboración acerca de los procesos tanto pedagógicos como didácticos que ocurren en el aula y de las condiciones que intervienen en el proceso de aprendizaje (ministerio de educación de Perú, 2016, p.7).

Para García (2012) el acompañamiento no es individual, sino que se construye entre las partes involucradas, por lo cual las mejoras no son experimentadas solo por el acompañante, sino que son compartidas entre acompañante y acompañado, es flexible dada la realidad humana, y direccionado por el contexto de las personas que intervienen.

Cueva (2021), encontraron una estrecha relación entre el liderazgo y el acompañamiento pedagógico, así como la influencia de los anteriores sobre el desempeño docente y el clima institucional, respecto al acompañamiento este debe verse como un camino para el crecimiento docente tanto profesional como en sus relaciones inter e intrapersonales, lo cual influye sobre el

compromiso y mejora de las prácticas pedagógicas del docente, así como la generación de un ambiente de trabajo agradable que permite un mejor desarrollo de la práctica docente, los autores también identificaron que el principal elemento que influye sobre las capacidades de acompañamiento pedagógico especialmente cuando el mejoramiento del clima institucional se refiere son a las capacidades de liderazgo de los directivos docentes. Por lo anterior, se hace indispensable definir con claridad a qué se hace referencia respecto a liderazgo, así como los tipos de liderazgo existentes.

### ***Acompañamiento Directivo***

Aguilar (et al., 2021), consideran el acompañamiento directivo como una serie de estrategias conducentes a optimizar los diferentes métodos que se llevan a cabo durante el proceso de enseñanza aprendizaje, haciendo un especial hincapié sobre la planeación y la evaluación tanto de estudiantes como de docentes. Se destaca que este acompañamiento no necesariamente se tiene que dar de forma presencial, sino que por el contrario existen estrategias como el acompañamiento virtual. También se recalca la importancia de que los directivos sean muy organizados en su planificación y registro de la observación con el fin de que puedan realizar una correcta retroalimentación.

Ribera (2008), destaca que acompañar y compartir están estrechamente relacionados por ende el acompañamiento directivo debe verse como el compartir propósitos con el fin de que todos lleguen a una meta en común, aquí juega un papel importante todos los miembros de la comunidad educativa, pues los propósitos y las metas de las instituciones educativas finalmente no involucran solo a docentes y directivos, sino que estos engloban a toda la comunidad, padres de familia, estudiantes, sector productivo, entre otros miembros. Ellos son partícipes importantes de estos propósitos y por ende deben verse involucrados. Por otra parte, se destaca que el

acompañamiento funciona como un paraguas, pues engloba múltiples formas de trabajar con las personas y de entenderlas este no es único, sino que esta pluridimensional, debido a que incluye dimensiones como la corporal, intelectual, emotiva, social, y espiritual.

El acompañamiento no debe verse como un sistema de vigilancia implantado por el rector o quien haga sus veces para tener un control sobre las actividades que realizan los docentes. Esta visión de supervisión es extremadamente dañina en las relaciones que deben construir los docentes con los directivos ya que no genera un ambiente de trabajo que ayude a mejorar los procesos, sino que por el contrario crean un muro de superioridad. Es por eso por lo que una visión más acertada es el tutor y/o asesor, en la cual sigue existiendo una relación de autoridad pero que se centra en el apoyo al docente y a los diferentes procesos educativos, aquí el coaching que es un término venido del campo empresarial y deportivo toma gran importancia, mostrando al directivo como una persona capaz de generar motivación, orientación al logro, auto aprendizaje, entre otros a sus docentes (Martínez y Gonzales, 2010).

### ***Liderazgo***

El término líder tiene mucho tiempo de ser utilizado, sin embargo, en los últimos años ha tomado una especial relevancia al destacarse la importancia de los líderes en los resultados de las organizaciones. Los líderes no siempre han sido llamados así pues a través de la historia han sido descritos con diferentes léxicos, y en su gran mayoría eran considerados líderes quien ostentaba cargos importantes desde los cuales tenían a su cargo la toma de decisiones importantes, ejemplo de ellos está en los emperadores romanos, reyes, presidentes, comandantes, etc.

No obstante para ser considerados líderes no basta con ostentar un cargo de dirección o manejo, si no que se deben cumplir con algunas características entre las que se destacan el carisma, inteligencia, conocimiento, entre otros, es así que son pocos los reyes, presidentes,

emperadores, etc., que son recordados y considerados grandes líderes, pues solo un pequeño grupo supo afrontar las adversidades que se le presentaron para lograr los objetivos que se había propuesto para sí mismo y para el pueblo que tenían a cargo.

Es importante resaltar que el liderazgo no necesariamente trae buenos resultados pues el carisma, el conocimiento, la capacidad de gobernar, que son cualidades importantes del líder no garantizan que el uso que se les dé genere resultados positivos, es por esto que se recuerdan todo tipo de líderes que dejaron huella permanente a través de la historia, algunos de forma muy positiva, otros de forma negativa, algunos de ellos son Nelson Mandela, Benito Juárez, Teresa de Calcuta, Martin Luther King, Adolf Hitler, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior ¿Qué es ser un líder? Para la Real Academia Española en sus siglas Rae es la “Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” (Real Academia Española, 2014, definición 1), para Wolman (1999) “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de, otros individuos” y del vocablo inglés leader es “guía”.

Otros autores como Ramírez (2012, citado en Jiménez, 2014) expresa que el liderazgo se basa en la capacidad de lograr mejores resultados, que estos sean acordes a las metas que se propone la organización y que esto lleve al cumplimiento de los objetivos, influyendo sobre los subordinados para que logren adaptarse a los cambios de la organización y mejoren sus propios resultados.

En el mismo sentido Parra (2011), señala al liderazgo como la competencia que permite al administrador tener cierta influencia en sus colaboradores con el fin de mejorar los procesos alrededor de las metas de la institución, también se resalta la importancia de la constante retroalimentación porque los procesos, contextos, y coyunturas cambian en el tiempo.

Para finalizar, el Mineducación (2011), ven el liderazgo como un proceso participativo en el cual no influye un único actor llamado líder, si no en el cual todos los miembros del equipo deben participar activamente formando una simbiosis, con la cual todas las responsabilidades, y decisiones deben ser repartidas buscando que todos los miembros se vean favorecidos, y en el que se asuma un rol de corresponsabilidad sobre los compromisos de los demás, todo enfocado a la construcción colectiva.

### ***Liderazgo Organizacional***

Para Duro, (2006) se basa en la capacidad de ciertos integrantes de la organización para lograr que el personal que está a cargo de ellos se destaque por encima de los demás equipos de trabajo, logrando estar a la cabeza en el cumplimiento de las metas y objetivos que tiene la organización, esto gracias a cualidades personales propias de cada individuo.

Sin embargo, se atribuye la palabra líder a cualquier persona que tiene cargos directivos y que por ende tiene equipos de trabajo a su cargo. No obstante, no se puede confundir las actividades propias de la administración y cumplimiento de una gestión con liderar, ya que, como Robinson, Hohepa, y Lloyd (citado por Horn y Marfan, 2010, p. 84) “Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora”.

Por otra parte, gestión es entendida como la parte organizativa de la institución, la estructura, y coordinación de los recursos que se plantea. La corporación medio para que sus objetivos sean alcanzados., Por su parte, el liderazgo se entiende como un proceso donde todos los participantes deben aportar para que la construcción de los procesos responda a las necesidades que cada individuo tiene, además el líder debe estar en la capacidad de superar los

problemas y tensiones sociales que este tipo de procesos traen consigo, estando en continua transformación y mejoramiento continuo, (Fernández, Fernández, y Herrero 2002).

### ***Liderazgo Educativo***

Hernández, Tobón, y Vázquez (2015) caracterizaron el liderazgo educativo como la situación en la que el líder, quien generalmente es el rector de la institución, genera en los docentes la motivación para que estos se comprometan con los objetivos de la institución, al motivar a los docentes a hacer más de lo que ellos mismos esperan se logran mejoras y cambios positivos dentro de la institución, también se destaca que las habilidades son importantes por la formación del grupo y que de no ser así estas estarían dispersas, se incluye la formación pedagógica, la claridad de las metas, y la distribución del liderazgo.

Para Rodríguez (2011) el liderazgo educativo comprende un proceso que tiene un rol significativo de cambio en las escuelas, y que se ve impacto en el aula, el líder hace presencia en los procesos de cambios curriculares, desarrollo profesional del docente, seguir y evaluar las metas de la institución, y establecer los planes y programas de estudio, su existencia es importante pues tienen la capacidad del estilo a las necesidades particulares del contexto que se presenta, y destaca la importancia de que sean buenos autocríticos, pues esto desenfoca en que les resulta más fácil diagnosticar y resolver.

El líder educativo también debe tener la capacidad de manejo y dirección que logre mejorar los espacios de donde se plantean las actividades académicas, además se realiza transversalización, y se toman importantes decisiones para el desarrollo académico. Esta orientación debe permitir que se inhiba las condiciones y/o situaciones que no permiten un mejoramiento continuo de todos los miembros de la comunidad educativa, lo cual no es posible

si en el líder no destacan unas cualidades necesarias, entre las que se pueden destacar la disposición para los cambios, cuestionar y poder valorar su equipo de trabajo (Parra, 2011).

Sin embargo, el liderazgo no debe relegarse de forma exclusiva a quienes poseen un cargo administrativo, si no que por el contrario este debe desarrollarse e impulsarse dentro de cada uno de los docentes. Estos de forma natural tiene capacidad de liderar y es menester del directivo potencializar estas actitudes, este liderazgo se presenta formalmente especialmente cuando desarrollan actividades dentro del aula, e informalmente cuando estos toman iniciativas antes problemáticas, o la necesidad de desarrollar actividades institucionales, aquí es importante que el papel del rector sea el de fortalecimiento, y que su contribución permita el desarrollo de estas habilidades, pues se pueden presentar situaciones donde un liderazgo negativo y/o nulo puede generar conflicto entre los docentes o desestimular a quienes tienen naturalmente muestran estas cualidades (Bolívar, 2014).

### ***Liderazgo Pedagógico***

Es importante tener en cuenta que para los directivos docentes el liderazgo pedagógico es de vital importancia ya que, aunque en forma directa se retiraron del proceso de formación académica siguen y aun como más fuerza en el proceso de formación ciudadana. Esto no sólo ya de menores, ahora también lo deben realizar con educadores, lo que hace que la responsabilidad se aun mayor, su influencia directa puede lograr unos mejores resultados para la institución, y no solo en términos medibles como se hace con las pruebas estandarizadas, que son importantes, pero no los más importante, sino en formación de ciudadanos transformadores de una sociedad.

Para lograr esto es vital que se cambien los paradigmas que se tienen sobre lo que se considera erróneamente que es liderazgo, pues la posición de directivo no se debe basar en la generación de órdenes y destituir el liderazgo autoritario y tradicional, como plantea Leithwood

& Jantzi. (1999) el líder genera una influencia positiva que logra general que las personas realicen acciones por convicción propia con mejores resultados y no posible subordinación.

La finalidad propia del directivo docente va más allá, debe mejorar la calidad educativa y los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el fin de que se apoyó de forma efectiva los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Esto requiere que se mejore las cualidades personales, profesionales, académicas de los docentes, que se realicen cambios al interior de las instituciones y que los directivos tengan una sólida formación en liderazgo para que puedan asumir esos retos, y ayudar a su equipo de trabajo a tener crecimiento académico y personal.

MCKinsey y Mourshed (como se citó en Córdor-Quimbita, y Remache-Bunci 2019) determinaron que en las experiencias exitosas a nivel educativo el impacto del docente y el directivo docente es el factor predominante a la hora de generar un diferencial sobre el volumen real de aprendizaje, y que la labor del directivo en la identificación de fortalezas y debilidades sea fundamental en especial en los docentes que tienen a sus cargo a estudiantes de los grados menores, pues el impacto negativo de una mala educación en esos años es casi irreversible.

## **Diseño de la Investigación**

### **Introducción al Diseño de la Investigación**

La presente sección aborda el diseño de la investigación que se utilizó para el desarrollo de este estudio. La elección del diseño de investigación fue un proceso cuidadoso que se basó en el tema de estudio, los objetivos de la investigación y las preguntas de investigación.

El diseño de investigación elegido es un estudio de caso exploratorio, con enfoque mixto. Este diseño de investigación es apropiado para el tema de estudio, que es un fenómeno complejo y poco estudiado en el contexto de las instituciones rurales del municipio de Chaparral. El enfoque mixto permite recopilar datos cuantitativos y cualitativos, lo que es necesario para responder a las preguntas planteadas y cumplir con los objetivos definidos. se describe la población y los criterios a cumplir para ser incluidos y se aborda el protocolo ético, se definen las técnicas para la recolección de datos, así como el procedimiento para la validación de los instrumentos a utilizar. En el siguiente apartado, se presentará una descripción más detallada del diseño de investigación, la población y el protocolo ético.

### **Diseño Metodológico**

#### ***Método de Investigación***

La investigación no experimental es definida como aquella en la que las variables y/u objetos de estudio no sufren ningún tipo de manipulación, y que por el contrario esta se centra en la observación de los fenómenos tal cual se presenta en su contexto nativo para su posterior análisis, a su vez se optó por un diseño exploratorio secuencial, el cual implica conocer de forma inicial la variable objeto del estudio (Hernández, et al., 2014), el enfoque metodológico elegido permite recopilar datos cuantitativos y cualitativos, lo que es necesario para responder a las preguntas planteadas y cumplir con los objetivos definidos, aquí es importante tener en cuenta

que este tipo de diseño encaja con las condiciones de las investigaciones y las necesidades, en el cual la toma de datos se realiza una única vez, no se realiza ningún tipo de manipulación sobre las variables, lo cual es muy útil como insumo para la realización de investigaciones más profundas.

Dicho todo lo anterior, el método de investigación se centró en el estudio de caso de tipo intrínseco, buscando la exploración de un fenómeno presente de forma natural más allá de la construcción de teorías, este tipo de estudio permite realizar generalizaciones. El estudio se realizó de un único caso tipo holístico, es decir no se realizó segmentación en subunidades, sino que se tomó como una gran unidad diferentes rubros, que para el caso de la investigación presente se resaltan algunos como clima organizacional, contexto, liderazgo, etc.

Se eligió el estudio de caso como diseño metodológico ya que, según Yin, 1994; Neiman y Quaranta, (2006) citado por Kazez (2009), permiten la utilización simultánea de procedimientos cuantitativos y cualitativos, del mismo modo Kazez (2009), considera que el diseño metodológico en sí mismo es secundario, se debe priorizar el caso y el interés que este despierte, aquí se identifican tres criterios que cumple la investigación y que permite el uso de estudios de caso, por ello este es apropiado para el tema de estudio, el cual es un fenómeno complejo y poco estudiado.

El primer criterio es el interés que despierta la indagación y el dar respuesta a la pregunta de investigación, el segundo es el grado de control sobre el fenómeno el cual se recomienda sea nulo o escaso, y finalmente que se estudien fenómenos contemporáneos; como se puede observar la investigación cumple con los tres criterios planteados por Kazez, por tanto, se puede afirmar que el estudio de caso es un diseño óptimo para el desarrollo de la investigación.

### ***Enfoque de Investigación***

El enfoque mixto fue seleccionado ya que este permite tomar aspectos tanto de los enfoques cuantitativo como cualitativo, el mismo a la vez se adapta al estudio de caso, en palabras de Gómez (2015) el método mixto es complementario y compatible con los mejores aspectos de cada enfoque, dicho en otras palabras se pueden entremezclar la rigidez cuantitativa junto con la creatividad y flexibilidad cualitativa, dejando en claro la no existencia de un método superior si no de un método que se ajusta más a las necesidades de cada investigación, en el cual al integrar sus datos se genera una sinergia que evidencia en el análisis de los resultados y las conclusiones del estudio.

Este enfoque es importante pues al parecer del presente autor y respaldado por Hernández et al., (2014), Abero et al., (2015), toda investigación en ciencias sociales implica fenómenos de naturaleza complejas con realidades tanto objetivas como subjetivas. Por tanto, implican la necesidad de abordajes que no son posibles llevar a cabo exclusivamente desde lo cuantitativo ni desde lo cualitativo.

### **Contexto de la investigación**

#### ***Procedimientos de Muestreo y Población***

#### **Criterios de Inclusión.**

***Universo.*** Docentes del municipio de Chaparral que laboren en instituciones de carácter público, en zonas rurales, en los niveles de básica secundaria y media vocacional.

***Población.*** La población objeto del estudio serán los docentes del municipio de Chaparral que laboren en alguna de las ocho instituciones de carácter público, y que su sede esté en una zona catalogada como rural, perteneciendo a los niveles de básica secundaria y media vocacional.

**Muestra:**.-Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual es un muestreo no aleatorio y en el cual el investigador decide quienes serán los elementos que integraran la muestra, para lo cual se definen unos parámetros específicos a criterio del investigador (López, 2004) esto teniendo en cuenta que para la aplicación de los instrumentos se hizo necesario el acceso a internet, y que, en algunas sedes sin acceso a este tipo de servicio, así como las largas distancia entre el casco urbano y algunas sedes, como requisito se implementó que debían participar un mínimo cinco docentes por cada una de las ocho instituciones educativas oficiales que tienen sede en el municipio, I.E. la Risalda, I.E. Simón Bolívar, I. E. Álvaro Molina, I. E. Nuestra señora del rosario, I. E. Técnica agrícola Camacho Angarita, I. E. técnica Manuel Murillo Toro, I. E. Técnica Medalla Milagrosa, I. E. Técnica Soledad Medina, en todo caso cada uno de los docentes cumplió con los criterios de inclusión.

### **Impacto del Investigador**

La presente investigación realizó un estudio de caso, con nula manipulación de las variables ni manipulación alguna del fenómeno estudiado, por lo cual el rol del investigador se centró en ser observador, con el fin de recolectar información para darle análisis posterior, donde se realiza un estudio intensivo del sujeto o entorno sin intervenir más allá de la observación (Moje, 2011). El investigador se considera externo o no participante pues el mismo no pertenece al grupo de estudio, aunque la observación se hace de forma directa a través de los instrumentos de recolección de la información, el mismo no busca influir sobre los participantes.

### **Protocolo Ético**

La presente investigación tiene un carácter observador en el cual el investigador no va a interferir ni a realizar manipulación alguna que puede afectar a los participantes, la información consignada por cada uno de los participantes es de carácter privado y no va a ser usada con otro

fin más allá de lo académico esto siguiendo los lineamientos de la ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales. Del mismo modo y siguiendo los lineamientos planteados en los artículos 20 y 21, la información publicada mantendrá la confidencialidad y no se permitirán que los participantes puedan ser identificados y/o individualizados, además hay un claro compromiso por el manejo de la información única y exclusivamente con los fines académicos expuestos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el rol de observador puede limitar la comprensión del investigador del fenómeno estudiado. Esto se debe a que el investigador no puede interactuar con los participantes para obtener una comprensión más profunda de sus perspectivas y experiencias.

Los resultados de la investigación pretenden ser un insumo a investigaciones más profundas, así como una herramienta para que los directivos docentes puedan reflexionar sobre su papel dentro de las instituciones educativas, de igual forma para que las autoridades de educación departamental determinen la importancia de capacitar a sus directivos docentes en los temas aquí abordados o para que se analice la eficiencia y eficacia de las capacitaciones ya realizadas. Cada uno de los participantes accedió a participar con la firma digital de un consentimiento informado basado en el “Formato de consentimiento informado para participantes en proyectos de investigación” de la UNAD, que incluye el tratamiento de los datos personales aquí suministrados. Es importante destacar que no se recolectó información de carácter sensible como nombres, números de identificación, correos entre otros. Este protocolo se diseñó teniendo en cuenta la articulación con la ética de la investigación, en la cual se resaltan componentes importantes como la responsabilidad, la privacidad, y la cual es una extensión de la ética personal del investigador que sirve como control de la moral y la conducta humana y que se debe ver reflejada en la investigación científica, principios como justicia, tolerancia, solidaridad,

libertad, y responsabilidad, usados para la búsqueda de la verdad debe estar presentes en toda investigación, (Gagñay et. al, 2020). Ver apéndice A.

### **Técnicas de Recopilación de Datos**

En esta sección se recoge la información sobre los métodos utilizados en la recolección de la información, cuáles, y por qué fueron los instrumentos utilizados, como se validaron y como se aplicaron, esto con el fin de tener certeza de la validez y fiabilidad de la información obtenida y que los resultados tengan confiabilidad. Se realiza una justificación del por qué la entrevista y el cuestionario eran las técnicas más adecuadas según el tipo de investigación que se desarrolló.

### **Descripción y Justificación de los Instrumentos**

Teniendo en cuenta que el enfoque se determinó mixta se determinó el uso de dos instrumentos: una encuesta la cual es un medio obtener información subjetiva de un número variable de personas, aquí se pueden obtener opiniones y a su vez ser sistematizados para estudiar poblaciones con cierta garantía de representatividad esto permite recolectar información de tipo cualitativa (Grasso, 2006) clave para el desarrollo de la presente investigación, y una entrevista semiestructurada, la cual busca revelar subjetividades a través de un proceso comunicativo y que depende de las vivencias del interrogado, este instrumento es importante por su capacidad de adaptación a diferentes personalidades algo clave cuando se trabaja con poblaciones, es importante destacar que la confianza es un pilar fundamental para el desarrollo de estos instrumentos pues sin la misma no se realizaría una comunicación fluida y por tanto se limitaría la información que se puede obtener, más cuando lo que se busca aquí es espontaneidad y no discursos estructurados (De Toscano, 2009).

Para la recolección de la información cuantitativa se hizo uso la técnica de escalas de actitud y opinión, para lo cual se usó una escala tipo Likert, con un nivel de 1 a 5, donde, 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre. El cual es un instrumento óptimo pues según Monje (2011), pues permiten medir la intensidad de actitudes definida como la disposición psicológica a reaccionar ante situaciones y las opiniones las cuales según el mismo autor representa una posición sobre una situación o persona.

La información recolectada, fue tabulada, graficada y resumida de forma automática gracias a las herramientas que posee Google Formularios. Para el análisis estadístico se usó tanto Excel. Se hace uso de estas herramientas porque son gratuitas permitiendo obtener análisis estadísticos necesarios para el presente trabajo y además son de fácil manejo. Ver apéndice B

Por su parte la entrevista se realizó a un subgrupo de la muestra con el fin de tener datos de tipo cualitativo que permitiera tener información capaz de dar explicación a la información recolectada en el cuestionario tipo Likert, partiendo de que la entrevista es una reunión donde se conversa y se intercambia información entre las personas, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada donde hubiera guía con unas preguntas establecidas con un orden, pero sin perder el control o la posibilidad de realizar preguntas adicionales según la necesidad detectada por el entrevistador lo cual le permite aclarar percepciones u obtener una mayor información (Hernández et al., 2014). Ver apéndice C

Lo anterior concuerda con lo planteado por Hernández et al., (2014), quien propone que para un diseño exploratorio de enfoque mixto se puede llevar a cabo un procedimiento analítico realizando encuestas cuantitativas permitiendo encontrar diferencias y finalizando con entrevistas cualitativas permitiendo encontrar razones a las diferencias halladas.

### Procedimientos de Validación

Validez. Según Tamayo y Tamayo (2012), esta se refiere a “capacidad de un instrumento para medir lo que pretende medir, basado en la relación consistente con otras mediciones que están de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que están referidos a los constructos utilizados” (p. 198).

Para lo anterior los instrumentos se sometieron al juicio de dos expertos con título de doctor en educación, quienes por sus experiencia y nivel académico pueden garantizar la validez de un instrumento que luego debe ser pasado por prueba de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

**Tabla 3**

#### *Procedimiento de validación*

Nombre del experto	Nivel académico	Opinión
Cenaida Gómez Sáenz	PhD en Lingüística Hispánica	Aprobado para aplicación
Martha Yaneth Rodríguez Veloza	PhD en educación	Aprobado para aplicación

Nota: Expertos que dieron valides.

#### ***Fiabilidad o Confiabilidad.***

La fiabilidad es un parámetro importante a tener en cuenta en cualquier instrumento de recolección de información, pues él mismo nos permite establecer que tan preciso o es el instrumento para recolectar la información deseada, para ello se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, en el cual se buscan valores cercanos a un, donde 1 se considera de alta consistencia o confiabilidad y 0 con muy baja, en general valores por encima de 0.8 son aceptado, aunque en algunos casos valores de 0.7 son suficientes (Quero, 2010).

Para el cálculo del coeficiente se utilizó la siguiente ecuación, la cual se resolvió con la ayuda de Excel.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = *coeficiente de alfa de cronbach*

$k$  = *número de ítems*

$v_i$  = *varianza de cada ítem*

$v_t$  = *varianza total*

## **Intervención y Aplicación del Instrumento**

### ***Diseño del Instrumento***

Para la recolección de la información necesaria en la presente investigación se optó por hacer uso de dos instrumentos, un cuestionario tipo Likert que consta de 33 preguntas, así como una sección de caracterización del docente, de igual forma se hizo uso de una entrevista semiestructurada, con un total de 16 preguntas preestablecidas, estos dos instrumentos pasaron por un primer proceso de construcción en el cual se construyeron las preguntas que se consideraban más adecuadas para obtener la información deseada, una vez construidos los instrumentos pasaron a un proceso de validación por dos expertos escogidos por su amplia formación y experiencia, finalmente se realizaron las correcciones sugeridas por los expertos.

### ***Desarrollo del Instrumento***

En una primera etapa se aplica el instrumento cuestionario, para lo cual se hizo uso de la herramienta de Google formularios, con esto se consiguió que esta etapa se desarrolla a distancia, y llegar a un mayor número de docentes, algunos docentes con problemas de acceso a internet desarrollaron el cuestionario por medio de una llamada telefónica, donde se le formulaba la pregunta y se iba llenando el formulario, en la segunda etapa se aplicó el cuestionario entrevista

el cual se desarrolló de forma presencial en la sedes de las instituciones, algunos docentes con sedes de difícil acceso fueron entrevistados en el casco urbano del municipio de Chaparral.

## **Análisis de Datos y Hallazgos**

### **Introducción al Análisis de Datos y Hallazgos**

En esta sección aborda la descripción de los procedimientos realizados durante el estudio, el cual contiene datos referentes a los aportes dados por los participantes que se presentan acorde a los productos derivados del análisis de estos. Así, una primera parte entrega información estadística que caracteriza a la muestra, seguidamente se tienen los resultados de tipo cualitativo que emergen de las entrevistas adelantadas con las personas aquí consultadas y según se establece en el apartado metodológico como los individuos de la muestra.

Este fue un estudio exploratorio de caso con enfoque mixto que se realizó con el objetivo de analizar el impacto del clima organizacional y el liderazgo del director en la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas del municipio de Chaparral, Tolima, Colombia, para lo cual se presentan los resultados organizados según las categorías y subcategorías encontradas durante el desarrollo del análisis de la información. Así como la información relevante encontrada en la aplicación de la encuesta.

El clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen los miembros de una organización sobre su entorno laboral. El liderazgo del director es el proceso de influir en el comportamiento de los demás para lograr los objetivos de la organización.

La satisfacción laboral es un constructo multidimensional que se refiere a la actitud de los empleados hacia su trabajo. Los factores que influyen en la satisfacción laboral incluyen el clima organizacional, el liderazgo del director, el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, etc.

La reforma educativa en Colombia ha generado cambios en el sistema educativo que han impactado el trabajo de los docentes. En este contexto, es importante analizar el impacto del

clima organizacional y el liderazgo del director en la satisfacción laboral de los docentes, para identificar estrategias que permitan mejorar la calidad de vida laboral de los maestros y, la cual influye en, la calidad de la educación.

### **Procedimientos Para el Manejo de Datos**

Los datos e información obtenidos en el estudio de caso se organizaron y analizaron a través de los procesos descritos a continuación.

### **Procedimiento Para la Elaboración de los Instrumentos**

La primera etapa del estudio consistió en la elaboración y validación de los instrumentos de recolección de datos. Para ello, se diseñó una encuesta con escala Likert de 1 a 5 para recopilar información de tipo cualitativo, y una entrevista semiestructurada para recopilar información de tipo cualitativo con mayor profundidad (ver apéndices B y C).

La encuesta se compuso de 33 preguntas, cada una con una escala de respuesta de 1 a 5. Las preguntas estaban diseñadas para evaluar las percepciones de los docentes sobre el clima organizacional, el liderazgo del director y la satisfacción laboral que permitió la recolección de información de tipo cualitativo (Grasso, 2006).

La entrevista semiestructurada constaba de 16 preguntas abiertas. Las preguntas estaban diseñadas para explorar las experiencias y opiniones de los docentes sobre los mismos temas que de la encuesta, permitiendo así desvelar subjetividades propias de cada participante (De Toscano, 2009).

Ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación por expertos, según la definición de Tamayo y Tamayo (2012). El proceso de validación incluyó la revisión de la redacción, la estructura y el contenido de los instrumentos por parte de dos investigadoras con título de doctorado. Ver apéndice D

### **Procedimiento Para la Aplicación de los Instrumentos**

La aplicación de los instrumentos se realizó en dos etapas. En la primera etapa, se aplicó la encuesta a los docentes que cumplían el criterio de inclusión definido previamente. La encuesta se aplicó de manera virtual con ayuda de la herramienta de Google formularios. Sin embargo, se presentaron algunas dificultades relacionadas con el acceso a internet, pues muchas de estas instituciones no cuentan con acceso al mismo, o de contar con el este es de deficiente calidad. Por ello, se tuvo que recurrir a la realización de algunas encuestas vía telefónica en días no laborales para los docentes. En este caso, algunos docentes presentaron alguna apatía para dedicar el tiempo necesario para esta actividad en días que consideran de uso personal.

En la segunda etapa, se realizó la entrevista a una submuestra de los docentes inicialmente encuestados. La entrevista se realizó de manera presencial en las sedes de las instituciones delimitadas. En esta etapa, se evidenció un poco más de recelo por parte de los docentes para expresar sus impresiones. Posiblemente, pensaban que lo manifestado por ellos pudiera traerles consecuencias con el rector. Por ello, fue necesario hacer énfasis en la privacidad de la información que ellos estaban manifestando.

También es importante mencionar que, dada la lejanía de algunas de las instituciones con el casco urbano y el pésimo estado de las carreteras, algunas de estas entrevistas se realizaron en cafeterías del casco urbano. Esto permitió un ambiente menos formal y una entrevista más fluida.

### **Procedimiento Para el Análisis de la Información**

El análisis de la información se realizó en dos etapas. En la primera etapa, se utilizó el software Excel para calcular el coeficiente de confiabilidad de Cronbach para las encuestas. El coeficiente de confiabilidad de Cronbach es una medida estadística que se utiliza para evaluar la consistencia interna de un instrumento de medición. Un coeficiente de confiabilidad de Cronbach

alto indica que las preguntas de un instrumento están relacionadas entre sí y miden el mismo constructo.

En la segunda etapa, se utilizó el software Atlas.ti para categorizar y estructurar los datos de las entrevistas. Atlas.ti es un software de análisis cualitativo que permite organizar y analizar datos de entrevistas, grupos focales y otros tipos de datos cualitativos.

Los datos de las encuestas se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas, como la frecuencia, la media y la desviación estándar. Los datos de las entrevistas se analizaron utilizando técnicas de análisis cualitativo, como el análisis de contenido y el análisis de discurso.

Los resultados del análisis de los datos se utilizaron para responder a las preguntas de investigación. Los resultados del análisis de las encuestas proporcionaron información sobre las percepciones de los docentes sobre el clima organizacional, el liderazgo del director y la satisfacción laboral. Los resultados del análisis de las entrevistas proporcionaron información sobre las experiencias y opiniones de los docentes sobre los mismos temas, fortaleciendo los resultados de las encuestas.

### **Categorías**

A continuación, se presentan las categorías y subcategorías que se utilizaron para analizar los datos de la investigación, estas categorías y subcategorías se basan en los conceptos y teorías que se han revisado en la literatura sobre clima organizacional, liderazgo del director y acompañamiento pedagógico, y en la información consignada en las entrevistas. Estas permiten analizar los datos desde una perspectiva holística, considerando los diferentes factores que pueden influir en el clima organizacional, el liderazgo del directivo y el acompañamiento pedagógico.

**Tabla 4***Categorías y subcategorías de la investigación*

<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
¿Cómo perciben los docentes el acompañamiento pedagógico brindado por el rector en el clima institucional de las cinco instituciones educativas públicas rurales del municipio de Chaparral de educación secundaria?	Percepción de los docentes sobre su trabajo	Percepción del trabajo
		Percepción del entorno laboral
¿Qué características del acompañamiento pedagógico brindado por el rector influyen en el clima institucional de las cinco instituciones educativas públicas rurales del municipio de Chaparral de educación secundaria?	Acompañamiento	Comunicación
		Acciones pedagógicas
	Liderazgo	Autoritarismo
		Directivo
		transformación

Nota: en la tabla se puede observar las dos preguntas de investigación y las categorías y subcategorías que las sustentan. Autoría propia.

**Discusión de las categorías*****Percepción de los docentes sobre su trabajo.***

Para esta categoría se encontraron dos subcategorías, percepción del trabajo, y percepción del entorno laboral.

**Subcategoría percepción del trabajo.** La percepción hace referencia a como los docentes asumen diferentes situaciones referentes a su labor, como la carga laboral, el grado de autonomía, la satisfacción con las tareas, entre otras, y que a su vez influyen en la motivación, en su satisfacción propia y laboral, la autoeficacia y el compromiso, situaciones que según estudios

previos son las que tienen mayor afectación sobre el rol del docente (Barrientos Delgado y Navío Gámez, 2015).

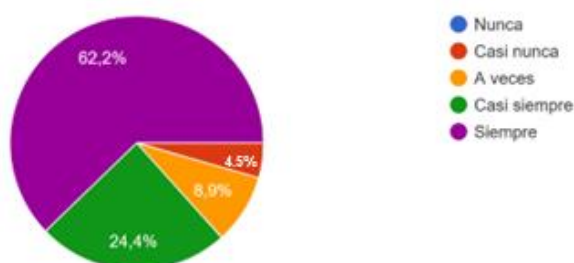
Respecto a la autonomía, en general los docentes manifestaron contar con la misma para el desarrollo de las diferentes actividades que desarrollan dentro de clase, menos del 5% manifestó casi nunca contar con esta autonomía, como se observa en la figura 12, de igual forma respecto a la motivación vista como sentir agrado por el trabajo dentro de la institución más del 80% de los docentes manifestaron que siempre o casi siempre, y ninguno manifestó que nunca o casi nunca como se observa en la figura 13.

### Figura 12

*Porcentaje correspondiente a la libre planeación y desarrollo*

¿Considera usted que tiene libertad para la planeación y desarrollo de las actividades dentro del aula de clases?

45 respuestas

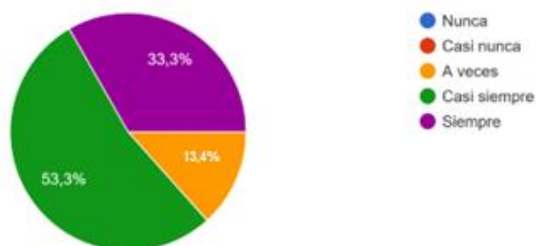


### Figura 13.

*Porcentaje correspondiente motivación*

¿Se siente a gusto trabajando en su institución?

45 respuestas



Lo anterior concuerda con lo encontrado en las entrevistas, donde los docentes manifestaron sentirse orgullosos, felices, y en general muy satisfechos con la labor que desempeñan.

#### Testimonios

“me siento muy orgullosa debido a que con mi compromiso apporto a la educación de la comunidad” (entrevista 6)

“Siento un gran orgullo de mi labor como docente” (entrevista 13)

Los docentes en general tienen una percepción positiva de su trabajo. Se sienten motivados, autónomos y satisfechos con las tareas que realizan. Esto se traduce en un alto nivel de autoeficacia y compromiso con su labor.

Estos hallazgos coinciden con estudios previos que señalan que la percepción del trabajo es un factor importante que influye en el rol del docente. Los testimonios de los docentes entrevistados confirman esta percepción positiva, expresando orgullo, felicidad y satisfacción con su trabajo.

Es importante destacar que estos resultados no son generalizables a todos los contextos educativos. Se necesitan más investigaciones para comprender mejor la percepción del trabajo docente en diferentes contextos y culturas.

**Subcategoría percepción del entorno laboral.** El conjunto de motivaciones que se generan por el ambiente propiamente dicho, y que generan reacciones tanto positivas como negativas, y en general todos los aspectos de la institución, se entiende como percepción del grado de satisfacción o del entorno laboral (Alvarado 2003).

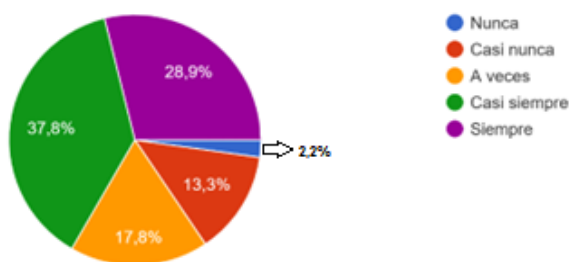
Uno de estos factores tiene que ver con la percepción que tienen los docentes sobre que tanto los directivos se preocupan por su bienestar, la medición entorno a la preocupación por el

bienestar integral expuesta en la figura 14, precisa que el 31.1% expresa que el rector siempre se preocupa, un 24,4% dice que es casi siempre, comparado con un 26,7% que dice que solo es a veces, junto con al 17.8% que manifiesta expresa que casi nunca o nunca. Esta información se asemeja a la que tiene que ver con la apreciación que tienen los docentes sobre si el rector fomenta un clima laboral adecuado encontrando que el 66.7% de los casos siempre o casi siempre, comparado al 33.3% que consideran que a veces, casi nunca o nunca, figura 15.

### Figura 14

#### *Porcentaje correspondiente al clima laboral*

¿El trabajo realizado por el rector fomenta un clima laboral adecuado?  
45 respuestas



Esto al contrastarlo con las entrevistas se encontraron posiciones divididas donde algunos docentes consideraban que el clima laboral era bueno, y para otros no, aun así, la generalidad mostro que al parecer de los docentes se tiene un buen clima laboral como se puede observar en los siguientes testimonios.

#### Testimonio

“es bueno en ciertas ocasiones, pero se presentan diferencias en algunos de ellos”

(entrevista 1)

“pésimo porque no hay buena relación con los docentes y algunas veces con el rector porque el rector se involucra más en la vida personal de los profes” (entrevista 2)

“llevo poco en la institución, pero veo que el clima laboral es bastante bueno ya que los docentes son muy comprometidos con su trabajo” (entrevista 6)

Como se puede observar, aunque hay diferentes opiniones en general el concepto de los docentes es de que existe un clima laboral armonioso, más justificado en el compromiso propio de los docentes que en el actual del rector.

Sin embargo, no deja de preocupar lo que manifiestan algunos docentes sobre los problemas que afectan el entorno laboral que si bien no representan una mayoría si son datos para tener en cuenta.

#### Testimonio

“Algunos docentes tienen serias diferencias entre ellos y estas las manifiestan frente a los miembros de la comunidad especialmente frente a los docentes, el trabajo en equipo se hace muy difícil y el rector no muestra ninguna preocupación por dar solución a esa situación” (entrevista 14)

Los resultados del estudio sugieren que la percepción del entorno laboral es heterogénea entre los docentes. Si bien la mayoría de los docentes reportan un clima laboral armonioso, algunos expresan preocupaciones sobre problemas como la falta de apoyo del rector, las diferencias entre compañeros y la dificultad para trabajar en equipo.

Es importante que las instituciones tomen en cuenta estas preocupaciones y tomen medidas para mejorar el entorno laboral para todos los docentes. Entre lo que se podría incluir fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, brindar apoyo al docente y resolver los problemas que afectan el clima laboral, esto con el fin de generar un impacto positivo en el bienestar docente que se pueda ver reflejado en las aulas.

### *Acompañamiento*

Para esta categoría se encontraron dos subcategorías, comunicación, y acciones pedagógicas.

**Subcategoría comunicación.** Respecto a esta subcategoría el decreto ley 1278 del 2002, Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente y la resolución 003842 del 2022 por la cual se expide el manual de funciones, establece como una de las funciones de los rectores “Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa”, lo cual la hace especialmente importante pues es una de las condiciones necesarias para el desarrollo profesional así como uno de los pilares necesarios para el establecimiento de la confianza entre iguales docente-docente y entre niveles jerárquicos directivo-docente-directivo adicional la misma se instituye como una obligación por parte de los directivos hacia toda la comunidad académica, esto refleja la importancia que le da el estado colombiano a este proceso.

Esta función es especialmente importante pues es una de las situaciones necesarias para el desarrollo profesional de los docentes. La comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa puede ayudar a mejorar la confianza, la colaboración y la toma de decisiones, todos los cuales son factores importantes para el desarrollo profesional.

La comunicación es un proceso bidireccional. Es importante que la comunicación sea fluida y efectiva en ambas direcciones. Los docentes deben sentirse cómodos comunicándose con los directivos, y los directivos deben escuchar las opiniones de los docentes.

Es importante que la comunicación sea:

- Honesta y transparente. Los docentes deben poder confiar en que la información que reciben es precisa y completa.

- La comunicación debe ser oportuna. Los docentes deben recibir la información que necesitan cuando la necesitan.

Los colegios que promueven una comunicación efectiva entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa están más propensos a tener un clima institucional positivo. Esto puede conducir a una serie de beneficios, como mejores resultados académicos, mayor motivación de los estudiantes y un mayor bienestar emocional. Respecto a este, esta subcategoría también es de destacar que los estudios son escasos cuando se hace referencia a la comunicación institucional pues la mayoría de los estudios realizados se centran en la comunicación que se da durante el proceso de enseñanza-aprendizaje (Mayo & García, 2015).

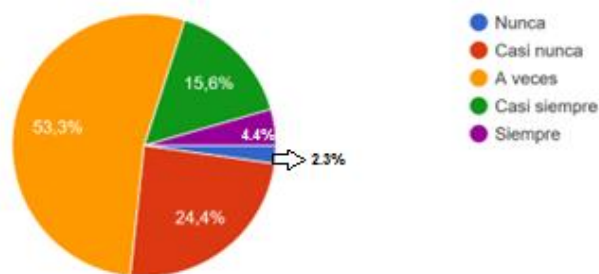
Asimismo, se encontró que un porcentaje importante de docentes resalta que hay fallas en la misma, al preguntarles si consideraban que la información importante de la institución se concentraba en algunos docentes el 73.3% manifestó que siempre, casi siempre, o a veces, frente a un 26.7% que declaró que casi nunca o nunca. Figura 14.

**Figura 14.**

*Porcentaje correspondiente a información importante*

¿La información importante de la institución se concentra en algunos docentes?

45 respuestas



La comunicación, es un pilar fundamental para el éxito de las instituciones educativas, que presenta deficiencias en las instituciones analizadas. Se requiere mejorar la comunicación

entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa para fortalecer el desarrollo profesional, la confianza y el clima institucional. Implementar estrategias como reuniones periódicas, canales de comunicación formales e informales, buzones de sugerencias y encuentros de diálogo, fortalecer la transparencia y la honestidad en la comunicación.

**Subcategoría acciones pedagógicas.** Las actividades de acompañamiento o acciones pedagógicas son una forma de poner en práctica la comunicación bidireccional y colaborativa, ya que permiten al rector conocer las necesidades y fortalezas de los docentes (Gil, 2016), así como brindarles apoyo y orientación para lo cual se entienden como todas aquellas realizadas por el rector, tanto dentro del aula que van en pro del fortalecimiento pedagógico, como las realizadas fuera de ella que pueden tener un componente pedagógico, así como aquellas en las que se busca mejorar o fortalecer la relaciones docente-directivo-docente, como las relaciones entre iguales docente-docente, importantes en la construcción y fortalecimiento del buen clima institucional.

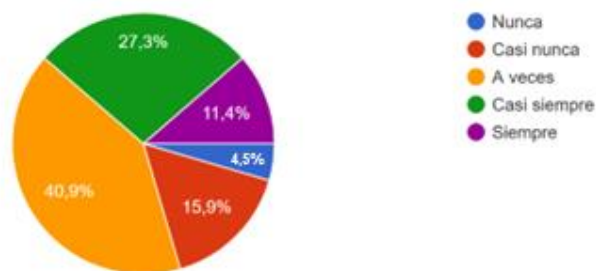
Las actividades de acompañamiento deben ser relevantes para las necesidades y fortalezas de los docentes, de lo contrario, los docentes pueden sentirse desmotivados o incluso desconectados del proceso de acompañamiento, por ejemplo, en el aula deben poder permitir al docente reconocer sus falencias y sobre ellas constituir una mejora continua, estas no se pueden volver en sinónimo de temor donde el docente se va sentir juzgado, sino que por el contrario deben ser momentos de reflexión, dicho en otras palabras estas deben significar una evolución del tradicionalismo enfocado en la supervisión, así este debe “brinda soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los docentes. Está centrado en el desarrollo de las capacidades profesionales, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica.” (Leiva & Vazquez, 2019, p. 230).

Es alarmante el hecho de que el 61.3 % de los encuestados consideran que el acompañamiento recibido se refleja dentro del aula solo a veces, casi nunca o nunca, contra un escaso 38.7% que si tienen una percepción positiva sobre el efecto del acompañamiento recibido dentro del aula. Figura 15.

### Figura 15.

*Porcentaje correspondiente al acompañamiento recibido*

¿El acompañamiento recibido por parte de los directivos se ve reflejado en mejores prácticas de aula?  
44 respuestas



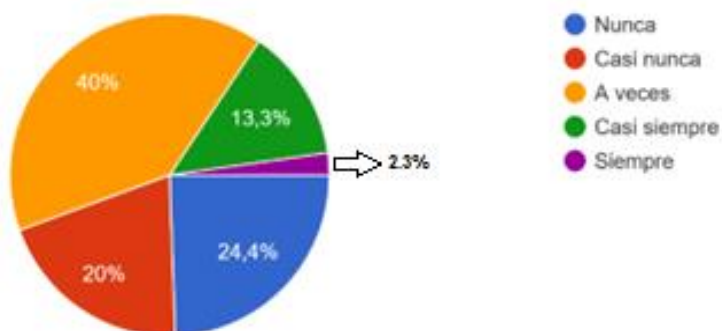
Esto sumado a que de acuerdo con la figura 16, un 15.6% de los encuestados manifiestan recibir observaciones a las clases, frente al 84.4% que considera que a veces, casi nunca o nunca lo hacen, aquí resaltan dos hechos, el primero que solo el 2.3% de los docentes manifiestan que siempre han tenido observaciones de clase, y el segundo que un 24.4% manifiesta nunca haber recibido observaciones de clase, esta información destaca porque preocupa pues lleva a preguntarse ¿se están cumpliendo con las funciones emanadas para los directivos docentes por parte del ministerio de educacion? las cuales ya fueron descritas anteriormente, así como preguntarnos ¿"es posible realizar una reflexión pedagógica del que hacer docente sin hacer observación"?

**Figura 16.**

*Porcentaje correspondiente a observaciones de las clases*

¿El rector realiza observación a las clases?

45 respuestas



En este sentido la revisión a las planeaciones realizadas por los rectores a los docentes se encontró que el 35,5% respondieron, siempre o casi siempre les revisan, en contraste con 44,4% que considera que solo a veces lo hacen y un 20% que opinan que casi nunca o nunca lo hacen, datos bajos si se tiene en cuenta que la revisión de estas no implica la logística ni las molestias del ingreso al aula de clase que podrían tratar de justificar del porque tan bajo nivel de observaciones de clase.

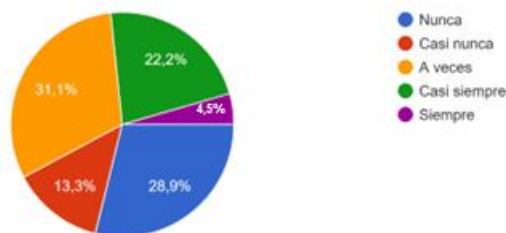
Lo cual concuerda con lo observado en la gráfica 17, en la cual se aprecia que el uso de las observaciones para el mejoramiento es bajo ya que solo el 26,7% creen que siempre o casi siempre lo hacen, el 73,3 solo a veces, casi nunca o nunca lo hacen.

## Figura 17

### Uso de observaciones para el mejoramiento

¿Usa el rector las observaciones de las clases para guiarlo en el mejoramiento de su práctica en el aula?

45 respuestas



Durante el proceso de entrevista los docentes manifestaron que en general hay falencias en el acompañamiento en general, aun cuando algunos manifestaron que el mismo era existente y efectivo no fue el pensamiento mayoritario de los entrevistados.

Entrevista7: "Si, los directivos realizan el acompañamiento y brindan el asesoramiento pertinente en el momento que se necesite".

Finalmente, surgen sugerencias de actividades de acompañamiento directivo, dada la carencia de acompañamiento y los docentes proponen diversos planes para solventar esa falencia, lo cual desemboca en: "Mejorar acompañamiento directivo" sustentada en el siguiente testimonio:

Entrevista11: "Creo que pueden aumentarse cualificando los espacios de acompañamiento y bienestar, muchas veces se repiten los mismos temas y no existe innovación desde esa parte, incluso hace falta un proceso donde se cualifique a los docentes en tecnologías emergentes de la educación."

Las acciones pedagógicas del rectorado presentan deficiencias en las instituciones analizadas. La mayoría de los docentes no perciben un impacto positivo en el aula ni reciben observaciones o revisiones de planeaciones con regularidad. Sin embargo, algunos docentes valoran el liderazgo y el acompañamiento del rector. Se necesitan estrategias para mejorar el

acompañamiento pedagógico, como la creación de un plan de acción basado en las necesidades de los docentes, la diversificación de las actividades de acompañamiento y la formación del rectorado en nuevas tecnologías educativas.

### ***Liderazgo***

En esta categoría se encontraron tres subcategorías, autoritarismo, democracia, transformación.

**Subcategoría autoritarismo.** Geraldo et. al (2020) definen el liderazgo autoritario como un estilo de liderazgo en el que el líder tiene un control absoluto sobre la organización. El líder toma todas las decisiones importantes y los subordinados están obligados a obedecer sus órdenes. Este estilo de liderazgo puede ser eficaz en situaciones en las que es necesario tomar decisiones rápidas y decisivas. Sin embargo, también puede ser muy inflexible y dictador, lo que puede conducir a conflictos y desmotivación entre los subordinados.

En el contexto del acompañamiento directivo, el liderazgo autoritario puede ser un obstáculo para el éxito de este proceso. El acompañamiento directivo es un proceso de apoyo y orientación que brinda el rector a los docentes para mejorar su práctica pedagógica. Este proceso debe ser colaborativo y participativo, ya que los docentes deben sentirse involucrados y comprometidos con el mismo.

El liderazgo autoritario, por su parte, se caracteriza por la falta de participación de los subordinados en la toma de decisiones. Esto puede generar un clima de desconfianza y desmotivación entre los docentes, lo que puede dificultar el acompañamiento directivo efectivo (Meza y Ramos, 2021).

Por ejemplo, si el rector toma todas las decisiones sobre las actividades de acompañamiento, sin consultar con los docentes, es probable que los docentes no se sientan

motivados a participar en estas actividades. Además, si el rector controla estrictamente el comportamiento de los docentes, es probable que los docentes se sientan inhibidos a expresar sus opiniones y sugerencias.

Desde esta perspectiva, es importante que los rectores que desean realizar un buen acompañamiento directivo eviten el liderazgo autoritario. En cambio, deben adoptar un estilo de liderazgo más participativo y colaborativo, en el que los docentes se sientan involucrados y comprometidos con el proceso (Castro, 2017).

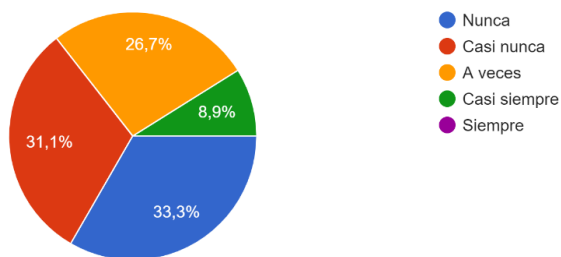
Aquí nos encontramos que una tercera parte de los encuestados consideran que las decisiones nunca son arbitrarias, el 31,1% manifiestan que casi nunca lo son, un 26,7% dice que a veces y un 8,9% dice que casi siempre lo hacen. Por lo que en general respecto a esto la percepción de los docentes es que no hay una figura de autoritarismo en lo que a la toma de decisiones se refiere. Figura 18.

### Figura 18.

#### *Porcentaje correspondiente a decisiones por directivos*

¿Considera usted que las decisiones que toman los directivos docentes respecto a la institución son arbitrarias?

45 respuestas



Si bien la percepción general de los docentes no indica una figura de autoritarismo en la toma de decisiones, este estilo de liderazgo puede ser un obstáculo para el éxito del acompañamiento directivo.

Se recomienda que los rectores adopten un estilo de liderazgo más participativo y colaborativo que fomente la confianza, la comunicación y el compromiso de los docentes.

La implementación de estrategias como la consulta a los docentes en la toma de decisiones, la creación de espacios de diálogo y la participación en la planificación y evaluación de actividades puede contribuir a mejorar el clima institucional y el éxito del acompañamiento pedagógico.

**Subcategoría liderazgo directivo.** Respecto a las percepciones sobre el papel que los directivos toman frente al liderazgo este tiene un primer momento que se da con la existencia de un acompañamiento directivo el cual se define como una serie de estrategias conducentes a optimizar los diferentes métodos que se llevan a cabo durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el objetivo de mejorar la calidad educativa. Aguilar (et al., 2021) consideran que este proceso se caracteriza por una planificación estratégica y una evaluación formativa y continua, que se adapta a las necesidades y características de cada docente, teniendo en cuenta sus fortalezas, debilidades y estilos de enseñanza.

El acompañamiento directivo es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, ya que ayuda a los docentes a mejorar sus prácticas pedagógicas. Además, beneficia a los directivos al permitirles conocer mejor el trabajo de los docentes y brindarles apoyo, lo que fortalece la relación entre ambos. También fomenta la innovación y la creatividad en el aula, al crear un espacio de confianza y colaboración donde los docentes pueden compartir ideas y experiencias. Finalmente, promueve la colaboración entre docentes y directivos, construyendo una comunidad de aprendizaje donde trabajan juntos para mejorar la educación.

Existen diversas estrategias para el acompañamiento directivo, como el acompañamiento presencial, que implica la observación del trabajo docente en el aula para identificar fortalezas y

áreas de mejora, y brindar retroalimentación útil para el desarrollo profesional; el acompañamiento virtual, que utiliza herramientas digitales para la comunicación y el seguimiento del trabajo docente; el asesoramiento y apoyo individualizado, que ofrece apoyo y orientación a los docentes que lo necesiten, en función de sus necesidades específicas; y el desarrollo profesional continuo, que promueve la formación continua de los docentes a través de cursos, talleres, seminarios y otras actividades.

Sin embargo, la implementación del acompañamiento directivo enfrenta algunos retos, como la falta de tiempo y recursos por parte de las instituciones educativas, la resistencia al cambio por parte de algunos docentes, la dificultad para lograr una evaluación efectiva y la necesidad de formación específica para los directivos.

Como segundo momento se tiene que el acompañamiento directivo, como herramienta para la mejora continua, exige un liderazgo asertivo por parte de los directivos. Este liderazgo debe estar bien dirigido para evitar que se convierta en un método de vigilancia y, por el contrario, se consolide como una oportunidad de crecimiento profesional para los docentes.

Hernández, Tobón y Vázquez (2015) señalan que el líder, que generalmente es el rector de la institución juega un papel fundamental en la motivación de los docentes para que se comprometan con los objetivos institucionales. Al motivarlos a superar sus propias expectativas, se generan cambios y mejoras positivas dentro de la institución.

Las habilidades del líder son esenciales para la formación del grupo y la cohesión del equipo docente. Entre estas habilidades se destacan la formación pedagógica, la claridad en las metas y la distribución del liderazgo.

Aquí es importante destacar los docentes perciben un bajo acompañamiento pedagógico por parte de los directivos. En la pregunta sobre si el acompañamiento para la planeación es

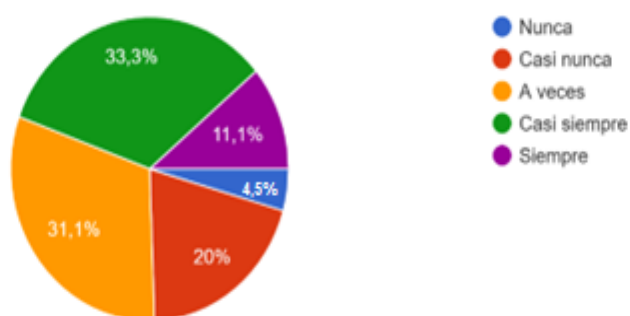
suficiente, más de la mitad (55.6%) respondió que a veces, casi nunca o nunca lo recibe, mientras que solo el 44.4% lo considera suficiente.

### Figura 19.

*Porcentaje correspondiente al acompañamiento pedagógico*

¿Considera usted que el acompañamiento pedagógico para la planeación que recibe por parte de los directivos es suficiente?

45 respuestas



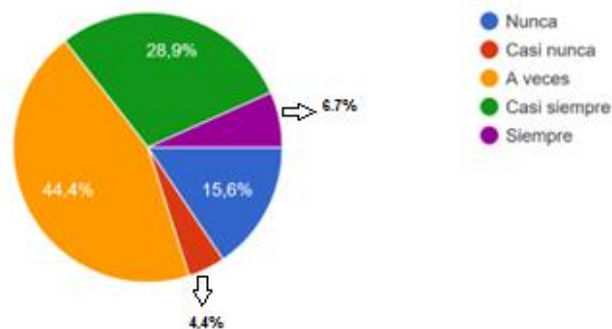
Estos resultados coinciden con los de la figura 20 sobre la planeación docente, donde solo el 35.5% de los docentes afirma que su planeación es revisada siempre o casi siempre por los directivos, mientras que el 44.4% dice que lo hacen a veces y el 20% que casi nunca o nunca.

### Figura 20.

*Porcentaje correspondiente a la planeación docente*

¿El rector revisa las planeaciones de los docentes?

45 respuestas



Esto también se vio replicado en algunas de las entrevistas las cuales revelan una percepción generalizada de la inexistencia o ineficacia del liderazgo directivo. Los docentes no observan una gestión idónea en el ámbito académico ni organizacional de la institución.

Testimonio:

"Como un jefe, aunque el mismo es casi ausente, se siente como que la institución no tuviera una dirección, el rector se limita a dar o negar permisos a los docentes." (Entrevista 14)

“jefe porque no lidera ningún proceso” (Entrevista 2)

“Es un jefe porque otros docentes hacen los procesos” (Entrevista 3)

Se puede observar un desinterés por parte de los directivos en apoyar los procesos académicos y organizacionales. lo que se traduce en poco acompañamiento y pérdida de interés por parte de los docentes.

Testimonio:

"Para el rector todas las actividades realizadas fuera del aula son consideradas pérdida de tiempo." (Entrevista 13) "

Genera equipos de trabajo y reparte trabajos, pero no verifica el trabajo de los mismos, casi siempre el trabajo se recarga en un solo docente o no se realiza." (Entrevista 14)

Ante la falta de acompañamiento directivo, los docentes proponen diversos planes para solventar esta falencia. Entre ellos se destaca:

Mejorar acompañamiento directivo: aumentar la frecuencia y calidad de los espacios de acompañamiento, incluyendo temas innovadores y formación en tecnologías emergentes para la educación.

Testimonio:

"Creo que pueden aumentarse cualificando los espacios de acompañamiento y bienestar, muchas veces se repiten los mismos temas y no existe innovación desde esa parte, incluso hace falta un proceso donde se cualifique a los docentes en tecnologías emergentes de la educación." (Entrevista 11).

Los resultados del estudio revelan una baja percepción del acompañamiento pedagógico por parte de los directivos. Más de la mitad de los docentes no recibe un acompañamiento suficiente en la planeación y desarrollo de sus actividades, lo que limita su crecimiento profesional y afecta la calidad de la enseñanza.

Adicionalmente, se observa una falta de liderazgo idóneo en el ámbito académico y organizacional. Los docentes no perciben una gestión clara ni apoyo a las actividades institucionales, al bienestar docente o a la formación en nuevas tecnologías educativas.

Ante esta situación, es fundamental que las instituciones educativas implementen estrategias para fortalecer el acompañamiento directivo. Algunas medidas que se pueden tomar son:

Fortalecer la comunicación y la colaboración entre directivos y docentes, creando un clima de confianza y trabajo en equipo.

Brindar formación específica a los directivos en liderazgo pedagógico y estrategias de acompañamiento.

La mejora del acompañamiento directivo es una inversión en el futuro de la educación. Al brindar a los docentes el apoyo y la formación que necesitan, se puede mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, y crear un ambiente escolar más positivo y productivo.

**Subcategoría transformación.** El liderazgo transformador irrumpe en el escenario educativo como una alternativa innovadora. Este enfoque se basa en la participación de todos los

miembros de la comunidad educativa, convirtiéndolos en actores protagónicos en la construcción de procesos que respondan a las necesidades individuales de cada uno.

El líder transformador es el artífice de este proceso. Su capacidad para superar obstáculos y tensiones sociales, junto con su inquebrantable compromiso con la mejora continua y el cambio, son pilares fundamentales para el éxito de la iniciativa. Autores como Fernández, Fernández y Herrero (2002) han delineado las características que definen a este tipo de líder:

**Visionario:** Articula una visión clara y ambiciosa del futuro de la institución, inspirando a toda la comunidad.

**Empoderador:** Delega responsabilidades, brindando autonomía y fomentando la toma de decisiones colectiva.

**Motivador:** Inspira a todos los miembros a trabajar juntos hacia la visión compartida, creando un ambiente positivo y colaborativo.

**Orientador:** Ofrece apoyo y asesoramiento personalizado para que cada miembro alcance su máximo potencial.

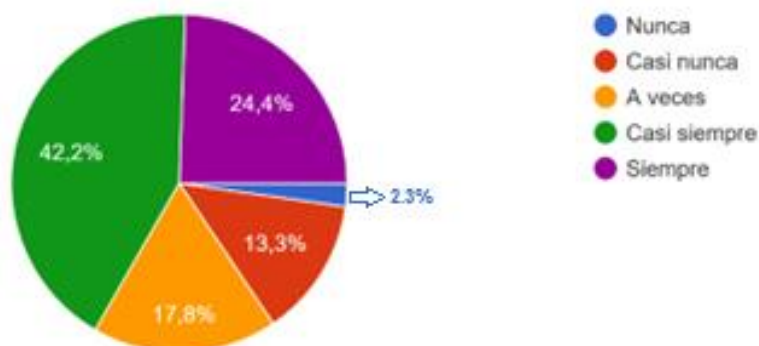
Un aspecto crucial en este proceso es el reconocimiento a la labor docente. Este reconocimiento fortalece la motivación y el entusiasmo, elementos esenciales para el éxito de la transformación. Sin embargo, la realidad del actual estudio dista de ser ideal. La Figura 21 revela que un 33,4% de los docentes no siente que su labor sea adecuadamente reconocida por el rector, lo que representa una barrera que debe ser abordada para alcanzar el máximo potencial del liderazgo transformador.

**Figura 21**

*Porcentaje de docentes que consideran que su labor es reconocida por el rector.*

¿El rector reconoce sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia?

45 respuestas



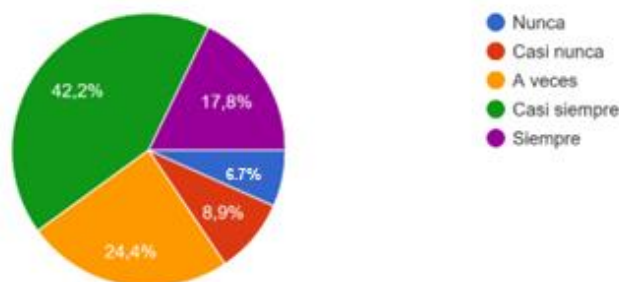
Esto también se evidencia en el uso que los directivos les dan a los espacios que la secretaria de educación dispone de forma anual para el desarrollo de diferentes actividades como las semanas institucionales, las cuales son espacios donde todos los docentes tienen la oportunidad de trabajar en equipo en el mejoramiento de la institución y en el fortalecimiento de las relaciones entre compañeros, sin embargo un 40% de los docentes encuestados consideran que estos espacios no están cumpliendo con esta función, frente a un 18% que consideran que siempre lo hacen y un 42% que piensan que casi siempre, como se puede observar en la figura 22.

## Figura 22

### Porcentaje correspondiente a las semanas institucionales

¿Las semanas institucionales son espacios de capacitación, mejoramiento y reflexión que mejoran la interacción con la comunidad educativa?

45 respuestas



De igual forma las entrevistas arrojaron que, aunque los docentes están de acuerdo con que estos espacios son importantes para el mejoramiento institucional, no se le está dando el uso adecuado.

### Testimonios

“Son de gran utilidad si se les da el manejo correspondiente, sin embargo, en la institución es un tiempo perdido en el que generalmente no se hace nada” (entrevista 13)

“En teoría son muy útiles, lastimosamente en la institución no se les da ninguna utilidad” (Entrevista 14)

“Son buenas solo que el rector no les ha dado el buen funcionamiento” (entrevista 2)

Situación que revela que la instituciones pueden tener los espacios donde los directivos pueden ser líderes transformadores, la percepción general de los docentes es que los mismos no están siendo aprovechados, aquí es de aclarar que, aunque esa es la percepción general también hay docentes que consideran que estos espacios si están cumpliendo con la función deseada, por lo que se podría concluir que es tema de liderazgo.

### Testimonio

“Son de buena utilidad porque se analizan el PEI, mallas curriculares, etc.” (entrevista 3)

Si bien el liderazgo transformador se presenta como una alternativa innovadora con potencial para mejorar las instituciones, la realidad dista del ideal. La falta de reconocimiento a la labor docente y el uso inadecuado de los espacios de desarrollo profesional impiden aprovechar al máximo este enfoque.

Para alcanzar su máximo potencial, es necesario abordar estas barreras. Se debe mejorar el reconocimiento a la labor docente y utilizar de forma eficiente los espacios disponibles para el desarrollo profesional.

### **Validez de análisis y hallazgos.**

En este trabajo se generó información tanto cuantitativa como cualitativa. Para garantizar la validez y el análisis exhaustivo de los hallazgos, se utilizaron diversas técnicas. Entre ellas, se destaca la triangulación, que permitió contrastar la información analizada durante la revisión literaria con los datos obtenidos en el cuestionario y las entrevistas. Esto facilitó una perspectiva más amplia del fenómeno estudiado.

Para el análisis cualitativo de las entrevistas, se empleó el software Atlas.ti. Este software permite identificar patrones recurrentes en las respuestas, lo cual posibilita la creación de categorías y subcategorías para un análisis más profundo.

La validez de los instrumentos de investigación, así como el análisis de las figuras observadas, se realizó con el software Excel. Excel facilitó el procesamiento y análisis de los datos cuantitativos, permitiendo validar los instrumentos y extraer información significativa de las figuras.

### ***Validez de los instrumentos.***

La validez de los instrumentos de investigación es un aspecto crucial para garantizar la confiabilidad y precisión de los datos recolectados. En este caso, la validación de los

instrumentos utilizados en el estudio es fundamental para asegurar que los resultados obtenidos sean un reflejo fidedigno del fenómeno que se investiga.

En el apéndice D del trabajo de investigación, se presenta la validación otorgada por dos expertas en el área de estudio para avalar la pertinencia y adecuación de los instrumentos utilizados. La participación de estas expertas, quienes poseen un amplio conocimiento y experiencia en el tema, brinda mayor solidez a la investigación y refuerza la confianza en los resultados obtenidos. Ver tabla 3.

**Tabla 3**

*Procedimiento de validación.*

Nombre del experto	Nivel académico	Opinión
Cenaida Gómez Sáenz	PhD en Lingüística Hispánica	Aprobado para aplicación
Martha Yaneth Rodríguez Veloza	PhD en educación	Aprobado para aplicación

***Confiabilidad.***

La confiabilidad o fiabilidad es un parámetro importante a tener en cuenta en cualquier instrumento de recolección de información, pues él mismo nos permite establecer que tan preciso o es el instrumento para recolectar la información deseada, para ello se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, en el cual se buscan valores cercanos a un, donde 1 se considera de alta consistencia o confiabilidad y 0 con muy baja, en general valores por encima de 0.8 son aceptado, aunque en algunos casos valores de 0.7 son suficientes (Quero, 2010). Para este estudio se contó con un resultado de 0.89 lo que representa una excelente confiabilidad y que el mismo es aceptable, en el apéndice E, se puede observar la tabla de conversión numérica y los valores de las correspondientes varianzas, así como el valor obtenido del coeficiente.

## Conclusiones

El presente capítulo se centra en las conclusiones derivadas del estudio sobre las interacciones comunicativas entre directivos docentes y el equipo de talento humano de educadores, y su papel en la configuración del clima institucional. El análisis de los datos arroja luz sobre la dinámica humana como factor fundamental en la construcción de los entornos organizacionales.

Las partes interesadas, tanto internas como externas, se encuentran en constante interacción con el clima organizacional predominante. Esta interacción se manifiesta a través de diversas señales y acciones, tanto verbales como no verbales. En este sentido, el clima organizacional emerge como una función de múltiples factores, entre los que se destacan los estilos de comunicación, la cultura institucional, el contexto de la organización, la estructura organizativa, la dinámica de grupo, el estilo de liderazgo y las variables presentes en el entorno empresarial (Banwo, Onokala y Momoh, 2022).

El estudio realizado permite profundizar en la composición del equipo docente y su relación con el clima institucional. Se encontró que el 57,8% de los docentes son hombres, mientras que un 4,4% prefirió no revelar su género. Esta distribución se asemeja a la encontrada por Tapia et. al (2011), donde el 62,5% de los participantes eran hombres y el 37,5% mujeres. Si bien la diferencia en el número de participantes entre ambos estudios no permite establecer conclusiones definitivas, sí sugiere una tendencia hacia la presencia mayoritaria de docentes masculinos en este tipo de investigaciones.

En cuanto a la situación laboral de los docentes, el 80% cuenta con nombramiento, mientras que el 20% restante se encuentra en provisionalidad. En relación con la figura del coordinador, el 62,2% de los casos cuentan con este rol, mientras que el 37,8% restante no lo

tiene. Es importante destacar que el 57,8% de los coordinadores poseen nombramiento. Estos datos contrastan con los encontrados por Sandoval et. al (2008), donde 26 de los participantes eran docentes directivos, 25 eran aspirantes a directivos y 23 coordinadores. Esta diferencia refleja un mayor despliegue de participantes maestros en el presente estudio, en comparación con la óptica administrativa predominante en la investigación de Sandoval et. al.

La información obtenida sobre la composición del equipo docente y su situación laboral aporta elementos valiosos para comprender la dinámica de las interacciones comunicativas y su impacto en el clima institucional. A partir de estos datos, se profundizará en el análisis de las diferentes categorías emergentes del estudio, con el objetivo de comprender cómo las interacciones entre directivos y docentes contribuyen a la construcción del clima organizacional en las instituciones educativas.

Adicionalmente, se encontró que el 6.7% de los rectores se encuentran en encargo, mientras que el 93.3% ya están en propiedad. Además, el 84.4% de los participantes forma parte de algún consejo o comité en la institución. Lo que se encuentra ligado al objetivo que se encarga de indagar diversos factores relacionados con el acompañamiento y liderazgo que influyen en el ambiente laboral. Las participaciones de los directivos en consejos o comités con un papel altamente aportante evita lo que Sandoval et. al (2008) denomina tensiones entre directivos y docentes, de no ser así lo que se genera es un impacto negativo en los procesos educativos y en el ambiente laboral.

En definitiva, este capítulo se propone explorar el clima institucional como un producto de la interacción humana, donde las características del equipo docente, sus estilos de comunicación y sus relaciones con los directivos juegan un papel fundamental. El análisis de estos elementos permitirá comprender cómo las dinámicas humanas moldean los entornos

organizacionales y, en consecuencia, inciden en el bienestar docente, la motivación y la calidad de la educación.

El estudio revela una tendencia favorable en la aptitud docente hacia su trabajo. La mayoría de los participantes (86.6%) expresaron satisfacción con las tareas que realizan, sintiéndose motivados y autónomos en el desarrollo de sus labores. Esto se traduce en un alto nivel de autoeficacia y compromiso con su profesión, factores que sin duda contribuyen al éxito individual y colectivo en el ámbito educativo.

Sin embargo, cabe destacar que un 13.4% de los docentes no manifestaron esta satisfacción. Si bien este porcentaje representa una minoría, es importante considerarlo para comprender la complejidad de la realidad docente y las posibles áreas de mejora en el ámbito laboral. Es fundamental indagar en las causas de esta insatisfacción para implementar estrategias que propicien un entorno de trabajo más favorable para todos los docentes.

La percepción del entorno laboral presenta una visión más heterogénea entre los docentes. Si bien la mayoría describe un clima laboral armonioso, algunos expresan preocupaciones sobre aspectos como la falta de apoyo del rector (33.3%), las diferencias entre compañeros y las dificultades para trabajar en equipo. Lo cual está relacionado con la definición de liderazgo de Parra (2011), donde quien ocupa el rol de líder es democrático y participativo, dando suficiente espacio de autonomía al subalterno e Es importante resaltar que la percepción del entorno laboral puede estar influenciada por diversos factores, como la personalidad del docente, su experiencia laboral entre otras.

Las entrevistas realizadas sugieren que el clima institucional está más influido por el comportamiento de los propios docentes que por las acciones del rector. En los casos en que los

docentes manifestaron que el rector tenía una influencia directa en el clima, no fue de forma positiva.

Esta información pone de relieve la importancia del trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y el liderazgo positivo entre los docentes para crear un ambiente laboral positivo que favorezca el bienestar y la productividad de todos los miembros de la comunidad educativa. El compromiso individual y colectivo de los docentes en la construcción de un clima laboral favorable es fundamental para el éxito institucional.

Si bien se observa una tendencia positiva en la aptitud general de los docentes hacia su trabajo, también se identifican algunas áreas de mejora en la percepción del clima laboral. La comprensión de estos aspectos resulta fundamental para implementar estrategias que contribuyan a fortalecer el bienestar docente, mejorar la calidad de la educación y, en última instancia, el éxito de los estudiantes.

La comunicación efectiva entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa es fundamental para el desarrollo profesional docente, la confianza y el clima institucional. Así lo establecen el Decreto Ley 1278 del 2002 y la Resolución 003842 del 2022, que enfatizan la importancia de la comunicación como una función primordial del rector.

Sin embargo, el estudio revela que la realidad dista abismalmente de la aspiración. Los docentes perciben que la información importante no se distribuye de manera efectiva, pues el 73.3% de ellos piensa que se centra en algunos pocos. Esta situación genera desinformación, limita la participación activa de los docentes y afecta negativamente el clima laboral.

Es necesario un cambio radical en la forma en que se concibe y se implementa la comunicación en las instituciones educativas. Implementar canales de comunicación fluidos y

transparentes, fomentar la comunicación bidireccional y establecer mecanismos para retroalimentación constante son acciones clave para cerrar la brecha entre la teoría y la práctica.

Las acciones pedagógicas del rectorado, como el acompañamiento en el aula y la revisión de planeaciones, son una forma de poner en práctica la comunicación bidireccional y colaborativa. Estas actividades deben ser relevantes para las necesidades y fortalezas de los docentes, y deben centrarse en el desarrollo de sus capacidades profesionales.

Los resultados revelan que las acciones pedagógicas del rectorado presentan deficiencias significativas en las instituciones analizadas. La mayoría de los docentes no perciben un impacto positivo en el aula. Solo el 38.7% de los docentes considera que el acompañamiento recibido tiene un impacto en el aula, mientras que el 61.3% percibe que este acompañamiento no tiene mayor impacto, un aspecto muy preocupante.

En cuanto al acompañamiento en las observaciones de clase, el panorama es aún más desalentador. Solo el 35.5% de los docentes tiene observaciones con alguna regularidad, frente a un 20% que manifiestan no tenerlas nunca. Esta falta de acompañamiento pedagógico limita el desarrollo profesional docente y afecta negativamente el aprendizaje de los estudiantes.

A esto se suma el hecho de que las observaciones no siempre tienen un uso pedagógico adecuado. Solo el 26.7% de los docentes considera que estas observaciones se utilizan para realizar el mejoramiento de las prácticas de aula.

Los resultados del estudio coinciden con lo encontrado por García (2012) y Cueva (2021), quienes enfatizan la importancia del acompañamiento docente como una herramienta para el desarrollo profesional y la mejora del clima laboral. Sin embargo, los datos revelan que, en la práctica, este acompañamiento es escaso, poco efectivo y con un uso pedagógico limitado.

En definitiva, el estudio evidencia la necesidad urgente de fortalecer la comunicación y las acciones pedagógicas del rectorado para mejorar el desarrollo profesional docente, la confianza y el clima institucional. Implementar estrategias de comunicación efectiva, realizar acompañamientos pedagógicos pertinentes, con un uso pedagógico claro y fomentar el trabajo colaborativo entre docentes y directivos son acciones clave para lograr este objetivo.

El liderazgo autoritario, caracterizado por la toma de decisiones unilateral y la falta de participación de los docentes, puede ser un obstáculo para el éxito del acompañamiento directivo. Si bien la percepción general de los docentes no indica una figura de autoritarismo absoluto en la toma de decisiones, es necesario que los rectores adopten un estilo de liderazgo más participativo y colaborativo.

Un 33% de los docentes consideran que las decisiones que se toman nunca son arbitrarias, frente a un 8.9% que consideran que siempre lo son. Este aspecto es relevante en el contexto del clima institucional, ya que, según Ramos (2007), un clima favorable se caracteriza por la confianza entre compañeros y buenas relaciones éticas, lo cual se contextualiza en criterios críticos constructivos en el equipo de trabajo.

Torres y Zerraga (2014) enfatizan la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales y el liderazgo de los directivos para lograr una institución educativa eficaz y de calidad. De acuerdo con estos autores, el clima institucional está influenciado por el liderazgo y el acompañamiento de los directivos.

El liderazgo directivo efectivo es fundamental para el éxito del acompañamiento pedagógico. Sin embargo, los resultados del estudio revelan una baja percepción del acompañamiento pedagógico por parte de los directivos y una falta de liderazgo idóneo en el ámbito académico y organizacional. Lamentablemente, más del 50% de los docentes no reciben

ningún tipo de acompañamiento, y aquellos que lo reciben lo consideran insuficiente. Además, un porcentaje significativo de docentes manifiesta nunca recibir revisión de sus planeaciones, lo que lleva a preguntarse si el rector se ha convertido en una figura administrativa, olvidando el papel pedagógico tan importante que recae sobre él.

Aguilar et al., (2021) mencionan que el acompañamiento directivo incluye estrategias para optimizar los métodos de enseñanza-aprendizaje, haciendo énfasis en la planificación y evaluación de estudiantes y docentes. En este sentido, el acompañamiento directivo contribuye a mejorar la realización de las actividades laborales adicionales de los docentes. Respecto a esto, también es necesario hacer una mención frente al uso de espacios como las semanas institucionales, los cuales son propicios para ejercer el liderazgo especialmente a través del acompañamiento pedagógico. Lastimosamente, solo un 18% de los docentes consideran que el rector les da un uso adecuado a estos espacios.

El liderazgo transformador, basado en la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, tiene el potencial de mejorar las instituciones. Sin embargo, la falta de reconocimiento a la labor docente y el uso inadecuado de los espacios de desarrollo profesional impiden aprovechar al máximo este enfoque.

En definitiva, el estudio evidencia la necesidad urgente de un cambio en el estilo de liderazgo de los rectores, pasando de un modelo autoritario a uno participativo y colaborativo. Implementar un acompañamiento pedagógico efectivo, utilizar adecuadamente los espacios de desarrollo profesional y reconocer la labor docente son acciones clave para mejorar el desarrollo profesional docente, la confianza y el clima institucional. El reconocimiento a la labor docente es un aspecto fundamental para el desarrollo profesional, la motivación y el bienestar de los

docentes. Sin embargo, los resultados del estudio revelan que un 33% de los docentes no consideran que su labor es reconocida, frente a un 42.2% que consideran que siempre lo es.

Esta falta de reconocimiento guarda relación con el concepto de acompañamiento pedagógico planteado por Martínez y Gonzáles (2010), quienes lo definen como un proceso que integra y humaniza la profesión docente. El acompañamiento pedagógico, según García (2012), no es un esfuerzo individual, sino una construcción entre las partes involucradas. Además, Cueva (2021) destaca la estrecha relación entre el liderazgo y el acompañamiento pedagógico, influyendo en el desempeño docente y en el clima institucional.

Este acompañamiento contribuye al crecimiento profesional y a las relaciones inter e intrapersonales de los docentes, generando un ambiente de trabajo favorable (Cueva, 2021). Un clima institucional favorable, de acuerdo con Torres y Zerraga (2014), influye en la calidad educativa y en el bienestar de la comunidad educativa en su conjunto, no solo de los docentes. El acompañamiento pedagógico y el liderazgo desempeñan un papel clave en la generación de un ambiente de trabajo agradable y en el desarrollo de la práctica docente (Cueva, 2021). En este sentido, es importante que los rectores y directivos reconozcan la labor docente y brinden el apoyo necesario para su desarrollo profesional.

A pesar de las falencias en el reconocimiento a la labor docente, es importante destacar que el 88.9% de los docentes indicó ser feliz en su trabajo. Esto se alinea con los hallazgos de estudios anteriores, como el de Verá (2017), que encontró una relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente, y el de Paredes (2018), que destacó la alta incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes.

Este estudio ha permitido comprender a profundidad la realidad del clima institucional, la motivación docente y las funciones de acompañamiento y liderazgo en las instituciones

educativas. Si bien se encontraron aspectos positivos, como la percepción general de un clima favorable construido entre pares, la motivación y el orgullo docente, y un alto índice de felicidad, también se revelaron serias falencias en las funciones de acompañamiento y liderazgo por parte de los rectores.

Es alarmante que muchos docentes directivos hayan enfocado su papel en la institución en la administración de recursos, olvidando su rol pedagógico fundamental. Es necesario un cambio de paradigma en el que los rectores asuman su liderazgo como guías y mentores de los docentes, brindándoles el apoyo y acompañamiento necesarios para su desarrollo profesional y el crecimiento de la comunidad educativa.

El liderazgo pedagógico efectivo es un pilar fundamental para mejorar la calidad educativa. Un rector que lidera desde la pedagogía puede inspirar a los docentes, motivarlos a mejorar sus prácticas y crear un ambiente de aprendizaje positivo y enriquecedor para todos los estudiantes.

### **Recomendaciones y limitaciones**

El presente estudio, a pesar de su aporte en la comprensión del clima institucional, la motivación docente y las funciones de acompañamiento y liderazgo en las instituciones educativas rurales, presenta algunas limitaciones que es importante considerar:

Entre ellos se destacó el acceso a los participantes y la actitud de algunos docentes los cuales fueron reacios a participar en las entrevistas, lo que pudo afectar la representatividad de la muestra y la completitud de los datos.

Las características propias del contexto rural, como el estado de las carreteras, la dispersión de las comunidades y la limitada conectividad a internet, fueron un limitante para poder acceder a un mayor número de docentes y obtener una muestra mas representativa

El estudio se enfocó en aspectos generales del clima institucional, la motivación docente y el liderazgo, sin profundizar en detalles específicos de las prácticas pedagógicas o las estrategias de acompañamiento y liderazgo implementadas. Por eso se recomienda que en futuras investigaciones profundicen en aspectos específicos de las prácticas pedagógicas, las estrategias de acompañamiento y liderazgo, y las dinámicas del clima institucional en las escuelas rurales.

Es necesario realizar estudios más amplios y representativos que incluyan un mayor número de instituciones educativas rurales de diferentes regiones del país, así como implementar estrategias para incentivar la participación de los docentes en investigaciones educativas, creando un ambiente de confianza y respeto por su opinión.

Al analizar los resultados de investigaciones en contextos rurales, es fundamental tener en cuenta las características propias del entorno, como las condiciones socioeconómicas, la infraestructura y la conectividad.

Es clave que las secretarías de educación implementen programas de formación continua para los docentes y directivos docente en áreas como la pedagogía, la gestión del aula, el uso de tecnologías de la información y la comunicación, y el trabajo en equipo. De igual forma la inversión en la mejora de la infraestructura de las escuelas rurales, incluyendo la construcción de aulas adecuadas, la dotación de recursos educativos y tecnológicos, y el mantenimiento de las instalaciones debe ser una prioridad. Entre las que se destacan las que conllevan a garantizar el acceso a internet de alta velocidad en las zonas rurales, para facilitar el acceso a la información y el desarrollo de competencias digitales en los docentes y estudiantes.

Fortalecer las competencias de liderazgo pedagógico de los directivos de las escuelas rurales, brindándoles las herramientas y el apoyo necesarios para guiar y apoyar a los docentes en su labor, así como involucrar activamente a la comunidad en la gestión de las escuelas rurales, promoviendo la participación de padres de familia, líderes locales y otros actores sociales en el proceso educativo.

### Referencias bibliográficas

- Abero, L., Berardi, L., Capocasale, A., García Montejó, S., y Rojas Soriano, R. (2015) *Investigación educativa: abriendo puertas al conocimiento*. Clacso.
- Acuerdo 00020 (2019). Consejo de Chaparral, por medio del cual se Adopta el Plan Educativo Municipal (PEM) de Chaparral 2019-2031. <https://www.chaparral-tolima.gov.co/Ciudadanos/ProyectosNormatividad/proyecto-de-acuerdo-00020-2019-Chaparral-Tolima.pdf>
- Aguilar, P., Talepcio, J., Chávez, O. y Sotomayor, Q. (2021) Análisis del acompañamiento directivo del trabajo remoto sobre el conocimiento disciplinar y pedagógico del docente de la educación superior peruana mediante mapas cognitivos difusos y método Delphi. *Revista investigación operacional* 42, (3): 334-342. [https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/42321-05\\_2.pdf](https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/42321-05_2.pdf)
- Alcaldía de Chaparral (2020). Plan de desarrollo, municipio de Chaparral, más progreso para todos 2020-2023. 2020. <https://www.chaparral-tolima.gov.co/Transparencia/Documents/plan-desarrollo-municipal-PDM-2020-2023-Chaparral-Tolima-preliminar-abril-2020.pdf>
- Alvarado, J. (2003), "Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas". (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://docplayer.es/6713276-Titulo-influencia-del-liderazgo-en-la-competitividad-de-las-organizaciones-peruanas.html>
- Banwo, O., Onokala, U. y Momoh, B. (2022). Nexo entre el clima organizacional y el entorno institucional: por qué es importante el contexto. *J Glob Entrepr Res* 12, 357–369. <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4>

- Barrientos Delgado, Carolina, & Navío Gámez, Antonio. (2015). Formador da educação superior técnica profissional: Percepções sobre seu trabalho docente. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(1), 45-61.
- Bolivar, A. (2014) Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: una revisión internacional. RIL editores. [https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/313793757\\_Liderazgo\\_educativo\\_y\\_desarrollo\\_profesional\\_documento\\_Una\\_revisión\\_internacional/links/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/Liderazgo-educativo-y-desarrollo-profesional-docente-Una-revisión-internacional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_documento_Una_revisión_internacional/links/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/Liderazgo-educativo-y-desarrollo-profesional-docente-Una-revisión-internacional.pdf)
- Bravo, I., Díaz, A., Navarrete, C., Pérez, M., Cuevas, C., Nova, C., y Albornoz, M. (2017). Valoración de la influencia de un programa de acompañamiento directivo sobre la percepción y satisfacción laboral de docentes y directivos. *Universitas Psychologica*, 16 (2): 1-10. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-2.vipa>
- Campos, J., (2010). Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cantón Mayo, I., & María García, A. (2015). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *Tendencias Pedagógicas*, 19, 107–130.
- Castro, G., & Pari, B. J. (2017). Liderazgo autoritario y el desempeño profesional de la directora de la institución educativa “José Carlos Mariátegui” de Ccollpapampa – Lircay - 2016 [Universidad Cesar Vallejo].
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), Ley Genérica sobre Estadísticas Oficiales para América Latina (LC/CEA.10/8).

- Cóndor, B. H., & Remache Bunci, M. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Cátedra*, 2(1), 116–131. <https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1436>
- Contreras, M. y Jiménez, F. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. lineamientos básicos para su intervención [tesis de maestría, universidad del rosario]. Universidad del Rosario.  
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>
- Corpoeducación. (2021). Construyendo caminos para la educación rural en Colombia. <http://www.corpoeducacion.org.co/2021/04/15/construyendo-caminos-para-la-educacion-rural-en-colombia/>
- Cuadra, E. y Herrera, N. (2017). Nivel de habilidades sociales y el desempeño de los docentes de la I.E Santa Teresita de Jesús, de la ciudad de Trujillo, en el año 2017 (Tesis de maestría). Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI.
- Cueva, E. (2021). Liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico en la competencia docente en la Institución Educativa N° 7093, Villa el Salvador, 2021 [tesis de doctorado]. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63584>
- DANE. (2018). Departamento administrativo nacional de estadística, Censo nacional de población y vivienda. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/herramientas/mapas-tematicos-cnpv>
- De Toscano, T. (2009) La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. Graciela Tonon (comp.)

- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional teoría y metodología*. Editorial; Dykinson.
- <https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/18208/Introducci%C3%B3n%20al%20liderazgo%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, M., Fernández, Á. y Herrero, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del S. XXI*. Editorial Síntesis. madrileño
- Fundación empresarios por la educación. (2018). *Reflexiones innegociables en educación básica y media para 2018-2022*. (Manifiesto Fundación Empresarios por la Educación), <https://fundacionexe.org.co/download/reflexiones-innegociables-en-educacion-basica-y-media-para-2018-2022-manifiesto-fundacion-empresarios-por-la-educacion/#>
- Gagñay, I., Chicaiza, T. y Aguirre, L. (2020) *Ética en la investigación científica*. Revista Imaginario Social, 3(1). <https://doi.org/10.31876/is.v3i1.10>
- García, D. (2012) *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda.
- [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Republica\\_Dominicana/ccp/20170217042603/pdf\\_530.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Republica_Dominicana/ccp/20170217042603/pdf_530.pdf)
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica*. *Apuntes universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Grasso, L. (2006) *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Editorial encuentro
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill.

- Hernández, J., Tobón, S., y Vázquez, M. (2015). Estudio del Liderazgo Socioformativo mediante la Cartografía Conceptual. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2); 105-128.
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.  
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>
- Jiménez, C. (2014) Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada (Tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia.
- Kazem, R. (2009) Case study and the problem of sample selection: Aportations of data matrices system. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(1), 71-89.  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-73102009000100005&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73102009000100005&lng=es&tlng=en)
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (1999) The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration* 38 (2): 112-129.
- Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la educación*, 51, 225–251.  
<https://doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- León, A. (2007) ¿Qué es la educación? *Educere*, 11 (39), 595-604
- Ley N° 115. (1994) Diario oficial de la república de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Ley N° 1278. (2002) Diario oficial de la república de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Ley N° 1581. (2012) Diario oficial de la república de Colombia, Bogotá, Colombia.

- López, L. (2004) Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(08), 69-74.
- Martínez, H. y Gonzáles, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad*, XXXV, (3): 521-541.  
<https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/handle/123456789/1341>
- Meza Matos, K., & Ramos Martínez, A. S. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(1), e20670.  
<https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>
- Ministerio de Educación del Perú (2016). Resolución de Secretaría General N° 043-2016-MINEDU, Lineamientos para implementar las acciones de Soporte Pedagógico en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular.
- Ministerio de educación nacional. (2011). El liderazgo educativo: eje fundamental para los rectores de instituciones educativas. En Neiva.  
[https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-310248\\_archivo\\_pdf\\_informe\\_encuentro\\_7.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-310248_archivo_pdf_informe_encuentro_7.pdf)
- Ministerio de educación. (2009) “Guía n°33, Organización del sistema educativo, conceptos generales de la educación preescolar básica y media”. ISBN: 978-958-691-324-9. [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-205294\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-205294_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de educación. (2010) Sistema Educativo Colombiano. Recuperado de [https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html?_noredirect=1)
- Monje, C. (2011) Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica. Universidad Surcolombiana.

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

- Paredes, I. (2018). El acompañamiento pedagógico en el desempeño docente de una institución educativa pública. UGEL 05, 2018, (tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Parra, R. (2011) Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales, 2 (2): 54-72. [https://grupocieg.org/archivos\\_revista/2-2-5%20\(54-72\)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%202011\\_articulo\\_id70.pdf](https://grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20(54-72)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%202011_articulo_id70.pdf)
- Puebla, A. (2014). Importancia de la investigación educativa. Ponencia presentada en el Primer Congreso Internacional de Transformación Educativa. Consejo de transformación educativa. <http://transformacion-educativa.com/index.php/articulos-sobre-educacion/54-importancia-de-la-investigacion-educativa>
- Puerta Gil, C. A., (2016). El acompañamiento educativo como estrategia de cercanía impulsadora del aprendizaje del estudiante. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (49), 1-6.
- Quero, M. (2010) Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. Telos, 12 (2),248-252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Ramos, C (2007) Clima Organizacional y convivencia Escolar en las IES. Perú
- Ribera, P. (2008). Educación social, acompañamiento y vulnerabilidad: hacia una antropología de la convivencia. Revista iberoamericana de educación, 46(5), 4-8.

- Rodríguez, G. (2011) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educ. Educ*, 14 (2); 253-267.
- Rojas, Y. (2010). Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico "La Pontificia", Huamanga, Ayacucho, 2009 (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor San Marcos.
- Ruiz, S. y Vega, E. (2018). Clima institucional y desempeño docente en la RED educativa “Maestros líderes del milenio” Villa Rica Oxapampa (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Sánchez, M. (2015) Metodología de la investigación en pedagogía social. *Pedagogía Social, Revista Interuniversitaria*, (26),21-34.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135043653001>
- Sandoval, L., Camargo, M., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A. y Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11 (2), 11-48.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942008000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942008000200002&script=sci_arttext)
- Tamayo. (2012). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Tapia, C., Becerra, S., Mansilla, J. y Saavedra, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educación y Educadores*, 14 (2): 389-409.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942011000200009&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942011000200009&lng=en&tlng=es).
- Torres (2013) Satisfacción laboral que experimenta la enfermera general durante el servicio de su profesión en el hospital E. Rebagliati y hospital Dos de Mayo

durante su ejercicio profesional. (Trabajo de posgrado). Universidad Norbert Wiener.

Torres, E. y Zegarra, J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú.

Comunicación, 6(2): 5-14.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=es)

Vera, G. (2017). Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas de primaria, red educativa N° 18 – UGEL 06, Lurigancho, 2017 (tesis de maestría). Universidad cesar vallejo.

Wolman, B. (1984) Diccionario de ciencias de la conducta. México: Trillas.

## Apéndice A

### *Consentimiento informado.*

The screenshot shows a digital interface for a questionnaire. At the top, there is a navigation bar with a hamburger menu icon, the text 'Cuestionario Clima Institucional', a folder icon, and a star icon. On the right side of the navigation bar, there are icons for chat, eye, undo, redo, a purple 'Enviar' button, and a profile icon with the letter 'f'. Below the navigation bar, there are three tabs: 'Preguntas', 'Respuestas' (with a '45' badge), and 'Configuración'. The main content area has a light green background. A white text editor window is open, titled 'Cuestionario Clima Institucional'. The text editor has a toolbar with icons for bold (B), italic (I), underline (U), link, and unlink. The text inside the editor reads: 'En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de hábeas data, solicitamos su autorización para que Fredy Alexander Melo, en adelante "Investigador" pueda recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos que usted a continuación va a suministrar. Estos datos serán recolectados por el Investigador con la finalidad, de ser parte de una investigación de tesis de maestría en educación que se está cursando en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD. Su participación es TOTALMENTE VOLUNTARIA. Tenga en cuenta que se le pedirá el suministrar información personal, la cual será consignada en nuestras bases de datos. Estimado docente, el presente cuestionario es de carácter anónimo por tal motivo le solicitamos lo resuelva con la mayor sinceridad y objetividad posible. Tenga en cuenta que la información aquí recolectada se va a manejar con total confidencialidad y únicamente con fines académicos. Ninguna persona más allá de los investigadores tendrá acceso a la información aquí suministrada.' To the right of the text editor is a vertical toolbar with icons for adding content, copying, text color, background color, video, and list. A small question mark icon is visible in the bottom right corner of the main content area.

Cuestionario Clima Institucional

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de hábeas data, solicitamos su autorización para que Fredy Alexander Melo, en adelante "Investigador" pueda recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos que usted a continuación va a suministrar. Estos datos serán recolectados por el Investigador con la finalidad, de ser parte de una investigación de tesis de maestría en educación que se está cursando en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD.

Su participación es TOTALMENTE VOLUNTARIA. Tenga en cuenta que se le pedirá el suministrar información personal, la cual será consignada en nuestras bases de datos.

Estimado docente, el presente cuestionario es de carácter anónimo por tal motivo le solicitamos lo resuelva con la mayor sinceridad y objetividad posible. Tenga en cuenta que la información aquí recolectada se va a manejar con total confidencialidad y únicamente con fines académicos. Ninguna persona más allá de los investigadores tendrá acceso a la información aquí suministrada.

## Apéndice B.

### *Cuestionario Clima Institucional*

El formulario a continuación es de escala tipo LICKERT, para lo cual usted debe escoger uno de cinco criterios posibles.

1. Nunca      2. Casi nunca      3. A veces      4. Casi siempre      5. Siempre

Información de contexto.

Acepta usted participar libremente		si		No	
Sexo		masculino		femenino	
Tipo de vinculación		propiedad		provisionalidad	
La institución cuenta con coordinadores		sí		no	
El coordinador tiene nombramiento:		propiedad		provisionalidad	
Actualmente la institución cuenta con rector		si		no	
El nombramiento del rector es		propiedad		Provisionalidad	
Es miembro del algún comité y/o consejo		Si		No	
Área de desempeño	Matemáticas	Lenguaje y/o idiomas	Ciencias sociales	Tecnología	Otras

### Cuestionario

N°	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Considera usted que las decisiones que toman los directivos docentes respecto a la institución son arbitrarias?					
2	¿El rector delega la toma de algunas decisiones que corresponden a sus funciones a algún(os) docentes?					
3	¿Considera usted que el rector confía en sus docentes?					
4	¿El rector se involucra e interesa por el aspecto personal de los docentes?					
5	¿El rector demuestra preocupación por el bienestar físico, emocional, y social de personal a cargo?					

6	¿El rector asume las responsabilidades de sus decisiones?					
7	¿Considera usted que los directivos toman acciones con el fin de mantener una alta motivación hacia los docentes?					
8	¿Considera usted que en la institución se realizan actividades que fomenten la confianza y respeto entre compañeros?					
9	¿Considera usted que tiene libertad para la planeación y desarrollo de las actividades dentro del aula de clases?					
10	¿Considera usted que el acompañamiento pedagógico para la planeación que recibe por parte de los directivos es suficiente?					
11	¿El acompañamiento recibido por parte de los directivos se ve reflejado en mejores prácticas de aula?					
12	¿Las semanas institucionales son espacios de capacitación, mejoramiento y reflexión que mejoran la interacción con la comunidad educativa?					
13	¿A su parecer su institución tiene bien estructurados los documentos institucionales como el PEI y el SIIE?					
14	¿Los documentos institucionales son seguidos por los docentes según su criterio?					
15	¿El trabajo realizado por el rector fomenta un clima laboral adecuado?					
16	¿El rector revisa las planeaciones de los docentes?					
17	¿El rector realiza observación a las clases?					
18	¿Usa el rector las observaciones de las clases para guiarlo en el mejoramiento de su práctica en el aula?					
19	¿Considera usted que cuenta con el apoyo de sus compañeros para realizar nuevos proyectos dentro de la institución?					
20	¿Sus relaciones con los demás compañeros son excelentes?					

21	¿La información importante de la institución se concentra en algunos docentes?					
22	¿Se siente a gusto trabajando en su institución?					
23	¿Se siente estresado con sus actividades laborales?					
24	¿Hay claridad en las funciones que debe realizar?					
25	¿Participa usted de las capacitaciones brindadas por la secretaría de educación?					
26	¿Considera que la institución ha tenido avances de tipo académico?					
27	¿Realiza actividades por motivación propia?					
28	¿Es usted feliz dentro del aula de clases?					
29	¿Se le hace entrega de los materiales y equipos necesarios para llevar a cabo su trabajo?					
30	¿Considera que el desempeño de sus compañeros es el adecuado?					
31	¿Siente apoyo de sus compañeros cuando se asigna una tarea grupal?					
32	¿Realiza actividades laborales fuera de su horario de trabajo?					
33	¿El rector reconoce sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia?					

### Apéndice C

*Entrevista semiestructurada.*

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado: anónimo

Pregunta	Respuesta
¿Qué opinión tiene usted sobre el clima laboral de la institución?, ¿a qué cree usted que se le pueda atribuir esta situación?	
¿Usted ve a su rector como un jefe o como un líder? ¿Por qué?	
¿Se siente orgulloso del trabajo que realiza como docente tanto en el aula de clase como en las actividades complementarias?	
¿Considera que usted y sus compañeros se encuentran motivados? ¿A qué cree que se debe eso?	
¿Cómo siente que es la relación entre los compañeros de trabajo?	
¿Qué actividades realizan los directivos de la institución en pro de mejorar el clima institucional?	
¿Considera que las actividades de acompañamiento que realiza su jefe son suficientes, o en qué cree que deberían cambiar?	
¿Qué utilidad le ve usted al desarrollo de las semanas institucionales?	

¿Podría contribuir el rector para que las actividades que usted realiza con los estudiantes fueran más productivas? ¿como?	
¿En la institución les dan importancia a actividades diferentes a las realizadas en clase? ¿Qué opinión le merece eso?	
¿El rector fomenta el trabajo en equipo entre los docentes que trabajan en las diversas áreas?	
¿Considera tener apoyo por parte del rector para su crecimiento profesional?	
¿Existe atención y solución de conflictos laborales?	
¿Existe presión para realizar sus actividades académicas por parte del rector de la institución?	

## Apéndice D

### *Validación expertos*

UNAD,

Señor(a)

Cenaida Gómez Sáenz PhD

Presente.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, lo hemos elegido como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis titulada “acompañamiento pedagógico, de liderazgo, y manejo del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de carácter oficial de educación secundaria rural en el municipio de Chaparral ” para optar el grado de Magister en educación, por la Escuela de ciencias de la educación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

El instrumento tiene como objetivo medir la variable

Acompañamiento directivo y clima organizacional, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo con su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros de que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

Fredy Alexander Melo estudiante de maestría en educación UNAD

Marcela Diaz directora trabajo de tesis

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Cenaida Gómez Sáenz

1.2. Grado Académico: PhD en Lingüística Hispánica

1.3 Profesión: Docente

1.4. Institución donde labora: UNAD -Gray Bridge College

1.5. Cargo que desempeña: Docente

1.6 Denominación del Instrumento: cuestionario

1.7. Autor del instrumento: Fredy Alexander Melo Aldana

1.8 Programa de postgrado: Maestría en educación

## II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1.CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
2.OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					x
3.CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x
4.COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5.PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6.SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad					x

	de ítems presentados en el instrumento					
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

Experto 2

UNAD,

Señor(a)

Rodríguez Veloza Martha Yaneth

Presente.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, lo hemos elegido como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis titulada “acompañamiento pedagógico, de liderazgo, y manejo del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de carácter oficial de educación secundaria rural en el municipio de Chaparral” para optar el grado de Magister en educación, por la Escuela de ciencias de la educación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

El instrumento tiene como objetivo medir la variable

Acompañamiento directivo y clima organizacional, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo con su amplia

experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros de que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

Fredy Alexander Melo estudiante de maestría en educación UNAD

Marcela Diaz directora trabajo de tesis

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Rodríguez Veloza Martha Yaneth

1.2. Grado Académico: Posgrado

1.3 Profesión: Licenciada en informática educativa

1.4. Institución donde labora: UNAD

1.5. Cargo que desempeña: Tutora

1.6 Denominación del Instrumento: Cuestionario

1.7. Autor del instrumento: Fredy Alexander Melo Aldana

1.8 Programa de postgrado: Maestría en educación

### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1.CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2.OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3.CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4.COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5.PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6.SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL						29

OBSERVACIÓN: Es importante revisar la redacción de cada pregunta, ya que algunas están en tercera persona y algunas están en forma personal, por ejemplo:

¿Considero que el desempeño de mis compañeros es el adecuado?

¿Siente apoyo de sus compañeros cuando se asigna una tarea grupal?

Unificar el mismo estilo de redacción.

**Apéndice E.**

*Valores numéricos para cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach*

Encuestados	Pregunta																															Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
E1	2	2	4	3	3	2	5	3	0	4	3	3	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	97
E2	4	3	3	2	2	3	4	1	2	2	3	2	2	1	1	1	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	2	82
E3	2	4	5	3	3	5	5	3	3	5	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	113	
E4	2	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	139	
E5	2	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4	120
E6	1	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	3	3	3	4	2	4	2	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	125
E7	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	103
E8	1	1	5	1	5	5	5	4	3	4	5	5	5	3	1	1	5	4	3	5	3	5	2	3	4	5	3	4	4	5	2	111
E9	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	2	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	132
E10	2	1	3	1	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	1	1	3	4	2	5	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	90
E11	1	1	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	2	5	1	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	121
E12	1	3	5	4	3	5	5	3	3	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	5	1	5	3	3	3	5	5	3	3	4	4	112
E13	2	4	4	3	2	3	4	3	5	4	4	4	3	3	1	1	3	4	3	4	2	5	3	5	5	4	3	4	5	5	3	108
E14	1	1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	1	5	1	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	126
E15	1	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	2	3	5	5	4	5	3	5	4	3	5	5	3	4	4	5	5	128
E16	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	4	5	2	4	4	2	3	109
E17	2	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	111
E18	1	2	4	3	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	2	2	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	121
E19	3	4	4	1	1	3	5	2	2	1	2	2	2	1	1	1	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	2	82
E20	3	1	4	2	3	5	5	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	5	4	4	5	5	2	4	4	5	5	114
E21	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	3	3	3	4	5	5	5	2	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4	109
E22	3	3	3	2	3	4	4	2	2	3	4	4	3	3	2	1	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	2	4	2	5	4	93
E23	2	3	5	1	2	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	115

E24	3	3	4	5	4	5	5	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	4	2	4	3	5	3	3	5	4	5	3	3	4	3	108	
E25	3	2	3	3	3	4	4	2	1	2	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	2	3	3	4	3	88	
E26	2	1	5	3	5	5	5	3	3	5	2	4	4	3	3	3	5	4	3	5	2	5	5	4	5	4	2	4	4	4	5	117	
E27	2	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	5	5	4	5	4	3	3	3	5	5	115	
E28	2	1	4	1	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	109
E29	1	2	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	121
E30	1	1	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	115
E31	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	1	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	125
E32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	121
E33	2	2	4	3	4	4	5	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	4	2	5	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	98
E34	1	1	5	4	5	5	5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	105
E35	2	2	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	5	2	5	3	3	4	4	2	4	3	3	4	100	
E36	1	2	4	5	5	5	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	2	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	106
E37	2	2	4	3	3	2	2	5	3	4	3	3	3	1	1	1	2	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	88
E38	4	4	5	2	2	4	5	2	2	2	3	3	2	1	1	1	4	4	3	4	3	5	2	3	4	4	3	3	4	5	2	96	
E39	4	4	3	2	1	2	5	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	4	4	3	4	1	4	4	4	2	2	3	5	2	80	
E40	3	4	5	1	1	3	3	2	3	1	4	3	1	1	1	1	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	1	4	4	5	1	87	
E41	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	121	
E42	1	1	5	1	5	5	5	4	3	4	5	5	5	3	1	1	5	4	3	5	3	5	2	3	4	5	3	4	4	5	2	111	
E43	4	4	4	3	2	3	2	3	5	4	4	4	3	3	1	1	3	4	3	4	2	5	3	5	5	4	3	4	5	5	3	108	
E44	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	3	3	3	4	5	5	5	2	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4	109	
E45	3	3	3	2	3	4	4	2	2	3	4	4	3	3	2	1	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	2	4	2	5	4	93	
Varianza	0,9	1,3	0,6	1,7	1,5	0,9	0,7	1,1	1,2	1,2	1,0	0,8	1,2	1,2	1,1	1,5	0,6	0,5	0,7	0,4	0,5	0,6	1,1	0,5	0,4	0,4	0,8	0,4	0,7	0,8	1,1		
Suma de varianza	27,42																																
varianza de las sumas	194,92																																
Alfa	0,89																																