



**Universidad  
Norbert Wiener**

**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**

**Escuela de Posgrado**

**Tesis**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LA DIRECCIÓN Y LA  
GESTIÓN EDUCATIVA EN LA PRÁCTICA DOCENTE DEL SENA EN  
COLOMBIA – 2020**

Para optar el grado académico de Doctora en Educación

Mg. SUÁREZ, MOLINA, VERÓNICA, JOHANA

0000-0002-1422-4959

Asesora

Dra. Judith Soledad Yangali Vicente

LIMA – PERÚ

2021

Tesis

Influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA en Colombia – 2020

Línea de investigación

Educación superior: Gestión de la investigación en la educación superior

Asesora

Dra. Judith Soledad Yangali Vicente

0000-0003-0302-5839

## **Dedicatoria**

A Dios, porque con su sabiduría y maravillosa presencia en mi vida fue el soporte para culminar satisfactoriamente esta investigación.

A mis padres, hermana y esposo por su apoyo en cada sueño y meta propuesta en mi vida.

Al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), directivos e instructores que fueron partícipes del estudio.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Norbert Wiener, directivos y docentes que hicieron parte de un proceso formativo integral y de calidad.

A la Dra. Judith Soledad Yangali por su guía, dedicación y acompañamiento haciendo posible el desarrollo de esta investigación.

## INDICE

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>xii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>20</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	20
1.2. Formulación del problema.....	28
1.2.1. Problema general .....	28
1.2.2. Problemas específicos.....	28
1.3. Objetivos de la investigación.....	28
1.3.1. Objetivo general.....	28
1.3.2. Objetivos específicos .....	28
1.4. Justificación de la investigación. ....	29
1.4.1. Teórica .....	29
1.4.2. Metodológica .....	32
1.4.3. Práctica .....	32
1.4.4. Epistemológica .....	35
1.5. Limitaciones de la investigación .....	36
1.5.1 Temporal.....	37
1.5.2 Espacial .....	37

1.5.3 Recursos.....	37
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>39</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	39
2.2. Bases teóricas. ....	51
2.2.1 Teoría del liderazgo evolución e historia. ....	51
2.2.2 Teorías del liderazgo. ....	52
2.2.3 Enfoques teóricos del liderazgo educativo. ....	53
2.2.4 Gestión educativa. ....	58
2.2.4.1 El concepto de gestión.....	58
2.2.4.2 La gestión educativa. ....	61
2.2.5 Práctica docente.....	65
2.3. Formulación de hipótesis.....	68
2.3.1. Hipótesis general .....	68
2.3.2. Hipótesis específicas.....	69
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>70</b>
3.1 Método de la investigación.....	70
3.2 Enfoque de la investigación.....	71
3.3 Tipo de investigación. ....	71
3.4 Diseño de la investigación.....	72
3.5 Población, muestra y muestreo.....	73
3.5.1 Población.....	73

3.5.2	Muestra.....	73
3.5.3	Criterios de inclusión y exclusión.....	74
3.5.4	Muestreo.....	76
3.6	Variables y operacionalización.....	78
3.6.1	Criterios de rigor.....	81
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	82
3.7.1	Técnica.....	83
3.7.2	Descripción de instrumentos.....	84
3.7.3	Validación.....	91
3.7.4	Confiabilidad.....	92
3.8	Plan de procesamiento y análisis de datos.....	96
3.9	Aspectos éticos.....	97
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>		<b>99</b>
4.1.	Resultados enfoque cuantitativo.....	99
4.1.1.	Análisis descriptivo de los resultados.....	99
4.1.2.	Prueba de hipótesis.....	111
4.2.	Resultados enfoque cualitativo.....	116
4.2.1	Criterios de análisis e interpretación.....	116
4.2.2	Codificación de los datos.....	117
4.3	Análisis de Categorías.....	122
4.3.1	Categoría Liderazgo Pedagógico.....	122
4.3.2	Categoría gestión educativa.....	126
4.3.3	Categoría práctica docente.....	130

4.4 Principales hallazgos .....	133
4.5 Discusión de los resultados .....	135
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>141</b>
5.1. Conclusiones.....	141
5.2. Recomendaciones .....	144
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>140</b>
Anexo 1A: Matriz de consistencia.....	140
Anexo 1B: Matriz de categorización.....	141
Anexo 2: Instrumentos .....	142
Anexo 3: Validez de los instrumentos.....	146
Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos .....	186
Anexo 5: Aprobación del Comité de Ética.....	187
Anexo 6: Formato de consentimiento informado .....	188
Anexo 7: Informe del asesor de Turnitin.....	190



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Teorías del liderazgo .....	53
<b>Tabla 2</b> Aportes de los estilos de liderazgo al contexto educativo .....	54
<b>Tabla 3</b> Muestra de la investigación .....	74
<b>Tabla 4</b> Variable liderazgo pedagógico .....	78
<b>Tabla 5</b> Variable gestión educativa.....	79
<b>Tabla 6</b> Variable práctica docente .....	80
<b>Tabla 7</b> Ficha técnica instrumento variable liderazgo pedagógico.....	86
<b>Tabla 8</b> Ficha técnica instrumento variable gestión educativa .....	87
<b>Tabla 9</b> Ficha técnica instrumento variable práctica docente .....	88
<b>Tabla 10</b> Ficha técnica instrumento Entrevista prácticas eficaces de la dirección educativa .....	90
<b>Tabla 11</b> Interpretación del coeficiente de confiabilidad .....	93
<b>Tabla 12</b> Fiabilidad variable liderazgo pedagógico según Alfa de Cronbach.....	94
<b>Tabla 13</b> Fiabilidad variable gestión educativa según Alfa de Cronbach .....	94
<b>Tabla 14</b> Fiabilidad variable práctica docente según Alfa de Cronbach .....	94
<b>Tabla 15</b> Concepto de validación jueces expertos.....	95
<b>Tabla 16</b> Escala valorativa de la variable liderazgo pedagógico.....	100
<b>Tabla 17</b> Escala valorativa de la variable gestión educativa .....	101
<b>Tabla 18</b> Escala valorativa de la variable práctica docente .....	101
<b>Tabla 19</b> Niveles de distribución de las dimensiones del liderazgo pedagógico.....	102

<b>Tabla 20</b> Niveles de distribución del liderazgo pedagógico.....	104
<b>Tabla 21</b> Niveles de distribución de las dimensiones de la gestión educativa .....	105
<b>Tabla 22</b> Niveles de distribución de la gestión educativa .....	106
<b>Tabla 23</b> Niveles de distribución de las dimensiones de la práctica docente .....	108
<b>Tabla 24</b> Niveles de distribución de la práctica docente .....	109
<b>Tabla 25</b> Prueba de hipótesis general .....	112
<b>Tabla 26</b> Nivel de influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.....	112
<b>Tabla 27</b> Prueba de hipótesis específica 1 .....	113
<b>Tabla 28</b> Nivel de influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos .....	114
<b>Tabla 29</b> Prueba de hipótesis específica 2 .....	115
<b>Tabla 30</b> Nivel de influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la vinculación del profesorado.....	115
<b>Tabla 31</b> Códigos y grupos de códigos de la investigación.....	117
<b>Tabla 32</b> Nivel de densidad y enraizamiento de códigos de análisis.....	120
<b>Tabla 33</b> Hallazgos de la aplicación de entrevista semiestructurada a directivos docente	133
<b>Tabla 34</b> Hallazgos de la aplicación de entrevista semiestructurada a directivos docente	134

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas.....	27
<b>Figura 2.</b> Modelo teórico explicativo .....	68
<b>Figura 3.</b> Proceso para recolectar análisis estadístico .....	96
<b>Figura 4.</b> Proceso para recolección y análisis de datos cualitativos .....	97
<b>Figura 5.</b> Niveles de distribución de las dimensiones del liderazgo pedagógico .....	102
<b>Figura 6.</b> Niveles de distribución del liderazgo pedagógico .....	104
<b>Figura 7.</b> Niveles de distribución de las dimensiones de la gestión educativa.....	105
<b>Figura 8.</b> Niveles de distribución de la gestión educativa.....	107
<b>Figura 9.</b> Niveles de distribución de las dimensiones de la práctica docente.....	108
<b>Figura 10.</b> Niveles de distribución de la práctica docente.....	110
<b>Figura 11.</b> Relaciones de códigos.....	118
<b>Figura 12.</b> Nube de palabras del estudio .....	121

## Resumen

El estudio buscó determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA en Colombia – 2020. La investigación fue aplicada con un enfoque metodológico mixto o híbrido. En su primera fase, se abordó un análisis cuantitativo, método hipotético-deductivo, alcance correlacional causal y un diseño no experimental transversal, y en una segunda fase un análisis cualitativo, método inductivo, de nivel descriptivo y un diseño fenomenológico – hermenéutico. La población estuvo conformada por instructores y directivos docentes a nivel nacional de 33 regionales del SENA en Colombia. La muestra consideró instructores y directivos docentes con un año de antigüedad, permitiendo así definir una muestra no probabilística por conveniencia de 201 instructores partícipes de una encuesta aplicada a través del cuestionario prácticas eficaces de liderazgo (García-Garnica, 2016) y para el estudio cualitativo, 8 directivos docentes de diferentes regionales partícipes de una entrevista a través del instrumento de guía de entrevista semiestructurada planteado por (Requena y Ribera, 2019) ambos instrumentos adaptados, validados por juicios de expertos. Los resultados, evidenciaron una correlación significativa, de la variable liderazgo pedagógico y la variable gestión educativa de los directivos docentes con la variable práctica docente, y sus dimensiones acompañamiento al profesorado y vinculación del profesorado en actividades directivas, destacando los beneficios de ejercer un liderazgo distribuido que logra el involucramiento del equipo de trabajo y fomenta la apropiación de una cultura institucional que genera compromiso hacia el cumplimiento de las metas y facilidad para el cambio.

Palabras claves: estilos de liderazgo, liderazgo pedagógico, gestión educativa, práctica docente, educación superior.

## Abstract

The study sought to determine the influence of the pedagogical leadership of the educational direction and management in the teaching practice of SENA in Colombia - 2020. The research was applied with a mixed or hybrid methodological approach. In its first phase, a quantitative analysis, hypothetico-deductive method, causal correlational scope and a non-experimental cross-sectional design were addressed, and in a second phase a qualitative analysis, inductive method, descriptive level and a phenomenological-hermeneutical design. The population was made up of instructors and educational directors at the national level from 33 regional SENA in Colombia. The sample considered instructors and teaching directors with one year of seniority, thus allowing to define a non-probabilistic sample for convenience of 201 instructors participating in a survey applied through the effective leadership practices questionnaire (García-Garnica, 2016) and for the qualitative study, 8 teaching directors from different regions who participated in an interview through the semi-structured interview guide instrument proposed by (Requena & Ribera, 2019) both adapted instruments, validated by expert judgments. The results showed a significant correlation of the pedagogical leadership variable and the educational management variable of the teaching directors with the teaching practice variable, and its dimensions of accompanying the teaching staff and linking the teaching staff in directive activities, highlighting the benefits of exercising distributed leadership that achieves the involvement of the work team and fosters the appropriation of an institutional culture that generates commitment towards the fulfillment of the goals and facility for change.

Keywords: leadership styles, pedagogical leadership, educational management, teaching practice, higher education.

## Resumo

O estudo buscou determinar a influência da liderança pedagógica da direção e gestão educacional na prática docente do SENA na Colômbia - 2020. A pesquisa foi aplicada com uma abordagem metodológica mista ou híbrida. Numa primeira fase abordouse uma análise quantitativa, método hipotético-dedutivo, âmbito causal correlacional e um desenho transversal não experimental, e numa segunda fase uma análise qualitativa, método indutivo, de nível descritivo e desenho fenomenológico-hermenêutico. A população foi formada por instrutores e diretores educacionais em nível nacional de 33 SENA regionais da Colômbia. A amostra considerou instrutores e diretores de ensino com um ano de antiguidade, permitindo assim definir uma amostra não probabilística por conveniência de 201 instrutores participantes de uma pesquisa aplicada através do questionário de práticas de liderança efetiva (García-Garnica, 2016) e para o estudo qualitativo, 8 diretores de ensino de diferentes regiões que participaram de uma entrevista por meio do instrumento roteiro de entrevista semiestruturado proposto por (Requena & Ribera, 2019) ambos instrumentos adaptados, validados por perícia. Os resultados mostraram uma correlação significativa da variável liderança pedagógica e da variável gestão educacional dos diretores de ensino com a variável prática docente, e suas dimensões de acompanhamento do corpo docente e articulação do corpo docente nas atividades diretivas, destacando os benefícios do exercício da liderança distribuída que alcance o envolvimento da equipe de trabalho e promova a apropriação de uma cultura institucional que gere compromisso com o cumprimento das metas e facilidade de mudança.

Palavras-chave: estilos de liderança, liderança pedagógica, gestão educacional, prática docente, ensino superior.

## **Introducción**

Esta investigación tiene como propósito señalar la importancia de analizar uno de los factores más influyentes en el ejercicio de la calidad educativa y relacionado con el componente humano: el liderazgo pedagógico y la gestión educativa de instituciones. En términos generales, el liderazgo es un concepto que se adjudicó a los ámbitos empresariales, de allí que estos hayan sido modelo del liderazgo y se adaptaran a la educación, en donde el rol de líder recae sobre el directivo, pues en paralelo a otros campos de acción, resulta imperante el cumplimiento de logros y metas de la organización. Ahora bien, es innegable que la fundamentación teórica es mucho más profunda, sin embargo, es necesario primero identificar los elementos que hacen del liderazgo, un componente trascendente en el óptimo ejercicio de la gestión educativa.

Dentro de las funciones necesarias en el desarrollo de una adecuada gestión educativa Alvarado (2019) afirma que ésta se encarga de realizar seguimientos a las metas y objetivos de la institución, organiza, orienta las instancias de trabajo técnico pedagógico, supervisa los planes y programas de estudio además de otras tareas que continuamente no están presupuestadas pero que salen comúnmente en el camino.

Con este panorama no cabe duda que el ejercicio de un liderazgo adecuado es fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales, grupales e incluso personales, tanto de quien lidera como de sus subordinados. En este sentido, el ejercicio del liderazgo en pro de la organización como lo señala García-Martínez & Tadeu (2018), no se limita a la posición en la organización, especialmente cuando se trabaja en el campo

educativo, entendiendo que se debe generar un interés por el avance no solo de los estudiantes sino a nivel profesional de los docentes. Desde esta perspectiva, desde una concepción más vanguardista y enriquecedora para las instituciones, los docentes deben ser líderes pedagógicos, esto no solo brindará mayor seguridad y protagonismo en su quehacer, sino que enriquecerá su profesión y el desarrollo organizacional de las instituciones educativas.

Es decir, que un ejercicio eficaz de liderazgo implica que quienes estén al frente de estas responsabilidades sean personajes que incentiven en sus seguidores el trabajo en equipo, que el aporte al grupo sea natural y al mismo tiempo busque potenciar sus propias habilidades individuales con ello no solo se enriquece como individuo sino también su ejercicio profesional generando, mayor motivación, capacitación e interés en su trabajo, y a su vez, produciendo mejores ejercicios de enseñanza aprendizaje, impactando positivamente en sus estudiantes y transmitiendo un mejor ambiente de trabajo y estudio.

Llegar a promover el liderazgo de líderes, que hace referencia a una conducción efectiva de gestiones exitosas, en donde se articulan las necesidades, expectativas y cumplimiento de objetivos (Ruben, De Lisi & Gigliotti, 2018), requiere no solo de encontrar aquel líder que logre generar esas dinámicas, también es necesario generar contextos de comunicación y colaboración, así se promueve el escenario ideal de crecimiento, personal, profesional e institucional articulado por un excelente liderazgo.



Finalmente, el liderazgo visto así vislumbra que es más efectivo cuando una red de relaciones sociales asertivas se construye que cuando se impone, dado que al estar frente a una construcción de tejido social (una de las funciones de la educación) el análisis debe abocarse por un estilo fenomenológico, que pueda identificar los elementos de fondo que permitan no solo desarrollar liderazgos eficaces sino reproducirlos en diferentes instancias.

El impacto que una investigación de este corte puede tener es múltiple, son variados los frentes y puntos desde los cuales abordar el liderazgo pedagógico, tanto que la dificultad radicaría no en validar la importancia sino en escoger asertivamente la línea de análisis e intervención a trabajar, ya que el alcance de los efectos de un campo de componente social son difíciles de medir, es decir, si la calidad educativa de una institución se eleva gracias a la implementación de estrategias de mejoramiento en liderazgo y gestión educativa, los diferentes profesionales egresados tendrán inherentemente un plus profesional, habrán sido formados como líderes que ejercerán sus actividades en coherencia con ello, llegando a todo tipo de instancias, traspasando los espacios académicos, afectando positivamente a la sociedad en la que se desenvuelvan y el país en el que viven.

De esta manera esta investigación tiene como propósito determinar la influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente del SENA.

El documento está dividido en cinco capítulos descritos de la siguiente forma: el capítulo I, describe el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, su justificación, y delimitaciones y limitaciones del estudio. El capítulo II, aborda los antecedentes a nivel nacional e internacional que dan cuenta de investigaciones recientes en

los últimos cinco años, además de presentar las bases teóricas que dan sustento al estudio y las hipótesis que permitirán guiar la investigación logrando dar respuesta a la pregunta problema. El capítulo III, muestra el enfoque, método, tipo de investigación, diseño, población, técnicas, instrumentos y el procedimiento para la ejecución del estudio. El capítulo IV, describe los resultados, divididos en dos partes, la primera indica los resultados producto de la aplicación del enfoque cuantitativo, y la segunda parte los resultados obtenidos del enfoque cualitativo, evidenciando la postura de docentes y directivos frente a la influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente. Y, por último, en el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.



## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Actualmente, las instituciones de educación superior consideran el liderazgo como una habilidad para guiar con éxito los resultados a nivel académico y administrativo de una comunidad educativa con el objetivo, de aumentar su capacidad de respuesta en situaciones adversas y aumentar su ventaja competitiva (Macías *et al.*, 2018). Por tal razón, aplican estrategias de liderazgo que involucren y posibiliten el desarrollo de las organizaciones: cambios internos, en las decisiones, inclusión de tecnología en el área administrativa, académica, de apoyo a la práctica docente y cambios externos, como adaptaciones al contexto, adquisición de presupuestos y caracterización de estudiantes, reflejando según su gestión una incidencia positiva o negativa en la percepción de los colaboradores y en el desempeño de la organización (Bravo *et al.*, 2017).

Sin embargo, en la ejecución del cargo como director, existen factores endógenos y exógenos que se asocian a las problemáticas que afrontan hoy por hoy las instituciones educativas, debido al cúmulo de funciones en las que se ven inmersas por las distintas tareas que se agregan con el tiempo, dadas las condiciones sociales, políticas, culturales que involucran nuevas prácticas de gestión educativa y práctica docente, haciendo que la profesión y el asumir cargos directivos sea en instituciones educativas poco atractivo en las nuevas generaciones (Cuevas-López *et al.*, 2019).

De acuerdo con Oplatka (2019) en Latinoamérica, países como Perú, Brasil, México, Chile y Argentina la función del directivo se regula según los lineamientos de Estado, a excepción de Brasil que define el rol del directivo según el Creará. Sus definiciones coinciden en que existe una multiplicidad de funciones que se aluden al cargo, reconocen procesos de convocatoria y sistemas de ascenso en la educación pública, que permite la elección de los directivos de las instituciones a excepción de Argentina, y a su vez, existen grupos sindicales que ejercen influencias en la comunidad ocasionado dificultades en la toma de decisiones, gestión administrativa y académica y autonomía por parte de los directivos de los centros de formación. A esto se suma, la influencia que tienen las autoridades y entidades regulatorias de cada país del sistema educativo, quienes controlan a través de políticas públicas, planes de gobierno, condiciones presupuestales e intereses, el funcionamiento de los centros formativos, disminuyendo el poder de decisión en procesos de gestión del recurso humano, asignación salarial, administración de recursos de infraestructura, definición y ejecución de obras, fijación de convenios entre otros (Weinstein & Hernández, 2016).

Otro factor de análisis, es la condición actual de los directivos docentes en las instituciones educativas de educación superior en América Latina, debido a la poca formación que hay en gestión educativa y liderazgo pedagógico por quienes asumen el cargo, en países como Brasil, no se exige una preparación para asumir este rol y en México existiendo la misma dificultad se han establecido programas de capacitación para minimizar las causas de escasa preparación del personal para asumir la dirección de una organización educativa (Oplatka, 2019). Particularmente, en España esta problemática no es diferente, los directivos en los centros de formación, asumen asimismo una multiplicidad de funciones de orden administrativo, académico y legal, que busca garantizar a través de una gestión adecuada el desarrollo y progreso organizacional de la institución y su comunidad, a través de la coordinación de actividades, supervisión del recurso humano, dirección de acciones pedagógicas orientadas al proceso formativo, apoyo a la práctica docente, representación legal, evaluación del profesorado, aplicación de acciones de mejora continua, gestión de recursos y participación en actividades sociales que posibiliten la vinculación de los centros con la comunidad (Requena & Ribera, 2019).

En Colombia, país en el que se desarrolla esta investigación, se observa a las instituciones educativas como organizaciones aisladas, El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, institución de educación superior de formación técnica y tecnológica conserva como lo afirma Parra-Martínez (2017) para las instituciones de educación superior en Colombia un estilo de dirección descendente, en el que prevalecen las estructuras jerárquicas y una sólida red de funcionarios públicos directivos que avocan su misión al cumplimiento de funciones y metas de formación destinadas por el gobierno nacional, reconociendo desde su rol funciones asociadas al direccionamiento estratégico, gobierno

escolar, cultura y clima organizacional y relaciones con la comunidad, coincidiendo con los postulados de Oplatka (2019), Weinstein & Hernández (2016) y Requena & Ribera (2019), en la multiplicidad de funciones, la influencia negativa que subyace de su gestión, el desempeño y en consecuencia en la insatisfacción de los colaboradores.

En la educación superior, los estudios relacionados con el liderazgo pedagógico y la gestión educativa, resultan complejos, en tanto, este tipo de organizaciones funcionan de forma independiente y con modelos educativos que persiguen objetivos administrativos, estratégicos y académicos distintos (Cetzal *et al.*, 2018). No obstante, converge en ellos el interés en la necesidad de producir cambios sustanciales en los modelos de educación y de forma más específica en los centros de formación. Es así, como los directivos han concentrado sus esfuerzos en los últimos años en Colombia en el cumplimiento de indicadores que conlleven a la calidad educativa de las instituciones (Liñán y Polo, 2017).

De esta manera, la incidencia del directivo docente en las instituciones educativas es definitivo para el alcance de los propósitos de carácter estratégico, administrativo y académico, ya que esto permite mejorar y llevar a un estado de desarrollo a los centros de formación, pues su rol manifiesta la necesidad de tener habilidades directivas y conocimientos en gestión de organizaciones educativas, que posibiliten acciones relacionadas con la proyección institucional, el intercambio de docentes a través de procesos internos de relaciones interinstitucionales, desarrollo del compromiso docente en la práctica educativa, la mejora continua en la definición de diseños curriculares que apuesten por la aplicación innovadora de abordar el proceso de enseñanza-aprendizaje y

prácticas de evaluación, además de actividades que permitan el relacionamiento con la comunidad y el contexto atendiendo su diversidad y necesidades (Parra-Martínez, 2017).

En Colombia, particularmente en el SENA, institución educativa de análisis se refleja en el contexto educativo que quienes asumen el liderazgo pedagógico en cargos asociados a la rectoría, dirección, y coordinación de programas académicos, tienen un perfil profesional de pregrado y posgrado en educación o en diferentes áreas disciplinares y no, una formación profesional o pos gradual en áreas administrativas, directivas o de gestión de organizaciones, lo que en consecuencia ha generado la consolidación de un liderazgo que parte de la experiencia y trayectoria en el cargo y el aprender y desaprender en los procesos de gestión educativa y acompañamiento a la práctica docente.

Ahora bien, quienes asumen el cargo de directivo docente en una institución educativa y si poseen una formación académica en áreas relacionadas con la administración o gestión, desarrollan habilidades de pensamiento crítico que posibilita su razonamiento a la necesidad de pensar y repensar su acción frente a su función como líder educativo y los propósitos estratégicos, administrativos y académicos propuestos en línea con la normatividad del Ministerio de Educación Nacional (MEN) que permite regular en términos de calidad la práctica y desarrollo de las instituciones de educación superior, reconociendo los recursos con los que se cuenta y cultivando las buenas relaciones con todo el equipo de trabajo (Sánchez *et al.*, 2018).



De acuerdo con lo anterior, el directivo docente, tiene la capacidad de generar cambios organizacionales en las instituciones educativas en tanto, define estrategias y acciones en su rol de líder para mejorar las prácticas de gestión que no solamente implican su relación con aspectos administrativos sino también su relación con aspectos académicos que son la esencia y misión de un centro de formación, por esta razón, quienes delegan las tareas y acciones de orden académico totalmente a los coordinadores o equipos docentes incurren posiblemente en tener una institución educativa con una visión fragmentada por parte de la comunidad educativa del proyecto educativo institucional (PEI) y con ello, de la filosofía y propósito educativo que se persigue.

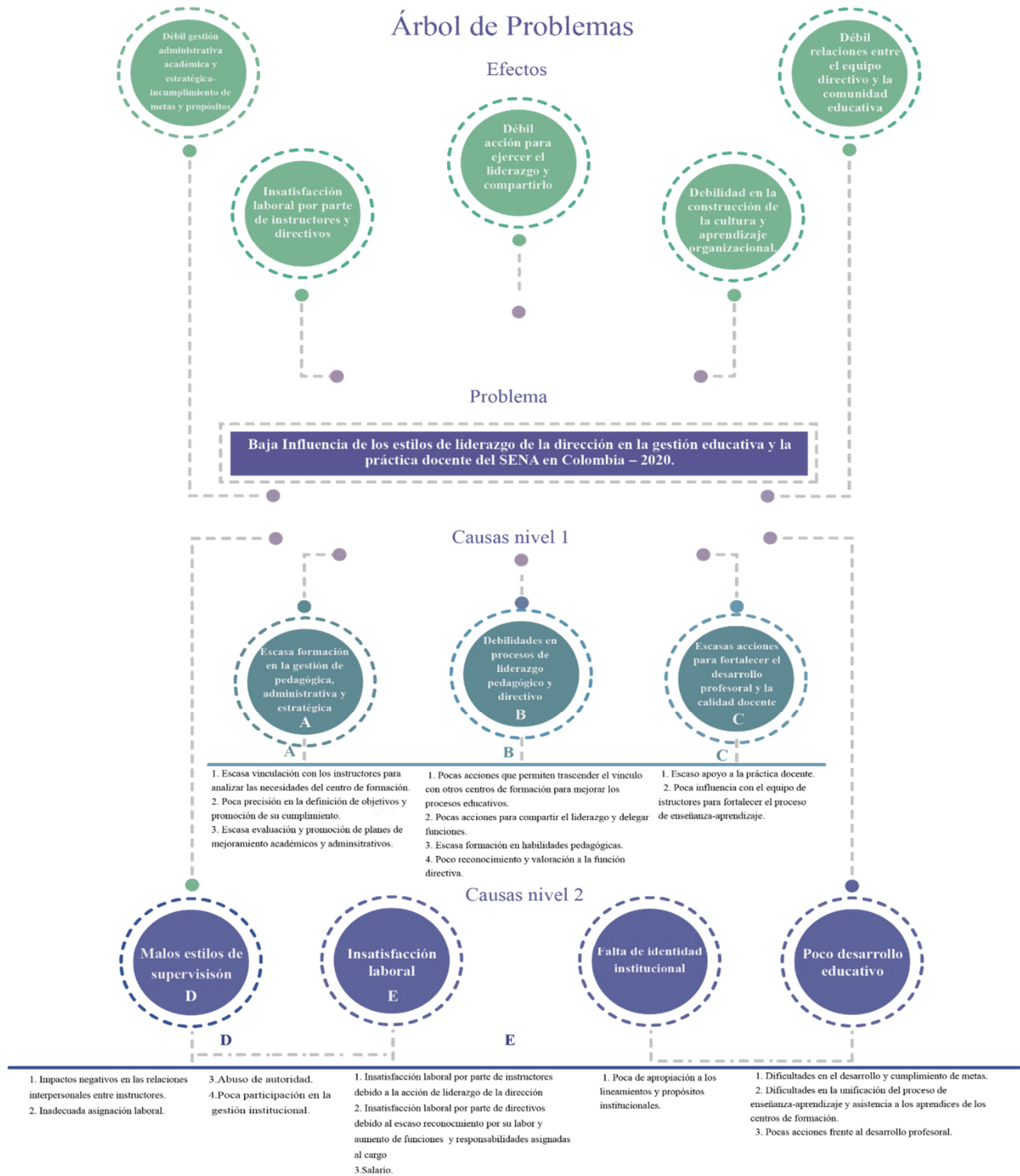
No obstante, es importante considerar que, en la práctica del líder educativo, su acción se ve opacada por factores externos que limitan su autonomía debido a la estructura vertical en la que se ve inmerso el sistema educativo, lo cual incide en su gestión al tener que contar con la autorización de su plan de gestión y aprobación de presupuesto, por instituciones externas del sector oficial que regulan el sistema educativo (Parra-Martínez, 2017).

En consonancia con lo anterior, se reflejó un interés por conocer los factores endógenos y exógenos que limitan la acción del líder pedagógico en las instituciones de educación superior del sector oficial, su gestión educativa y la definición del directivo docente en éstos contextos. Según Oplatka (2019), se evidenció que la incidencia de aspectos de orden político, social, cultural, y económico determinaron la manera en como el líder pedagógico, define su rol de poder en la institución, si se tiene en consideración, que el estilo de liderazgo de un directivo puede reflejarse según su gestión, como alguien que

desarrolla acciones netamente administrativas, basadas en los propósitos institucionales, o basadas en intereses personales y las de su colegas con los que tiene una mayor relacionamiento, obteniendo resultados, poco eficientes y eficaces que deterioran las calidad educativa y con ello, el buen desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y formación integral de personas.

Por lo anterior, se consideró importante determinar la influencia del liderazgo pedagógico de los directivos docentes y la gestión educativa en la práctica docente del SENA, con el fin de reconocer sus habilidades y características, sus funciones, los factores endógenos y exógenos que limitan o posibilitan su gestión y acompañamiento al profesorado con el propósito de lograr el desarrollo organizacional de la institución y la mejora continua.

**Figura 1**  
*Árbol de problemas*



*Nota:* Diagrama del problema, sus causas y efectos más relevantes. Elaboración propia con base en (Oplatka, 2019; Weinstein & Hernández, 2016 y Requena & Ribera, 2019), (Bravo *et al.*, 2017) y (Cuevas-López *et al.*, 2019)..

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA - 2020?

¿Cuál es la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA - 2020?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

-Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA – 2020.

-Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA - 2020.

## **1.4. Justificación de la investigación.**

### **1.4.1. Teórica**

La dinámica en la que se encuentran los líderes pedagógicos en las Instituciones de Educación Superior (IES) por el crecimiento acelerado en las funciones, responsabilidades y autonomía que se les ha otorgado, ha aumentado el interés de investigadores en investigación educativa en estudiar las acciones relacionadas con el liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa y acompañamiento al profesorado en su práctica docente.

Así pues, al realizar una revisión teórica y retrospectiva de la definición de líder, se encontraron distintas posturas. Autores como Conley y Coleman, definen al líder como un director fuerte, controlador y administrativo (1994, citados en Chávez-Morales *et al.*, 2019), no obstante, desde la década de los 80, otros planteamientos realizados por Andrews *et al.* (1986), Leithwood y Montgomery (1986), Grift (1990), Villanova *et al.* (1981) indican que la definición de líder se atribuye a un directivo que es gestor, postura teórica que se impone desde las teorías de la gestión de organizaciones, y a su vez, se asume a partir del año 2008 en las instituciones educativas de Colombia (MEN, 2008).

En la literatura, convergen varios estudios relacionados con el liderazgo de los directivos docentes. Murphy y Hallinger, manifestaron en el desarrollo de su estudio la definición de tres dimensiones: la primera, orientada a evaluar aspectos asociados a la misión institucional, la segunda al plan curricular y pedagógico y la tercera, a la valoración y estudio del clima de aprendizaje organizacional (1984, citados en Maldonado, 2018). Su aplicación se consideró en varias investigaciones críticas relacionadas con la concepción

de una visión jerárquica de las organizaciones educativas, y a su vez, la naturalidad en la toma de decisiones de la comunidad frente al directivo.

Años después, en la década de los 90, surgieron propuestas teóricas que enfatizaron la necesidad de concebir el factor cultural en el análisis de las dimensiones. Por esta razón, la necesidad de adoptar una visión integral de las instituciones educativas que permitiera indagar por la estructura de la organización, las relaciones entre individuos, la cultura, y los objetivos llegando a consolidar la teoría del liderazgo transformacional (Leitwood, 1994; Maureira, 2004 citados en Maureira, 2018).

Desde esta perspectiva, acercándose a lo que se presenta actualmente la literatura, las teorías que enriquecen el campo teórico del liderazgo pedagógico demostraron que el análisis no solo debe enfocarse en las prácticas del directivo docente en la ejecución del cargo, sino que debe profundizarse en la mejora continua que es posible desarrollar a partir de la consecución y aplicación de modelos. Es así como, se asumió en el desarrollo de esta investigación la *teoría de gestión de organizaciones* aceptada y aplicada por el MEN (2008), la teoría de las relaciones expuesta por Maureira (2018) y Villa-Sánchez (2019), que permiten reconocer el vínculo vertical y horizontal que debe existir entre las diferentes estructuras jerárquicas de una organización y *la teoría del liderazgo distribuido* propuesta por Wise *et al.* (2003), en la que se manifiesta la necesidad de concebir la participación de equipos de liderazgo que apoyen los procesos de la dirección y posibiliten el desarrollo de un liderazgo distribuido, participativo y democrático.

Para esta investigación, se establecieron las dimensiones de estudio abordadas por García-Garnica, colaboración más allá de la escuela, capacidad para compartir el liderazgo, formación en habilidades pedagógicas, convertir la dirección en una profesión atractiva, fijación y evaluación de metas educativas, gestión estratégica de recursos, apoyo a la calidad docente y vinculación del profesorado en actividades directivas, las cuales tienen relación con los cuatro ejes del modelo propuesto por la (OCDE, 2009) que se fundamentó en la teoría del liderazgo pedagógico (2013, citado en García-Garnica, 2016).

Se asumió este enfoque teórico por la naturaleza y la dinámica de los centros de formación del SENA, ya que presentan características similares. De esta forma, esta investigación es un complemento teórico que busca conocer e indagar por la influencia del líder pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente, a partir del análisis y reflexión que se hace acerca del liderazgo en el contexto educativo, las necesidades que emergen de la comunidad y los factores endógenos y exógenos que condicionan o posibilitan la labor del directivo docente para llevar a un estado de desarrollo y de calidad a la organización educativa. Asimismo, se reconoce como aporte teórico el poder determinar si existe una influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente, el acompañamiento al profesorado en su labor y la vinculación del equipo de docentes en labores directivas que permitan concebir un liderazgo distribuido, participativo y compartido, con el fin de aportar a la reflexión de los directivos docentes y sus prácticas de liderazgo en los centros de formación.

### **1.4.2. Metodológica**

El desarrollo metodológico de esta investigación aportó significativamente en la comprensión de las prácticas de liderazgo pedagógico actuales aplicadas en instituciones de educación superior del sector oficial, a partir del abordaje de un diseño metodológico mixto que partió de un estudio cuantitativo que subyace del conocer la percepción de instructores de 33 regionales de Colombia, y con ello, generar nuevas teorías, y acciones de mejora a la gestión de los líderes pedagógicos (Hernández-Sampieri y Torres, 2018). Asimismo, la aplicación de un estudio cualitativo, fenomenológico y hermenéutico que propendió por contrastar la percepción de instructores, con la realidad que afrontan los líderes pedagógicos, y el apoyo y acompañamiento que reciben de entidades regulatorias.

El marco metodológico de esta investigación tuvo como propósito analizar la influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente con el fin de generar apuestas innovadoras que a partir de las necesidades de los contextos educativos promuevan cambios en la praxis de los líderes en su gestión, su acompañamiento al profesorado, capacidad para distribuir el liderazgo y vincular a los docentes en actividades directivas (Romero, 2021).

### **1.4.3. Práctica**

Los cambios sociales son acelerados, por lo que las instituciones educativas han tenido la necesidad de realizar adaptaciones que permitan optimizar sus procesos de gestión y dirección. Por esta razón, es importante formar directores que se caractericen por sus habilidades de gestión, de tal forma que sea posible a partir de su influencia en



la comunidad educativa guiar y liderar procesos en equipo que permitan generar el crecimiento institucional y con ello, el desarrollo de los individuos (Maya *et al.*, 2019).

Por tal motivo, es que en las instituciones educativas el liderazgo cumple un papel fundamental, en tanto es un eje transversal a toda la organización que posibilita concluir de forma eficaz los propósitos trazados por los equipos de dirección y la comunidad educativa (Cetzal *et al.*, 2018). No obstante, Según Rodríguez-Ponce el desarrollo de investigaciones relacionadas con el estudio de los estilos de liderazgo y los equipos de dirección es escaso en América Latina, por lo que resultó importante contribuir en el análisis de estilos de liderazgo y su influencia en las prácticas administrativas y académicas (2016, citado en Rodríguez-Ponce *et al.*, 2017).

Por lo anterior, fue necesaria la contribución práctica a través de estudios de carácter científico que contribuyeran a la definición de perfiles de liderazgo, y su influencia en la gestión de procesos y la práctica docente, apoyados de la teoría de liderazgo pedagógico (Cetzal *et al.*, 2018). En consecuencia, el desarrollo de esta investigación aportó resultados prácticos, que permitieron analizar el estilo de liderazgo pedagógico de los directivos de los centros de formación del SENA a nivel nacional en Colombia, así como reconocer las prácticas de gestión administrativas y académicas que están a su cargo, y su influencia en los agentes de la comunidad educativa, mejorando la ejecución misma del cargo y la congruencia entre sus funciones, acciones y alcance en los objetivos organizacionales.

De igual manera, la investigación se planteó como un aporte académico a la definición del líder pedagógico y su función en las instituciones de educación superior del sector oficial en Colombia, en donde hoy por hoy, se reconoce como un agente de cambio, que incide en la estructura organizacional, y tiene la capacidad para gestionar los procesos de orden estratégico, administrativo y académico, involucrando a toda la comunidad en el desarrollo de los propósitos institucionales con la finalidad llevar a un estado de desarrollo a la organización educativa. Es así como, el directivo docente tiene el compromiso de verificar que los procesos internos de la institución se ejecuten con efectividad, sin descuidar la filosofía de toda organización educativa, la cual gira en todo al desarrollo de procesos formativos de calidad, con la proyección de formar personas capaces, preparadas para la vida y que sean ciudadanos que contribuyan al progreso tecnológico, científico y social del país (Chávez-Morales *et al.*, 2019).

Desde esta perspectiva, el director se asumió como el líder que promueve a través de un trabajo en equipo la consecución de los propósitos que se tienen en común y permiten el desarrollo del centro de formación. De esta forma, fue necesario identificar de acuerdo al contexto, las necesidades de la comunidad educativa, puesto que a partir de este análisis el líder influencia significativamente a sus colaboradores, promoviendo un buen clima organizacional, gracias a las habilidades del líder asociadas, a la buena gestión de recursos, el adecuado relacionamiento con la comunidad, la correcta distribución de funciones y la generación de procesos de toma de decisiones que tienen en cuenta a los líderes de área. Todas estas acciones caracterizadas por la eficiencia y eficacia en cada tarea (Botía *et al.*, 2017).

#### **1.4.4. Epistemológica**

El desarrollo de investigaciones de carácter científico en el marco de los estilos de liderazgo y la gestión educativa de las instituciones de educación superior, se ha consolidado en Europa y países anglosajones siendo significativa su contribución, no obstante, en América Latina los estudios relacionados son limitados, por lo que fue necesario que el aporte epistemológico permitiera la comprensión teórica y práctica de los fenómenos que atañen a estos campos de estudio, respondiendo de forma asertiva al análisis y determinación de las relaciones que subyacen entre el liderazgo directivo y la gestión académica y administrativa, con el fin de mostrar similitudes y diferencias entre los diferentes países y regiones de Latinoamérica (Oplatka, 2019).

Asimismo, la revisión de antecedentes y teóricos fue la oportunidad para generar paralelos de comparación que permitieran reconocer las prácticas directivas según el contexto cultural, social y económico de los países y las regiones de Colombia, por tanto, el desarrollo de esta investigación posibilitó contribuir científicamente en el análisis de teorías asociadas al liderazgo pedagógico, según el marco metodológico expuesto por (García-Garnica, 2013; Requena y Ribera, 2019), dada la congruencia y similitud que proporciona su estudio, en el análisis de los estilos de liderazgo y su influencia en la gestión educativa y práctica docente en instituciones educativas del sector oficial.

De este modo, el constructo epistemológico surgió de la comprensión de la aplicación del método hipotético-deductivo desde el análisis e interpretación de datos

cuantitativos, e inductivo desde el análisis e interpretación de datos cualitativos. De esta forma, se logró mayor objetividad y sustento práctico y teórico para fundamentar los hallazgos del estudio, los cuales permitieron determinar en la investigación la influencia del estilo de liderazgo de los directivos docentes de los centros de formación del SENA a nivel regional del país, en relación a los grupos académicos que lideran, se reconoció sus prácticas de gestión y acompañamiento a la práctica docente, con el fin de generar propuestas innovadoras que respondan a las situaciones de tipo social, político, y económico que hoy por hoy, enfrenta el sector educativo, proponer alternativas, y recomendaciones que posibilitarán optimizar, mejorar o cambiar las dinámicas actuales de liderazgo, por estilos de liderazgo que aporten a la institución y al desarrollo del campo de estudio aplicado en el análisis de instituciones en Colombia.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

Se presentaron dificultades en el acceso y elección de los instrumentos para la recolección de la información, debido a que, aunque existe un repositorio de instrumentos validados relacionados con el liderazgo pedagógico y la gestión educativa por parte de los directivos en los centros de formación, debía corresponder con el problema a abordar, sus variables y la naturaleza de la investigación. Por esta razón, se asumió una adaptación y validación de expertos, y al ser una investigación con un enfoque mixto se seleccionó el cuestionario diseñado por (García-Garnica, 2016) aplicado a instructores y la entrevista semiestructurada diseñada y validada por (Requena y Ribera, 2019) aplicada a los directivos de la institución.

Asimismo, dadas las condiciones actuales en las que se encuentra el mundo debido a la pandemia del coronavirus, los centros de formación del SENA en Colombia, han decidido asumir un modelo de educación virtual, lo que ocasiona dificultades en el acceso a los participantes de la investigación, directores e instructores. Por esta razón, se implementaron estrategias en línea para la recolección de la información, lo que pudo generar la subjetividad o sesgo en el desarrollo de las respuestas, por lo que habrá que tener en cuenta esta condición en la fase de análisis.

### **1.5.1 Temporal**

El estudio se desarrolló en un tiempo de 12 meses, en el que inicialmente se contó, con la asesoría de docentes investigadores en el ciclo II, ciclo III y ciclo IV, y posteriormente en 4 meses con el direccionamiento de tesis de un tutor designado por la Universidad Privada de Norbert Wiener.

### **1.5.2 Espacial**

Considerando que el desarrollo de la investigación se realizó a nivel nacional, la situación actual que impide el acceso a los centros de formación y al contacto por interceptación de los participantes. Se realizó la aplicación de instrumentos y recolección de información en línea.

### **1.5.3 Recursos**

Para el estudio se contó con un presupuesto de 38.000.000 el cual se distribuyó entre el capital invertido para el desarrollo del estudio del programa de doctorado en

educación, materiales académicos de apoyo para la investigación, experto estadista para el análisis de los hallazgos, el cumplimiento de la pasantía académica y la inversión estimada para la publicación del artículo científico.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación.

Las investigaciones relacionadas a continuación realizan aportes de manera teórica y metodológica a esta investigación, en relación a la comprensión del liderazgo, sus tipologías y relacionamiento con la gestión educativa y la práctica docente.

#### **Antecedentes nacionales.**

Acosta y Ponce (2019) en su investigación tuvieron como objetivo “*identificar el liderazgo ejercido por directivos docentes del programa de comunicación social y periodismo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Colombia*”. El estudio fue abordado por los autores a través de un enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo y de campo de corte transversal. Para el procesamiento de los datos, los autores aplicaron el instrumento Cuestionario Multifactorial de Liderazgo en la versión de Avolio *et al.* (1991) en el año 2018 a una muestra de 7 directivos docentes. Los aportes que arroja el desarrollo de la investigación, contribuyen al campo teórico de los estilos de liderazgo al concluir que el ejercer un determinado estilo de liderazgo incide positiva o negativamente en la

comunidad educativa. Particularmente, los resultados del estudio demuestran que el estilo de liderazgo que se enmarca en la gestión de relaciones del programa de formación de Comunicación Social y Periodismo es vertical e involucra según el directivo el liderazgo transformacional y el transaccional.

Gómez (2019) en su estudio tuvo como propósito “*identificar y analizar los estilos de liderazgo a partir de experiencias relacionadas con la práctica pedagógica y la relación entre el desarrollo y mejora de la calidad educativa de las instituciones oficiales de Villavicencio (Colombia)*”. La investigación se aborda desde un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional. La información recolectada se obtuvo de la aplicación del instrumento TALIS de la OCDE (2013), el cual fue implementado en el segundo estudio de procesos de enseñanza aprendizaje a 34 directivos docentes de la ciudad de Villavicencio con el objetivo de reconocer los factores de liderazgo asociados al grupo de directivos y su relación con el índice sintético de calidad educativa. Los resultados permiten concluir que la acción del liderazgo educativo en las instituciones no obedece únicamente a los directivos docentes, sino que, a su vez existen otros estamentos y organizaciones que regulan la gestión de procesos académicos y administrativos. De igual forma, destacan la necesidad que existe por parte de los centros de formación de recursos asignados por el gobierno para aplicar a programas de capacitación que permitan abordar la labor directiva.

Aguilar-Barreto *et al.* (2017), en su investigación tuvieron como objetivo “*identificar las principales tendencias en educación que se han implementado en el transcurso del siglo XX en Colombia*”. En su estudio, abordaron un enfoque cualitativo y un método documental, con el propósito de reconocer las políticas públicas educativas



colombianas de mayor trascendencia. Los resultados del análisis documental, permitieron concluir que en Colombia en los últimos años, se han planteado políticas públicas que han procurado promover la integración nacional, lo que ha conllevado de forma general a que directivos docentes y grupos académicos reúnan esfuerzos en potencializar y dinamizar la oferta educativa de los programas técnicos con el fin de aumentar la fuerza de trabajo y con ello la productividad del país, a partir de otorgar a la comunidad programas de formación que capaciten y desarrollen habilidades que cualifiquen su proyecto de vida a nivel personal y profesional.

Parra-Martínez (2017) en su estudio tuvo como objetivo, *“analizar las características de gestión eficaz en las instituciones contemporáneas, y a su vez, identificar de qué manera se pueden abordar en el contexto educativo colombiano”*. Su investigación de enfoque cualitativo, aplicó el método de análisis documental que recopila estudios desde 1966 hasta 2016. Los resultados del análisis documental reconocen que en Colombia, el modelo educativo se ha centrado especialmente en el desarrollo de procesos de enseñanza que anteponen la práctica sobre la teoría y el producto frente al concepto por esta razón, el autor realiza recomendaciones que conlleven a la educación integral de los estudiantes y a la vez, menciona la necesidad de que los directivos docentes potencialicen el trabajo en equipo, el consenso, la aplicación de una comunicación horizontal y no vertical y la participación constante de la alta gerencia en programas de capacitación en gestión de organizaciones educativas que posibilite mejorar los procesos a nivel estratégico, administrativo y académico.

Ramírez *et al.* (2017), en su investigación tuvieron como objetivo, “*identificar la relación de la gestión educativa y la gestión del cambio en instituciones educativas de la ciudad de Manizales en Colombia*”. El abordaje del estudio los autores lo realizan desde un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental transversal de nivel correlacional. La muestra se estableció a partir de 10 instituciones educativas de la ciudad de Manizales en las que se han desarrollado proyectos de gerencia educativa en los últimos 5 años de acuerdo a criterios de análisis que fueron descritos para la selección de las instituciones: 1. El desarrollo educativo, 2. La gestión de proyectos de innovación y 3. La sostenibilidad. Los resultados del estudio permitieron concluir a los autores la importancia de conservar los valores y la identidad cultural con ello, es posible reconocer las necesidades del contexto, adaptarse a él y aportar a su desarrollo. Asimismo, se observa con relevancia el rol del directivo docente en la ejecución de procesos de gestión con responsabilidad que permitan la evolución de la institución educativa y respondan al contexto, la cultura y la sociedad, logrando así aportar desde el modelo educativo una educación de calidad.

#### **Antecedentes internacionales.**

Moreno y Urquiza (2020) en su estudio tuvieron como objetivo “*evaluar el liderazgo de diferentes directivos docentes e identificar sus cualidades*”. La investigación, de enfoque cuantitativo fue abordada en tres instituciones de educación superior de Cuba y permitió considerar la caracterización de las cualidades de 220 directivos, no obstante, para el análisis se consideran 73, los de mayor relación con la comunidad y funciones atribuidas a su cargo. Los cuestionarios aplicados a diferentes grupos intermedios de dirección y estudiantiles, indagaron por la percepción del desempeño del liderazgo directivo cumpliendo la función del cargo. La cantidad de respuestas obtenidas para el estudio fue de

1269. Los resultados de la investigación permiten concluir a los autores, de los 5 indicadores planteados en el diseño de los instrumentos: visión de futuro, nivel de actualización profesional, preocupación por la excelencia, habilidad para el trabajo en equipo y capacidad comunicativa, que el indicador con mayor limitación en los tres centros universitarios es el trabajo en equipo, no obstante, a nivel porcentual todos los indicadores están por debajo del 60%. Lo que posibilita generar acciones de mejora que permitan potencializar la acción de líder y el progreso institucional al reconocer las limitaciones y cualidades actuales de los directivos docentes.

Jilaja (2019) en su investigación tuvo como objetivo *“determinar el tipo de relación entre liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas oficiales en Perú”*. La investigación de tipo básica y estructurada a través de un enfoque cuantitativo, del nivel correlacional y descriptivo, aplicó para la recolección de los datos el cuestionario de estilos de liderazgo de Kurt Lewin, asumiendo como variables del estudio el liderazgo y el clima organizacional. La muestra que se consideró en la ejecución del instrumento fue de 122 docentes del distrito de Coata. Los resultados del estudio permiten concluir que, existe una relación entre el liderazgo y el clima organizacional, por lo que se define positiva la hipótesis con un valor de prueba de  $Z_t$  de 1.96; la  $Z_c$  y el resultado de 5.21 puntos. Asimismo, se reconoce entre las instituciones de análisis que el estilo de liderazgo predominante es el democrático y el clima organizacional dadas las condiciones actuales de relación e influencia es asertivo y aporta al desarrollo organizacional.

Pedraja-Rejas *et al.* (2019), en su trabajo de investigación tuvieron como objetivo *“explorar acerca de la percepción que tienen los docentes frente al estilo de liderazgo de*

*sus directivos y la manera en como este incide en la calidad de la institución educativa”.*

La investigación de enfoque cuantitativo, se aplicó en la universidad pública de Chile a 190 docentes. La técnica que se aplicó fue el cuestionario y el instrumento la encuesta basada en el modelo MLQ (Bass y Avolio, 1997). Del total de encuestas, los autores tomaron un total de 161 respuestas, descartando 29 de ellas debido a la presentación de cuestionarios incompletos. Asimismo, para medir la cultura organizacional determinaron aplicar el instrumento de Cameron y Quinn (2006). Como resultados del estudio, los autores afirman la influencia del líder en la comunidad educativa y la manera en que contribuye en el desarrollo de las organizaciones educativas de educación superior. Del mismo modo, un liderazgo asertivo puede generar cambios importantes en la percepción de satisfacción por parte de los colaboradores. En conclusión, la investigación, presentó un aporte significativo al campo de estudio al integrar en un análisis multinivel del liderazgo, la cultura y la calidad de las instituciones.

Watthanabut (2019) tuvo como propósito, *“explorar el conocimiento y la relación entre el estilo de liderazgo transformacional, el rendimiento del equipo y la confianza mutua en instituciones de Tailandia”*. La investigación de enfoque cuantitativo y nivel correlacional, utilizó para la recolección de los datos el cuestionario PLS-SEM y para su análisis el modelo de ecuación estructural. La selección del tamaño de la muestra fue de 600 intentando evitar un sesgo, no obstante, al realizar la aplicación del instrumento, la tasa de respuesta fue del 72.5% para un total de 435 cuestionarios resueltos. Los resultados del estudio, permitieron concluir que el intercambio de conocimientos entre los colaboradores y el estilo de liderazgo transformacional mejora el trabajo en equipo y su rendimiento, así como también posibilita el desarrollo de la creatividad de las personas que en conjunto y a

través de la adquisición de prácticas asociadas al compartir el conocimiento tácito se pueden generar ideas innovadoras que conlleven a excelentes resultados que beneficien a la organización educativa.

Arévalo-Avecillas *et al.* (2019), en su investigación tuvieron como objetivo, “*evaluar la relación causal entre los dominios de la personalidad y la experiencia en el estilo de liderazgo transformacional*”. El estudio de enfoque cualitativo, no experimental, de corte transversal y nivel correlacional-causal se generó en instituciones educativas en el Ecuador con una muestra de 368 profesionales quienes participaron del instrumento Inventario Revisado de Personalidad (IRP), con el propósito de medir los 5 dominios de la personalidad: extraversión, amabilidad, neuroticismo, y experiencia. Asimismo, para identificar el estilo de liderazgo transformacional implementaron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). De esta manera, se estableció un análisis correlacional bajo un modelo de análisis multivariado que arrojó como conclusión que los dominios de personalidad de extraversión y escrupulosidad son los más determinantes para definir un estilo de liderazgo transformacional.

Villar y Araya-Castillo (2019) en su estudio tuvieron como propósito “*determinar la importancia entre la relación entre el liderazgo como una decisión de la alta dirección y el estilo de liderazgo como una elección que asume el líder de una institución en función del aprendizaje organizativo*”. La investigación realizada en Chile, se define a través de un diseño descriptivo, exploratorio y transversal. Los resultados del estudio permitieron concluir a los autores, que aunque el aprendizaje tiene múltiples definiciones asociadas de acuerdo a su contexto, a nivel organizacional este se atribuye en gran medida a la

intervención del líder y sus esfuerzos en el desarrollo de acciones colectivas, que aporten de forma conjunta al cambio y con ello al aprendizaje continuo, ya que, solo de esta manera, será posible asumir una posición competitiva si se reconoce que en la actualidad los escenarios educativos transitan en contextos complejos que precisan de una adaptación constante de la sociedad y la cultura.

Qamar *et al.* (2019), en su investigación determinaron como objetivo “*documentar la percepción de los supervisores médicos de posgrado acerca de la importancia del liderazgo educativo y académico efectivo en el desarrollo institucional*”. La investigación realizada en el instituto Army Medical College en el año 2017, de enfoque mixto, en su primera fase abordó un estudio de corte cuantitativo de nivel descriptivo y transversal. La muestra la definieron bajo una técnica no probabilística intencional conveniente de 32 supervisores médicos. En una segunda fase, definieron un estudio cualitativo en el que se aplicaron entrevistas selectivas a los supervisores con el fin de hacer un análisis temático. Los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, permitieron dilucidar que aplicar buenas habilidades de comunicación por parte de los líderes potencializa la calidad académica y motiva a toda la comunidad. Del mismo modo, afirman que un liderazgo ineficaz obstruye el proceso del programa y sus colaboradores, además de generar la poca motivación en la realización de tareas y acciones. En consecuencia, establecen que los programas de capacitación a los nuevos supervisores, potencializa significativamente el liderazgo eficaz ya que permite consolidar relaciones constructivas basadas en la buena comunicación y la motivación mutua.

Maya *et al.* (2019), en su investigación tuvieron como objetivo de “*analizar el liderazgo desde una perspectiva de la psicología social y de las organizaciones.*” A partir de esto, los autores determinaron un análisis sistemático a través de un estudio cuantitativo y la definición de tres dimensiones, el líder, los seguidores y el contexto. La revisión sistemática se abordó entre 2005 y 2015, seleccionando 68 estudios que permitieron la construcción de un análisis descriptivo. Los resultados obtenidos a través del software SPSS y SPAD, permitieron denotar que: 1. Las instituciones educativas en general presentan problemas de liderazgo educativo, 2. Se evidenciaron dificultades en la acción de los directivos docentes frente a la toma de decisiones y la gestión, 3. El grupo de directivos docentes de las instituciones no cuentan con los conocimientos necesarios para ejecutar el cargo de líder y gestor. 4. La capacidad de gestión es débil, 5. No existe un modelo de gestión, 6. En la mayoría de los centros de formación se observa como los directivos docentes tienen la visión de concebir a sus colaboradores como un recurso y no como seres creativos.

Cetzal *et al.* (2018), tuvo como propósito en su investigación “*determinar la opinión tanto de profesores como de directivos frente al liderazgo en organizaciones de educación superior*”. El estudio comparativo con un enfoque cualitativo, se llevó a cabo en tres instituciones de México. Las técnicas aplicadas para la recolección de los datos fue la entrevista, los grupos de enfoque y el análisis de contenido. La muestra, conformada por un grupo de 21 docentes y los 3 directivos de las instituciones aportó como conclusiones, que el líder educativo de los centros de formación, debe ser alguien que asuma las críticas de su comunidad con el objetivo de mejorar y conllevar a la organización a su desarrollo, asimismo reconocen la facilidad que implica hablar de las buenas prácticas de un líder

educativo, no obstante, lo complejo es aplicarlas según la divergencia de los contextos en los que se encuentran los centros de formación.

Arias *et al.* (2018), en su investigación tuvieron como propósito, “*caracterizar el liderazgo en instituciones de educación superior dada la importancia del directivo en el desarrollo de acciones que encaminen a contribuir social y culturalmente con una formación eficaz y de calidad*”. De esta manera, los autores abordan un estudio de enfoque cualitativo de tipo descriptivo que se estructura en el método de análisis documental, a partir de la revisión de diferentes referentes teóricos en los que se reconoce en su mayoría la adopción de un tipo de liderazgo compartido, aunque para el caso de algunos contextos educativos se pueda adoptar el liderazgo desde cada docente con la dirección y guía de un líder.

Pedraja-Rejas *et al.* (2018), establecieron como propósito de su investigación “*explorar la relación entre estilos de liderazgo y la calidad de los programas de pregrado en 4 universidades de Chile*”. Bajo esta premisa, abordaron un estudio exploratorio que busca aproximarse desde la percepción de 58 directivos a las opiniones relacionadas con la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad de los programas académicos. Para la recolección de los datos los autores, asumieron una muestra no probabilística intencional, dadas las condiciones relacionadas a que fueran líderes que tuvieran mínimo 2 años en el cargo directivo en la institución educativa y que, a su vez, tuvieran tiempo completo en su jornada laboral. Luego de realizar el proceso de ejecución, el estudio obtuvo una tasa de respuesta del 72,4% y la participación de unidades académicas de los programas de ingeniería, negocios, salud y humanidades. Los resultados de la investigación, arrojaron como conclusiones que los estilos de liderazgo que posibilitan que exista una calidad en la



ejecución y desarrollo de los programas universitarios a un 65,6% son el transformacional, transaccional y pasivo evitador.

Reyes-Romero *et al.* (2017), en el desarrollo de su investigación, tuvieron como propósito “*identificar desde la concepción de los estudiantes y los cambios organizacionales ocasionados en 2014, las características y habilidades que deben tener los directivos docentes para ejercer el liderazgo directivo en mandos medios del Instituto Politécnico Nacional de México*”. El desarrollo metodológico se estructuró a través de la aplicación del método cualitativo y cuantitativo, un enfoque exploratorio y descriptivo. Para ello, los autores abordan como premisa la identificación de como el liderazgo directivo influye en las organizaciones educativas a partir del desarrollo de entrevistas a profundidad a expertos y sondeos de opinión a estudiantes que permitieron destacar las habilidades y características ideales según el contexto de un directivo. La muestra no probabilística y voluntaria contó con la participación de 224 estudiantes. El estudio concluye, afirmando la importancia que tiene la aplicación de estilos de liderazgo en el desarrollo de las instituciones de educación. En consecuencia, el directivo docente debe ser alguien que trabaje directamente con la comunidad de forma estratégica, reconociendo las situaciones del contexto, el clima organizacional, la cultura y las personas que apoyan la gestión de directivo y aportan con sus conocimientos, experiencia y trabajo en equipo.

Gutiérrez (2017) en su tesis doctoral tuvo como propósito “*indagar por las estrategias de liderazgo aplicadas por los directivos para mejorar y generar procesos de innovación en las instituciones educativas de Chile y a su vez por las características que determinan los diferentes perfiles directivos*”. La investigación se estructuró desde el

enfoque cualitativo y el método de estudio de caso. La muestra, se constituye de 6 instituciones educativas de Chile, 12 directivos, 12 jefes académicos, y 44 docentes. Los resultados obtenidos demuestran, la importancia que otorgan los directivos frente a la asignación de funciones y responsabilidad que se atribuye al líder a nivel administrativo y académico. Afirman que la ejecución de planes de mejoramiento, posibilita cambios significativos para el desarrollo organizacional y concluyen en una postura convergente para las seis instituciones, indicando, que el estilo de liderazgo del directivo docente se debe caracterizar por ser profesionales capaces, con la habilidad de animar a sus colaboradores, para que ejecuten acciones que en equipo conlleven al desarrollo educativo, formativo y cultural.

Revelo (2017) en su estudio tuvo como propósito *“realizar una revisión bibliográfica que permitiera aportar al campo de estudio algunos estilos de liderazgo que posibiliten mejorar la acción del líder educativo en los centros de formación y su relación con sus colaboradores”*. El abordaje de su investigación, parte de un enfoque cualitativo y el método de análisis documental. El análisis de la información, permite denotar que el estilo de liderazgo de un directivo docente, debe ser consecuente con el contexto educativo, y su experiencia para la ejecución del cargo. Asimismo, afirma la importancia de reconocer las particularidades de los individuos y con ello, la complejidad en la que se enmarca la realidad educativa, ya que de esta manera será posible atender a las necesidades de forma asertiva. Así pues, los estilos de liderazgo transformacional, pedagógico, distribuido y participativo-colaborativo, coinciden en la acción conjunta de encaminar al desarrollo organizacional reconociendo las necesidades institucionales.

Tsai (2017) en su estudio tuvo como objetivo “*desarrollar la escala de estilo de liderazgo de Maestros (TLSS) para extender el marco del modelo carismático, ideológico y pragmático (CIP) de liderazgo sobresaliente*”. La investigación implementó un enfoque cuantitativo. El muestro no probabilístico por conveniencia, tomó 264 estudiantes universitarios chinos de Macao, distribuidos en 113 hombres y 151 mujeres, los cuales fueron seleccionados de los programas académicos de negocios y arte y diseño. El autor en el procedimiento para la recolección de los datos asumió el cuestionario TLSS, de 29 criterios, el análisis de confiabilidad y validez del instrumento permitió tener una consistencia interna de (>.80) y una solución sólida de factor tridimensional. Los resultados del estudio, permitieron concluir que la implementación de un liderazgo asertivo por parte de los maestros permite un mejor desarrollo en los aprendizajes, aumentando su productividad y creatividad.

## **2.2. Bases teóricas.**

### **2.2.1 Teoría del liderazgo evolución e historia.**

Las diferentes teorías asociadas al liderazgo han permitido responder a problemas sociales, culturales y económicos de cada época. De esta manera, al realizar un recorrido histórico de la consolidación del campo de estudio se encuentra como el término se ha forjado desde la visión de diferentes civilizaciones, posiciones sociales y la tradición de poder de cada cultura (Acosta-Peña, 2018). De este modo, el análisis frente a las habilidades y rasgos de un líder desde las civilizaciones antiguas, se reconocen la actitud de servicio, la dirección, la gestión, la capacidad para trabajar en equipo y dividir funciones y la habilidad para influir en otros. Acciones que fueron visibles con el tiempo en la Edad Media con la llegada de los terratenientes quienes, con una perspectiva orientada hacia el

trabajo y la producción, encaminaron las acciones de liderazgo a la planificación y organización de las personas, imponiendo una comunicación vertical y una posición de sumisión y obediencia por parte de los trabajadores, lo que ocasionó con el tiempo la inequidad social y con ello la llegada de la revolución industrial (Yarce, 2016; Villalobos, 1999 citados en Acosta-Peña, 2018).

Los inicios de la revolución industrial presentan un cambio significativo en la producción de las empresas. Los avances científicos en los procesos productivos de las organizaciones condujeron a los líderes a aumentar su interés por mejorar la productividad y eficacia, por esta razón, asumieron el tiempo como factor importante en la calidad de sus procesos de gestión. Dados estos cambios, desde esta época se reconoce la importancia de generar procesos de planeación, por lo que inicia formalmente programas en administración y liderazgo (Sonnenfeld, 2016).

### **2.2.2 Teorías del liderazgo.**

Los enfoques teóricos y características que definen a un líder han trascendido en el transcurso de la historia de acuerdo con las condiciones del contexto y la necesidad de los seres humanos de influir en los demás con el objetivo de obtener un reconocimiento, aceptación y seguidores. A continuación, la Tabla 1 presenta un recorrido histórico por los diferentes enfoques teóricos que enmarca la concepción de liderazgo.

**Tabla 1**  
*Teorías del liderazgo*

Teorías de liderazgo	Aporte teórico
Teoría del Gran Hombre	Destaca las habilidades del ser humano para incidir en otros con el objetivo de cumplir las metas de la organización.
Teoría de los rasgos	Se estructura a partir de la teoría general de sistemas, en la que se concibe a un ser material o inmaterial como una parte del sistema.
Teoría del comportamiento	El enfoque de esta teoría resulta del comportamiento que asume un líder frente a sus seguidores. Se establecen dos tipos de estilo de liderazgo, el autocrático que se caracteriza por la relación de poder y dominación y el democrático, que se presenta como un estilo asertivo y propositivo.
Teoría de la contingencia	Para Soupios (2000) citado en Acosta (2018) en este enfoque por primera vez el liderazgo se analiza desde tres variables fundamentales; líder, seguidores y situación. En consecuencia, se establecen relaciones como: el líder y el seguidor, el líder y la definición de tareas hacia sus seguidores y el líder y el poder.
Teoría de las relaciones	La capacidad de influir en otros, se limita por el nivel de inteligencia emocional de las personas. En tal sentido un líder debe caracterizarse por su carisma y habilidades para valorar, compartir y relacionarse con las situaciones de sus seguidores.
Teoría de las relaciones	El enfoque teórico basado en relaciones da origen al concepto de liderazgo transformacional y transaccional. Almirón-Arévalo (2015) y Sonnenfeld (2016) mencionan que el estilo de liderazgo transformacional, reconoce la labor de sus seguidores y potencializa el trabajo en equipo y el estilo de liderazgo transaccional, se orienta hacia el cumplimiento de metas y se establecen planes que permiten el ascenso.

*Nota:* La tabla expone los conceptos e hitos representativos de cada teoría del liderazgo. Tomado y Adaptado de (Acosta-Peña, 2018; Almirón-Arévalo, 2015; Sonnenfeld, 2016). Elaboración propia.

### 2.2.3 Enfoques teóricos del liderazgo educativo.

Los aportes teóricos relacionados con el campo de estudio del liderazgo educativo, y su puesta en práctica en los centros de formación inician con los estudios realizados por Goleman, quien definió desde hace más de medio siglo la fijación de un estilo de liderazgo, fuerte y controlador, orientado al cumplimiento de procesos administrativos y académicos en función de la medición de resultados (Maureira, 2018). La literatura denota la consolidación de diferentes aportes teóricos en el campo de estudio de los estilos de liderazgo. A continuación, en la Tabla 2, se presenta históricamente el aporte teórico por diferentes autores, de los estilos de liderazgo aplicados a contextos educativos.

**Tabla 2***Aportes de los estilos de liderazgo al contexto educativo*

Autor	Aportes teóricos
Andrews, Soder y Jacoby (1986)	Definen a las instituciones de educación desde el concepto de organización.
Leithwood y Montgomer (1986)	
Grift (1990) Villanova, Gauthier, Proctor y Shoemaker (1981)	
Murphy y Hallinger (1984)	Define la escala Principal Instruccional Management Rating Scale (PIMRS) a través de tres dimensiones: la misión de las instituciones, la gestión del plan curricular y pedagógico de las instituciones y el desarrollo del clima de aprendizaje institucional.
Lasway (1995), Sergovianni (1984)	Reconocen las limitaciones del estilo de liderazgo instruccional o pedagógico y proponen considerar en los estudios de liderazgo la cultura.
Leithwood (1994)	Presenta una adaptación al modelo de Bass y Avolio (1991) y (Maureira, 2018) quienes proponen la definición de propósitos, la relación con las personas, la capacidad para motivar el trabajo de los demás y la apropiación de la cultura institucional, este enfoque se le denominó liderazgo transformacional.
Wise, Woods y Harvey (2003)	Establecen la necesidad de pensar el liderazgo y comparten la visión de liderazgo distribuido.
Villa (2009)	Realiza un análisis del estilo de liderazgo transformacional. Para ello, considera los planteamientos de Leithwood (2009), y propone un modelo de liderazgo directivo que considera las dimensiones: dirección de futuro, desarrollo de las personas, acciones de rediseño de la empresa y desarrollo de procesos formativos,
OCDE (2009)	Establecen el modelo de liderazgo distribuido en las organizaciones educativas, que incentiva la participación de equipos de liderazgo institucional y consejos.
Instituto de Educación de Ontairo (OISE)	Reconoce el modelo de liderazgo transformacional expuesto por Villa (2009), no obstante, incluye la rendición de cuentas y la asignación presupuestal.
Robinson, Hohepa y Lloyd (2009)	Definen tres características para un liderazgo: conocimientos relacionados con procesos de enseñanza-aprendizaje, procesos de influencia que generan confianza y resolución de problemas pedagógicos.
Macbeath (2011)	Establece seis formas de distribución del liderazgo. Formal, pragmática, estratégica, incremental, oportuna y cultural.
Day (2013)	Comparte la visión de liderazgo distribuido, y determina la importancia de construir relaciones de confianza.
Vera (2016)	Establece 7 dominios que deben abordar los directivos docentes en la ejecución del cargo: pedagógico, relacional, gestión / administración estratégica, gestión / administración, ética, transparencia y rendición de cuentas y organizacional.

*Nota:* teorías asociadas a la definición de los estilos de liderazgo y su apropiación en contextos educativos

tomado de (Maureira, 2018). Elaboración propia.

De acuerdo a la teoría fundamentada por expertos en el siglo anterior, los tres estilos básicos de liderazgo que predominan son: 1. Estilo de liderazgo autocrático que se

estructura bajo la consolidación de estructuras jerárquicas en las que el líder es el que toma las decisiones, atribuye las funciones y son la única fuente de incentivo y motivación hacia los colaboradores, 2. El estilo de liderazgo democrático, que involucra a los colaboradores en la toma de decisiones, incentiva y motiva constantemente a los colaboradores y genera relaciones en las que prima la comunicación y el trabajo en equipo, y 3. El Laissez-Faire, que se caracteriza por mantener una baja relación con sus colaboradores, genera poca participación en las actividades de la organización lo que en consecuencia establece pocas relaciones de interacción e influencia (Macías *et al.*, 2018).

Las investigaciones realizadas en los últimos años presentan aportes importantes al campo de estudio, que permiten reconocer nuevas prácticas directivas lo que conlleva a la concepción de nuevos estilos de liderazgo que se manifiestan según las necesidades del contexto y la cultura. Desde esta perspectiva, el liderazgo se atribuye a la capacidad para potenciar habilidades que estimulan, incentivan, reconocen las aptitudes de otros, permiten el trabajo en equipo, desarrollan las fortalezas del colectivo e influyen en los demás para lograr propósitos que se comparten en las instituciones (Álvarez, 2002; Alfaro, 2010 citados en Macías *et al.*, 2018).

De otro lado, Bolívar afirma que las contribuciones del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas han permitido, solventar los problemas académicos que surgen en los centros de formación (2002, citados en Macías *et al.*, 2018). Del mismo modo, destaca que el enfoque basado en relaciones que promueve el liderazgo transformacional, desarrolla la inteligencia emocional en los líderes educativos, logrando mejores resultados en comunidad a partir de la aceptación y trabajo en equipo junto sus seguidores. Sin embargo,

años después Spillane (2006), afirma que la propuesta de liderazgo se debe instaurar según las características de cada institución y la personalidad del líder.

Existen diversas posturas teóricas que indican las características que debe tener un líder educativo, sin embargo, se evidencia como la mayoría se encaminan a mejorar los procesos institucionales y lograr los propósitos y metas trazadas por los equipos de trabajo. Dinh *et al.* (2014) realizan un aporte significativo al plantear tres categorías que indican el estilo de liderazgo de un directivo docente, (1) El líder ordinario, quien se manifiesta sobre los resultados que ha obtenido junto con su grupo objetivo, mostrando la eficacia del trabajo realizado, (2) El líder innovador, quien propone estrategias que incentivan al colectivo de una organización a lograr los objetivos y metas institucionales, y (3) El líder visionario, quien proyecta la organización en un optimismo de mejorar y evolucionar.

De otro lado, Senge menciona tres rasgos que deben caracterizar la gestión de un líder educativo. El primero es el de diseñador, ya que su función debe encaminarse a pensar y repensar los procesos estratégicos, administrativos y académicos que actualmente se desarrollan, y con base en ello, debe estar en la capacidad de dar una visión en prospectiva que permita orientar el funcionamiento del centro de formación logrando ventajas competitivas. El segundo, está en la capacidad de asumir su rol con vocación, y el tercero, el líder educativo no debe perder la práctica de enseñar a su comunidad, motivándola a aprender y desaprender (2014, citado en Arias *et al.*, 2018).

Desde la perspectiva de Bulgaru (2015), es importante que los líderes educativos, manifiesten un estilo de liderazgo estable, para el desarrollo de prácticas eficientes, aún y



cuando debido a las dinámicas aceleradas en las que se encuentra la sociedad, se presenten situaciones de complejidad y cambios constantes que generan la adecuación y adaptabilidad de los procesos. Debido a esto, es pertinente que quienes ejecutan cargos directivos (rectores, coordinadores, jefes de área o departamento), mantengan un estilo de liderazgo rígido, exigente y permanente en su praxis, y a su vez, consideren un actuar flexible ante sus decisiones y acciones logrando así mayor adaptabilidad al contexto.

Asimismo, Sirisookslipa *et al.* (2015) afirman que el líder educativo influye notablemente en los procesos de gestión de los centros de formación. En consecuencia, plantean acciones que los directivos deben considerar en el cargo: 1. Deben propiciar relaciones amigables con sus colaboradores, sin perder respeto y autoridad, 2. Deben propiciar la confianza por parte de la comunidad educativa, por su gestión y compromiso, 3. Deben comprender las necesidades particulares a partir no solo del conocimiento de la persona, sino también del contexto que la rodea, 4. Debe minimizar el estrés laboral, 5. Debe considerar las solicitudes de todos sus colaboradores y 6. Debe garantizar un adecuado clima organizacional fundamentado en relaciones de respeto, armonía, trabajo en equipo y confianza de la labor realizada.

Así pues, Sirisookslipa *et al.* (2015), definen tres estilos de liderazgo: 1. El estilo de liderazgo coercitivo, en él se considera de antemano el cumplimiento de objetivos, que se fundamentan en el desarrollo de tareas eficientes y eficaces que contribuyen en la evolución de la organización educativa, 2. El estilo de liderazgo de apoyo, el cual se fundamenta en la ejecución de actividades por parte de toda la comunidad educativa, en una dinámica de dirección de funciones distribuidas, y 3. El estilo de liderazgo participativo, en el que se

manifiesta el desarrollo colectivo de funciones basado en la toma de decisiones participativas y democráticas.

De otro lado Sirbu *et al.* (2015), integran un nuevo factor como habilidad del líder educativo, la motivación, factor determinante para que tanto directivos y colaboradores desarrollen sus labores con proactividad, eficacia y satisfacción por las funciones realizadas. Para ello, es importante reconocer las habilidades del individuo y sus intereses con el fin de contribuir no solo en la realización institucional sino también en la realización personal de los colaboradores.

Desde esta perspectiva Macías *et al.* (2018), afirman que hoy por hoy existe la necesidad de identificar a los directivos, no como directivos académicos, sino como líderes educativos, ya que su función radica esencialmente en encaminar la organización a lograr sus propósitos institucionales, mejorar el sistema de relaciones, potencializar la comunicación entre los individuos e incentivar el desarrollo creativo e innovador en equipo por parte de toda la comunidad, reconociendo que esta función es mucho más complejo en la educación superior donde obtener la satisfacción por la labor realizada cada vez reúne mucho más componentes.

## **2.2.4 Gestión educativa.**

### **2.2.4.1 El concepto de gestión.**

Para analizar el concepto y práctica de la gestión educativa, es necesario indagar por el término gestión, con el fin de identificar su relación con el contexto educativo. Por esta

razón, se hace necesario develar su concepción y transición teórica, ya que, por muchos años, de acuerdo al desarrollo y planteamiento de teóricos, la gestión se ha reconocido de forma indistinta con el concepto de administración y management. En inglés británico, se concibe el término management a la gestión de instituciones privadas y el término administración es asignado a la gestión de instituciones públicas, sin embargo, en países anglosajones éstos términos se implementan de forma indistinta (Sanabria, 2007 citado en Barreto *et al.*, 2019). En Norteamérica, se asigna al proceso de gestión, el término management, el cual, asigna este distintivo a la acción de gestionar o administrar una institución que es producto de la concepción de organización, valor atribuido al concepto de gran corporación. Así pues, la gestión desde una visión latinoamericana se traduce de forma indistinta entre los términos administración y gestión de procesos, y en la actualidad, se ha observado un cambio que anuda el uso del concepto a gestión de organizaciones, el cual refiere en latín “manus” que implica la acción de liderar una organización (López y Arévalo, 2010).

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), el término gestión o administración se ha concebido por académicos y empresarios, como la acción de dirigir o liderar, lo que implica necesariamente la asignación de funciones y responsabilidades relacionadas a la gestión o administración del talento humano, infraestructura, procesos de calidad, infraestructura física y tecnológica, contable, financiera, comunicacional de una organización, entre otras actividades. Sin embargo, en la medida en que se ha dinamizado la sociedad, por aspectos de orden político, económico, y sociales, autores emblemáticos del campo de estudio de las ciencias administrativas han

generado aportes significativos a la teoría desde el análisis de distintos contextos; Taylor, Henry Fayol, Herbert Simón (Hernández-Martínez *et al.*, 2018).

En consecuencia, según el contexto, se presentan múltiples formas de asumir la gestión. Según los postulados de Wehrich (1993), management, se encuentra asociado al desarrollo de funciones que se orientan al cumplimiento de propósitos organizacionales desde la ejecución de tareas que promuevan la participación de colaboradores desde su rol y habilidad. Posición que se contrapone con la propuesta de López y Arévalo (2010) según Esguerra (2019) quien afirma un complemento entre el uso del término management y el de gestión de organizaciones, si se antepone la necesidad de gestionar de forma eficiente y eficaz con el fin de llevar a un estado de desarrollo a las organizaciones.

El en marco de este estudio, se considera la definición presentada por López y Arévalo (2010) frente al uso e implementación de la gestión a nivel organizacional. Los autores, afirman que la gestión hace parte de la acción de todos sus colaboradores en conjunto, con propósitos institucionales comunes, promoviendo el cambio, la mejora continua y el desarrollo de la organización.

Asimismo, de acuerdo a estos planteamientos, se inicia un acercamiento al campo de estudio de la gestión educativa, al considerar desde esta perspectiva y la apuesta que hace el MEN (2008), el reconocimiento de las instituciones colombianas desde la perspectiva de organización, con un objetivo fundamental que es la formación de ciudadanos y la cooperación en el desarrollo educativo, social y económico del país. Es así como esta visión de las instituciones educativas, permite ampliar los paradigmas de

concebir a los centros de formación como instituciones cerradas y contemplar su evolución a organizaciones de autoridad, con autonomía y decisión.

En consecuencia, se destaca la posición de Weber, que establece algunos factores que caracterizan a las organizaciones en la mediación de sus relaciones como lo son la burocracia, la influencia y la estructura organizacional (1984, citado en González, 2017). Aspectos que inician a considerarse en el análisis de la gestión de instituciones educativas, la cuales no son ajenas a estos factores, y por el contrario desde su práctica y dinámica si pueden generar aportes significativos en la definición de procesos de gestión en general y aplicado al contexto educativo (Casassus, 2000 citado en Quintana-Torres, 2018).

#### **2.2.4.2 La gestión educativa.**

Dado la especificidad del trabajo en el contexto educativo, se considera el desarrollo teórico del término gestión educativa. De acuerdo con Quintana-Torres (2018), la gestión educativa desde el campo teórico es un campo de estudio reciente, si se considera que sus inicios se remontan en países anglosajones y europeos en la década de los 80, tomando mucho valor para las instituciones educativas, ya que su concepción ha permitido dinamizar las prácticas de gestión y en consecuencia la calidad educativa.

El término de gestión educativa retoma el concepto de gestión desarrollado desde el contexto empresarial con el fin de reconocer su aplicación en el contexto educativo, esta comparación se considera a partir de reconocer a las instituciones como organizaciones. No

obstante, autores como García *et al.* (2018) se han esforzado en aclarar el término gestión desde el contexto educativo debido a la incidencia de la ejecución de procesos no sólo administrativos sino también académicos, que en el enfoque original de la definición y la práctica no son tenidos en cuenta.

Debido a la fuerte designación semántica que se le ha atribuido al término gestión, es pertinente destacar dos enfoques propios del término en el contexto educativo: el primero asociado a la gestión burocrática, que determina esencialmente la administración de los recursos materiales y humanos con los que cuentan las instituciones; y el segundo relacionado con la gestión de la calidad, la cual se determina a partir de la visión generalizada de las organizaciones en tanto incluye no sólo los recursos, sino a las personas, los procesos, el seguimiento a los planes de trabajo y los resultados, puntos relevantes para promover una educación de calidad (Lavín, 2007 citado en Huamán y Villanueva, 2018).

Del mismo modo, se reconoce la confusión teórica y el debate de algunos autores entre la definición de los conceptos de gestión y administración educativas, esto se presenta debido a la concepción de que el primer término determina un enfoque pedagógico, académico y humanista, mientras que el segundo término se enfoca más en el contexto empresarial. Sin embargo, esta postura de origen latinoamericano ha sido tratada en investigaciones educativas estadounidenses, en las que ha sido posible tomar una postura y afirmar desde la perspectiva de algunos autores como García que administración educativa y gestión educativa son sinónimos y, por tanto, se pueden implementar de forma indistinta (2004, citado en López-Paredes, 2017).

En consecuencia, en la década de los 90's, toma mayor relevancia la aplicación del proceso de gestión que posibilitan no solamente concebir al término desde la teoría sino también desde la práctica, llegando a concluir en diferentes posturas, académicas, políticas y directivas que permitieron definir según las estructuras sociales y direccionamiento educativo la centralización o descentralización de las organizaciones educativas (Molano, 2016).

De otro lado, desde una perspectiva latinoamericana, autores como Yangali *et al.* (2018), afirman que la gestión educativa, resulta ser un proceso sistemático que posibilita el cambio organizacional en tanto se desarrollan estrategias que permiten innovar en la aplicación de estrategias de gestión que se adaptan a las comunidades educativas. De esta manera, se logra consolidar por parte de los líderes educativos un proceso de gestión que es flexible, estratégico y perceptible de las necesidades que tienen las instituciones educativas de acuerdo al contexto en el que funcionan y desarrollan sus procesos de formación a la ciudadanía.

De esta manera, Yangali, *et al* (2018), proponen como dimensiones de análisis en la gestión educativa: 1. La dimensión pedagógica, direccionada en la gestión de procesos destinados a la misión y visión de las instituciones de educación, la cual se centra en la formación integral, la programación de planes de estudio, el diseño y desarrollo curricular, entre otros aspectos del componente académico, 2. La dimensión administrativa, relacionada con la gestión de recursos destinados a la formación, gestión del talento humano, gestión de recursos físicos, materiales e infraestructura, además de la construcción de planes que permitan la generación de recursos y su sostenibilidad y 3. La

dimensión comunitaria, la cual se centra en el reconocimiento de las necesidades propias de la comunidad educativa, según sus condiciones sociales, económicas y culturales.

Desde otra perspectiva García-Garnica (2016), manifiesta la necesidad de vincular en el análisis de dimensiones de la gestión educativa, acciones relacionadas con el direccionamiento estratégico, de ahí, que asuman en sus planteamientos, la determinación de las dimensiones: 1. La gestión estratégica, la cual se encamina al alcance de metas y logros organizacionales desde la acción de un colectivo 2. La gestión administrativa, dedicada a la gestión del talento humano, los recursos físicos y económicos y la supervisión de la aplicación de la norma con el fin de alcanzar la calidad educativa en los procesos y, 3. La gestión académica, relacionada con la definición de orientaciones académicas que permitan centralizar y consolidar las prácticas académicas con el objetivo de alcanzar las metas institucionales.

Particularmente, en este estudio se define el término de gestión educativa, de acuerdo con los planteamientos de Gutiérrez (2020) quien afirma que parte de la ejecución de procesos que se establecen en una estructura organizacional vertical u horizontal, en donde se determinan objetivos claros que parten del interés de todos los colaboradores con el fin de cumplir satisfactoriamente con las orientaciones sociales y en beneficio del desarrollo sostenible. De igual forma, se asume la visión de García-Garnica (2016), frente a la determinación de sus dimensiones de análisis en la gestión educativa, ya que esto posibilita una visión amplia y objetiva de la organización.



### **2.2.5 Práctica docente.**

La práctica docente es el quehacer del profesorado que contribuye al desarrollo de competencias básicas y genéricas, para la apropiación de los postulados científicos, el desarrollo de procesos tecnológicos y las capacidades para la aplicación y réplica de lo aprendido (Madueño, 2014). En este sentido, está asociada con la reestructuración del modelo, pasando de uno tradicional, centrado en la pasividad y en la llamada transmisión del conocimiento, a otro de competencias, para que el estudiante adquiera la competitividad necesaria que le ayude a su inserción en la sociedad, formando personas activas, autónomas, capaces de aprender de manera diferente y de solucionar problemas desde su disciplina (Itson, 2009, como se citó en Madueño, 2014), o la práctica con los aprendizajes significativos adquiridos, como lo expresa Ausubel (2010), dando la oportunidad de aplicar las habilidades y saberes previos de los estudiantes y su preparación (Oppenheimer, 2018).

De esta forma, se encuentra que la enseñanza es el objetivo principal de la práctica docente, procurando que los estudiantes aprendan, se formen, progresen en su desarrollo, se conviertan en profesionales destacados, en investigadores y en líderes promotores de los cambios que la sociedad requiere. De esta forma, la práctica docente debe convertirse en una agradable actividad, cargada de afectividad y de satisfacción. Sobre este particular, Guzmán (2018) expresa que los resultados de algunas indagaciones muestran que los docentes disfrutan de enseñar, buscan tener buenas relaciones interpersonales con sus estudiantes, dominan las didácticas y los contenidos de sus disciplinas, enseñan con claridad, son comprometidos, responsables y realizan acciones para facilitar el aprendizaje de sus estudiantes, aplicando diferentes estrategias.

A partir de estos planteamientos, Day y Macbeth expresan que el desarrollo de los procesos educativos, para las próximas décadas, se centra en el impulso de un liderazgo basado en el aprendizaje, como la principal consecuencia de las prácticas docentes (2009, como se citó en Bolívar, 2010). Desde esta perspectiva y de acuerdo con Macbeth (2010), el liderazgo para el aprendizaje implica por lo menos cinco principios que tienen que ver con centrarse de manera consciente en el aprendizaje como la actividad más importante de la práctica docente; crear las condiciones necesarias, un clima favorable y las relaciones pertinentes para su alcance; promover y realizar diálogos acerca del liderazgo; realizar un liderazgo compartido para lograr una amplia participación en aspectos que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa; asumir en colectivo la responsabilidad de los resultados, analizarlos, reflexionar sobre ellos y diseñar estrategias de mejora. De esta forma, se evidencia la relación de las tres dimensiones fundamentales de la práctica docente, la enseñanza, el aprendizaje y el desarrollo.

Del mismo modo, Bolívar (2010) argumenta que la creación de una cultura centrada en las prácticas docentes y sus principales resultados, el aprendizaje y el desarrollo, requiere la promoción de la cohesión, cooperación y sentido unificado de los docentes; tener sentido amplio del trabajo de calidad, es decir, bien hecho, y llevar a cabo procesos de comprensión de lo que se desea alcanzar, con la intervención de la gestión académica.

Asimismo, Pont (2008) reconoce que un liderazgo que tenga como propósito apoyar, acompañar, evaluar y desarrollar la práctica docente, por parte de la gestión educativa, hace parte del liderazgo eficaz y es muestra del interés de la dirección en la mejora, puesto que un liderazgo centrado en la calidad de la enseñanza y, como consecuencia, en el aprendizaje eficiente de los estudiantes, es indicativo de la efectividad del trabajo y de la gestión

educativa del líder. En este sentido Harris afirma que al implementar el liderazgo participativo posibilita que todos los miembros de la institución se involucren en las decisiones, con propuestas innovadoras e iniciativas enfocadas a la mejora continua (2008, como se citó en Bolívar, 2010).

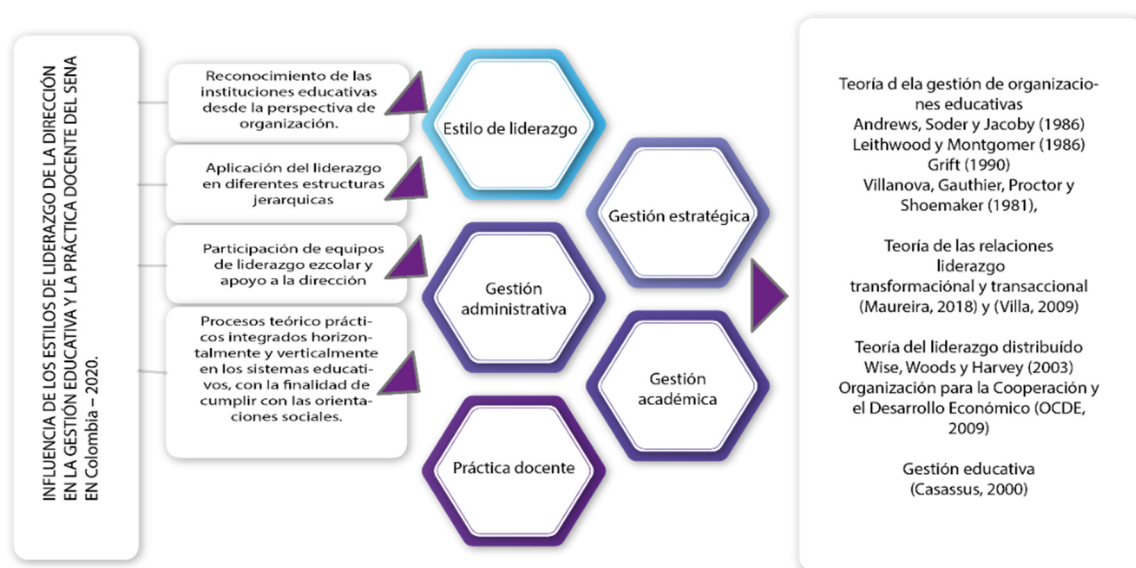
Siguiendo en esta misma línea, la eficiencia de la gestión educativa tiene que ver con la asesoría, apoyo y acompañamiento a las prácticas docentes. Sobre este particular, Leithwood (2006) describe cuatro prácticas de liderazgo que muestran la efectividad de la gestión educativa y la práctica docente como lo son: el apropiarse la visión de la institución, conocer las expectativas y las metas de los equipos; interesarse por el desarrollo del personal, es decir, habilidad para impulsar y potenciar sus capacidades; rediseñar la institución, esto es, desarrollar una cultura del trabajo colaborativo, por ejemplo; gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

De esta forma, las prácticas docentes constituyen aspectos centrales en las funciones de las instituciones educativas. Sobre este particular Bolívar (2010), manifiesta que uno de los principales elementos en la práctica docente, se refiere a la capacidad que poseen los profesores de compartir con los estudiantes los diferentes postulados de las ciencias o de la tecnología, según su especialidad. Finalmente, Tejada (2013) plantea que muchos docentes universitarios son profesionales de otras disciplinas diferentes a la pedagogía y a la didáctica y, que, por lo tanto, como lo expresa Madueño (2014), la práctica misma puede constituir una buena estrategia y un apropiado contexto para el aprendizaje y desarrollo de las competencias pedagógicas y didácticas del profesor. Por su parte, Hurtado *et al.* (2015) manifiestan que, cada día la docencia universitaria es más exigente debido a las

circunstancias competitivas, a las demandas sociales y profesionales, y a la conciencia de los estudiantes que les permite ser más participativos y propositivos, de tal manera que el docente pasa de ser un trasmisor de conocimiento a convertirse en un investigador, preocupado por la calidad de su desempeño. Es así como Maureira (2018), define que la apropiación que el docente genera en su labor formativa posibilita el desarrollo de relaciones que se construyen desde el liderazgo distribuido, con la participación de estudiantes, padres de familia y directivos que enriquecen en el día a día el conocimiento y la práctica pedagógica.

En la Figura 2. Se presenta el modelo del constructo teórico explicativo y sus variables.

**Figura 2.**  
*Modelo teórico explicativo*



*Nota:* consolidado de teorías que aportan al desarrollo de la investigación. Elaboración propia.

## 2.3. Formulación de hipótesis

### 2.3.1. Hipótesis general

El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa influyen en la práctica docente del SENA – 2020.

**Hipótesis Nula**, la cual equivale a la negación de lo antes afirmado, es decir, *El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa No influyen en la práctica docente del SENA – 2020.*

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

-El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa influyen en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA - 2020

-El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa influyen en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA - 2020

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de la investigación.**

El método en esta investigación se estructuró a partir de 2 métodos de estudio. El primer método hipotético-deductivo o de contrastación de hipótesis, correspondiente a la primera fase de la investigación y se abordó desde un enfoque cuantitativo. La aplicación de este método de acuerdo con Hernández-Sampieri y Torres (2018) permitió generar desde la formulación de hipótesis inferidas o sustentadas a través de datos empíricos o teóricos la construcción de nuevas deducciones al problema de estudio, con el fin de identificar si hay correspondencia o no, con los hechos, e identificar si es posible comprobar la veracidad de las hipótesis. De esta manera, esta investigación, propuso poner a prueba las hipótesis formuladas alrededor de la formulación del problema, con el fin de ser contrastadas con los hechos reales y los datos obtenidos por la población de estudio, a fin de ser contrastadas, puestas a prueba y comprobar su veracidad.

El segundo método que se abordó en esta investigación es el inductivo, el cual corresponde a la segunda fase del estudio que se aplicó desde un enfoque cualitativo. Este

método, estuvo conformado por dos procedimientos inversos, la inducción y la deducción. En este sentido, el proceso de inducción permitió el análisis de las situaciones particulares a un conocimiento colectivo que posibilitó identificar las similitudes de los fenómenos individuales con el fin de llegar a conclusiones o aspectos que lo caracterizan. Así pues, en esta investigación, se estableció categorías que orientaron el análisis particular de cada individuo, de acuerdo a la naturaleza del estudio con el fin de poder llegar a conclusiones que caracterizaron el fenómeno.

### **3.2 Enfoque de la investigación.**

El desarrollo de esta investigación se planteó desde un enfoque mixto, el cual desde los planteamientos de Hernández-Sampieri y Torres (2018) permite el abordaje de estudios que tienen el propósito de establecer un diseño concurrente, secuencial e integral según la naturaleza y formulación del problema. Es así como en el planteamiento metodológico de este estudio partió de un análisis sistemático, empírico y crítico donde confluyeron la objetividad y la subjetividad para dar respuesta al problema de investigación.

### **3.3 Tipo de investigación.**

En el desarrollo de este estudio, se realizó una investigación aplicada, la cual se caracteriza porque parte de la construcción de un marco teórico que permite fundamentar la formulación del problema, además de permitir a partir del análisis concluir en la aplicación y adaptación de teorías e incrementar los conocimientos científicos alrededor del marco de objeto de esta investigación (Torres, 2006). De esta forma, se logró determinar la influencia de la variable liderazgo pedagógico de la dirección y la variable gestión educativa en la variable práctica docente y sus respectivas dimensiones acompañamiento a los procesos

formativos y vinculación del profesorado en actividades directivas, pudiendo así contrastar los enfoques y teorías asociadas y generar un análisis con relación a las nuevas prácticas de liderazgo en las instituciones educativas.

### **3.4 Diseño de la investigación.**

En esta investigación se estableció para el abordaje del enfoque cuantitativo un diseño no experimental, dadas las condiciones del estudio en el que no se manipulan las variables deliberadamente, por el contrario, se alude a la observación de situaciones ya existentes que sustentan la formulación del problema. En este sentido, se abordó un estudio sistemático en que no es posible incidir sobre la variable independiente, y a su vez, se reconoció la inferencia en el planteamiento de las hipótesis por lo que ha sido observado, y lo que es posible de sustentar con la teoría (Hernández-Sampieri y Torres, 2018). De esta forma, dadas las condiciones y naturaleza del estudio, se abordó la aplicación de instrumentos en un solo momento, considerando la opinión de directivos y la percepción de instructores frente a la influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente del SENA en Colombia en el año 2020.

Por su parte, desde la perspectiva del enfoque cualitativo, se abordó un diseño fenomenológico – hermenéutico, el cual tuvo como propósito, comprender las experiencias de las personas con relación a fenómenos de estudio, con el fin de, encontrar aspectos similares que permitieron concluir frente a la realidad problemática, siendo contrastada con los aportes teóricos que fundamentaron los aportes de los participantes (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).



### **3.5 Población, muestra y muestreo.**

#### **3.5.1 Población.**

La población se establece como el conjunto de unidades totales que son determinadas en un fenómeno de estudio, que contribuyen en la recolección de información necesaria para la comprensión del problema (Tamayo, 2004). De esta forma, para el desarrollo de este estudio, se asumió como población a 8 directivos docentes y 3330 instructores ubicados en los 117 centros de formación del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA de Colombia entidad de educación superior del sector oficial, establecida en la zona Andina, Caribe, Pacífica, Amazónica y de la Orinoquía que convergen con la presencia de 33 regionales en las que se encuentra uno o varios centros de formación SENA obteniendo una capacidad de 3330 personas vinculadas al estudio definidos de acuerdo a criterios de inclusión y exclusión.

#### **3.5.2 Muestra.**

La muestra se definió de la determinación de la totalidad de la población objeto del fenómeno de estudio, cuando la medición no es posible realizarla en su totalidad, debe considerarse una muestra representativa que permita garantizar la confiabilidad y suficiencia de los datos para abordar el problema de investigación. En consecuencia, el investigador debe asumir el error de muestreo aceptable que está dispuesto a tolerar en el estudio ya que esto permitió garantizar su validez (Tamayo, 2004).

De acuerdo con lo anterior, para el desarrollo de esta investigación se reconoció una población constituida por 3330 instructores para el estudio cuantitativo distribuidos en los

117 centros de formación del SENA que hacen presencia en 33 regionales de Colombia. Asimismo, se definió un nivel de confianza del 95% y error de muestreo del 3% como se muestra en la Tabla 3, lo que permite determinar una muestra aceptable de 201.

**Tabla 3**  
*Muestra de la investigación*

<b>Criterio</b>	<b>Valores:</b>
Nivel de confianza deseado (Z) =	95%
Tamaño del universo (N) =	3330
Error deseado (e) = +/-	3%
	Resultado:
Muestra (n)=	201

*Nota:* elaboración propia.

### **3.5.3 Criterios de inclusión y exclusión.**

Para definir el muestreo de la investigación fue pertinente la identificación de criterios que permitan reconocer las características de la población objeto de estudio. En este sentido, en los criterios de inclusión se determinaron rasgos demográficos, temporales, geográficos, funcionales de los sujetos, y de exclusión aquellas características que interfieren en los objetivos del estudio (Otzen y Manterola, 2017). En el desarrollo del estudio, el abordaje del enfoque cuantitativo, se aplicó a los instructores de los centros de formación den SENA, para ello, se definieron los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

*Criterios de inclusión instrumento 1 – Cuestionario.*

- Instructores del SENA de carrera administrativa, nombramiento provisional o contratistas, con por lo menos un año de antigüedad en la institución educativa.

- Instructores que cumplan funciones relacionadas a orientar procesos de formación presencial o virtual.

- Instructores que en sus funciones cumplan funciones destinadas a la investigación, al diseño y desarrollo curricular de programas de formación, procesos de autoevaluación y registro calificado de programas y contribuyan con procesos relacionados con la mesa sectorial.

- Instructores que sean apoyo administrativo a la coordinación de programas.

*Criterio de exclusión instrumento – Cuestionario.*

- Instructores que tengan menos de un año en la ejecución de sus funciones en el centro de formación.

- Ahora bien, el abordaje del enfoque cualitativo, se aplicó directamente con los directivos docentes de la institución en consecuencia se considerarán como criterios de inclusión y exclusión:

*Criterio de inclusión instrumento – Entrevista.*

Directivos docentes de carrera administrativa o nombramiento provisional, subdirectores de centro, coordinadores académicos de programas de formación, coordinadores misionales, coordinadores de área o proceso, que tengan a su cargo grupos de funcionarios para la ejecución de procesos con por lo menos un año de ejecución del cargo.

### *Criterios de exclusión instrumento – Entrevista.*

Directivos docentes de carrera administrativa o nombramiento provisional, subdirectores de centro, coordinadores académicos de programas de formación, coordinadores misionales, coordinadores de área o proceso, que tengan a su cargo grupos de funcionarios para la ejecución de procesos con menos de un año de ejecución del cargo.

#### **3.5.4 Muestreo.**

Se determinó dentro de la definición de la muestra como un instrumento de gran validez para la investigación, ya que permitió reconocer las unidades de estudio que fueron necesarias para la recolección de datos, análisis y hallazgos presentados como resultado de la investigación (Tamayo, 2004). En consecuencia, para esta investigación, en el abordaje del enfoque cuantitativo se determinó un muestreo no probabilístico, accidental o consecutivo, el cual en palabras de Otzen y Manterola (2017), se consideró a partir del reclutamiento de sujetos hasta completar el número necesario en la definición de la muestra de la investigación. Estos, se definieron en el estudio de manera causal, por lo que, de acuerdo con los criterios establecidos para la aplicación del cuestionario como instrumento para la recolección de información a los instructores se consideraron los primeros 201 cuestionarios resueltos en su totalidad, el cual se aplicó en línea a través de la herramienta Google forms.

Asimismo, de acuerdo con lo planteado por Hernández-Sampieri y Torres (2018) en el abordaje del estudio cualitativo las muestras no probabilísticas se establecen en grupos pequeños que son definidos según los criterios de la muestra por parte del investigador. Por

esta razón, se determinó la aplicación de entrevistas semiestructuradas a 8 directivos, que parten del criterio de inclusión de ser directivos docentes de carrera administrativa o nombramiento provisional, subdirectores de centro, coordinadores académicos de programas de formación, coordinadores misionales, coordinadores de área o proceso, que tengan a su cargo grupos de funcionarios para la ejecución de procesos con por lo menos un año de ejecución del cargo.

### 3.6 Variables y operacionalización.

*Variable liderazgo pedagógico:* hace referencia al estilo de dirigir una organización, con el objetivo de mejorar los objetivos institucionales y alcanzar las metas trazadas en los equipos de trabajo académicos. El estilo de liderazgo se define de acuerdo con los rasgos de personalidad, influencia y acciones realizadas en la organización, en este sentido, este podrá ser parte de la experiencia y los conocimientos adquiridos en liderazgo, dirección y gestión reconociendo el contexto educativo.

**Tabla 4**

*Variable liderazgo pedagógico*

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS (VALOR FINAL)
Colaboración más allá de la escuela	-Trabajo colaborativo -Participación en redes	1-2	Ordinal	Nada (1) Poco (2) Suficiente (3) Bastante (4) Mucho (5)
Capacidad para compartir el liderazgo	-Distribución del liderazgo -Oportunidades de formación -Trabajo en equipo	3-6	Ordinal	Nada (1) Poco (2) Suficiente (3) Bastante (4) Mucho (5)
Formación en habilidades pedagógicas	-Formación académica -Tiempo para formación -Motivación para un buen clima laboral	7-12	Ordinal	Nada (1) Poco (2) Suficiente (3) Bastante (4) Mucho (5)
Convertir la dirección en una profesión atractiva	-Mecanismos de selección -Remuneración -Reconocimientos laborales -Oportunidades de ascenso	13-17	Ordinal	Nada (1) Poco (2) Suficiente (3) Bastante (4) Mucho (5)

*Nota:* adaptación (García-Garnica, 2016).

*Variable Gestión educativa:* Conjunto de procesos estratégicos, administrativos y académicos que se integral horizontal y verticalmente en la organización con la finalidad de alcanzar un estado mayor de realización y desarrollo institucional a partir de la definición y cumplimiento de metas que son realizadas cooperativamente por toda la comunidad educativa.

**Tabla 5**

*Variable gestión educativa*

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS (VALOR FINAL)
Fijación y evaluación de metas educativas	-Relación de la dirección con instructores -Definición de objetivos pedagógicos -Evaluación de objetivos pedagógicos -Definición de planes de mejora -Nivel de desempeño administrativo	1-6	Ordinal	Nada (1) Poco (2) Suficiente (3) Bastante (4) Mucho (5)
Gestión estratégica de recursos	-Recursos disponibles para la formación -Capacitación profesional -Contratación de instructores	7-9	Ordinal	Nada (1) Poco (2) Suficiente (3) Bastante (4) Mucho (5)

*Nota:* adaptación (García-Garnica, 2016).

*Variable Práctica docente:* se establece del proceso teórico práctico de enseñanza aprendizaje entre maestros, estudiantes y la comunidad educativa, en el que se generan acciones que conllevan a la formación integral del individuo con el objetivo de generar competencias que conlleven a su desarrollo personal, social y cultural.

**Tabla 6**  
*Variable práctica docente*

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS (VALOR FINAL)
Apoyo a la calidad docente	-Supervisión de actividades pedagógicas -Motivación a la labor pedagógica -Gestión del currículo -Formación pedagógica -Promoción y uso de TIC	1-6	Ordinal	Nada (1) Poco (2) Suficiente (3) Bastante (4) Mucho (5)
Vinculación del profesorado en actividades directivas	-Apoyo de instructores en labores directivas -Regulación de actividades pedagógicas	7-11	Ordinal	Nada (1) Poco (2) Suficiente (3) Bastante (4) Mucho (5)

*Nota:* adaptación (García-Garnica, 2016).



### 3.6.1 Criterios de rigor.

#### *Fiabilidad o consistencia.*

La fiabilidad en la investigación hace referencia a la posibilidad que da a futuros investigadores el poder implementar el estudio. En este sentido, hace referencia a la pertinencia que tiene usar estrategias, metodologías, incluso datos de estudios anteriores, en investigaciones que, por su objetivo y propósito, aportan en la construcción de conocimiento y utilizan los mismos métodos en algunos casos llegando a tener los mismos resultados, así su aplicación se da en contextos distintos, lo que permite comprobar la fiabilidad del estudio. Sin embargo, dada la subjetividad que implica la implementación de un enfoque cualitativo, la recomendación es combinar diversos métodos para la recolección de información con el fin de llegar a un constructo objetivo (Noreña-Peña *et al.*, 2012).

#### *Validez.*

La validez está relacionada con la capacidad que logra el investigador en recoger, analizar y profundizar de forma correcta la información, de acuerdo con los datos obtenidos, en la captación de experiencias, percepciones y situaciones del contexto que se encuentran alrededor de la realidad problemática. Bajo esas condiciones, una de las estrategias para dar validez al estudio es el desarrollo del proceso de triangulación la cual se puede dar a través de datos, teorías, investigadores y expertos, según la naturaleza de la investigación (Noreña-Peña *et al.*, 2012).

### *Credibilidad o valor de la verdad.*

Este criterio se manifiesta por la credibilidad que originan la presentación de los resultados de la investigación a los participantes y expertos de la temática, por su veracidad, en su presentación, articulación con la teoría y principalmente por su relación directa y congruencia con la realidad problemática estudiada (Noreña-Peña *et al.*, 2012).

### **3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

La aplicación de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, posibilitó realizar la medición de las variables definidas en el planteamiento de las hipótesis y en caso de que éstas, no estén planteadas de las variables, a través de un acercamiento que reconozca la realidad problemática reconociendo que aunque no exista una medición perfecta, si pueda demostrarse una fidelidad al planteamiento de las variables de estudio en la construcción y aplicación del instrumento (Hernández-Sampieri y Torres, 2018). Para el desarrollo de esta investigación, dado que es un estudio de enfoque mixto, se abordaron dos técnicas para la recolección de datos, que son la encuesta y la entrevista y los instrumentos que se aplicaron son el cuestionario estructurado por García-Garnica (2016) y la entrevista semiestructurada propuesta por Requena y Ribera (2019), instrumentos que partieron de una adaptación que implica su validación por juicio de 10 expertos con nivel de formación de doctorado, permitiendo que su desarrollo se articule con mucho más rigor a las características y el contexto de la investigación.

### **3.7.1 Técnica.**

Las técnicas para la recolección de información, se definen como la parte administrativa y procedimental del desarrollo de la investigación, ya que en ellas se establecieron las condiciones y el espacio para la recolección de datos (Tamayo, 2004). Para el desarrollo de esta investigación se aplicó como técnicas para la recolección de información la encuesta y la entrevista.

#### *La encuesta.*

La encuesta se estableció como una técnica primaria para la recolección de información, que parte de la definición de un objetivo de estudio que subyace de un problema que es pertinente de investigar. Su estructura, se conforma de preguntas que tienen como propósito implementar métodos cuantitativos de análisis que permitan determinar resultados en lo que siempre se considerará un porcentaje de error y confianza de la población participante, pero que, aun así, posibilita responder al fenómeno de estudio (Abascal, 2005).

El desarrollo de esta investigación desde el abordaje de un estudio cuantitativo aplicó el cuestionario planteado por (García-Garnica, 2016) a una muestra representativa de 201 instructores, el cual tuvo una adaptación que permitió dar mayor rigor al estudio por su adecuación al contexto institucional. Este instrumento, se aplicó con el fin de conocer la percepción asociada a las relaciones de influencia del liderazgo pedagógico del directivo docente frente a las acciones asociadas a la gestión estratégica, administrativa, académica y la práctica docente de instructores en los centros de formación del SENA a nivel nacional en Colombia.

### *La entrevista.*

Se reconoce como una técnica en la que se establece un diálogo entre el entrevistador y los participantes a través de preguntas que permiten la construcción de significados y la comprensión del fenómeno de estudio. Las entrevistas pueden ser, estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas. Para cada caso, se define un estilo para llevar a cabo el proceso de recolección de datos. En el caso de la entrevista estructurada, el entrevistador sigue una batería de preguntas, que permiten alcanzar los objetivos de la investigación, asimismo, las entrevistas semiestructuradas siguen una batería de preguntas, no obstante, el entrevistador tiene la libertad de indagar por más aspectos que subyacen de los interrogantes primarios para precisar los datos recolectados. Por último, las entrevistas no estructuradas o abiertas, manejan una guía del contenido a tratar, sin embargo, se tiene total libertad en el desarrollo de la entrevista (Hernández-Sampieri y Torres, 2018). Para el desarrollo de esta investigación, se abordó desde el estudio de un enfoque cualitativo de nivel descriptivo, la aplicación de una entrevista semiestructurada aplicada a 8 directivos docentes del SENA, considerando este número como el tamaño mínimo sugerido para el análisis (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

### **3.7.2 Descripción de instrumentos.**

El instrumento en el desarrollo de procesos de investigación científica, se define como un recurso que permite registrar los datos recolectados que son necesarios para por realizar la comprobación de hipótesis si las hay, y el análisis de las variables planteadas en el estudio (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

*Instrumentos variable liderazgo pedagógico, gestión educativa y práctica docente.*

En la primera fase de la investigación, desde un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y un nivel de estudio correlacional causal, se abordó la aplicación del cuestionario planteado por García-Garnica (2016), el cual considera en su desarrollo la definición de 8 dimensiones que se ajustan satisfactoriamente a las variables (liderazgo pedagógico, gestión educativa y práctica docente) y dimensiones del estudio que reconocen la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección en la ejecución de cada uno de los procesos que se desarrollan en los centros de formación: 1. Colaboración más allá de la escuela, 2. Capacidad para compartir el liderazgo, 3. Formación en habilidades pedagógicas, 4. Convertir la dirección en una profesión atractiva, 5. Fijación y evaluación de metas educativas, 6. Gestión estratégica de recursos, 7. Acompañamiento a los procesos formativos y 8. Vinculación del profesorado en actividades directivas. La aplicación del cuestionario tuvo como propósito recolectar la percepción de instructores profesionales, en diferentes disciplinas y programas de formación del SENA a nivel nacional frente al desarrollo de las prácticas de liderazgo ejercidas por el grupo de directivos docentes del SENA, con el fin de generar recomendaciones que conlleven a la mejora continua de los centros de formación de la dirección en los procesos de gestión estratégica, administrativa, académica y la práctica docente. El cuestionario presenta un listado de ítems relacionados con las prácticas asociadas a las variables liderazgo pedagógico, la gestión educativa y la práctica docente, los cuales permitieron dar respuesta al problema de estudio. En cada ítem, el participante tuvo que asignar una respuesta. Los criterios de valoración para cada ítem corresponden a una escala cuantitativa, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto: Nada (1), Poco (2), Suficiente (3), Bastante (4), Mucho (5).

**Tabla 7***Ficha técnica instrumento variable liderazgo pedagógico*


---

Cuestionario prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar

---

Objetivo: determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020

Autor: cuestionario original de (García-Garnica, 2016)

Adaptación: cuestionario original de (García-Garnica, 2016)

Administración: individual en línea a través de Google forms

Duración: 45 minutos

Sujetos de aplicación: instructores del SENA

Técnica: encuesta

Instrumento: cuestionario

Puntuación y escala de calificación en instrumento cuestionario:  
Nada (1), Poco (2), Bastante (3), Suficiente (3), Mucho (5)

Variable	Dimensión	ítem
Liderazgo pedagógico	Colaboración más allá de la escuela	1. Colabora con otras instituciones de la comunidad (instituciones, organismos públicos, asociaciones, empresas...) para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
		2. Participa en redes académicas que ofrecen oportunidades de aprendizaje colectivo
	Capacidad para compartir el liderazgo	3. Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la institución educativa
		4. Delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo
		5. Proporciona oportunidades de formación a aquellos miembros de la institución con capacidad para coordinar asuntos pedagógicos
	Formación en habilidades pedagógicas	6. Crea equipos de trabajo que aborden proyectos educativos
		7. Tiene posibilidades formativas en distintos momentos desde su acceso al cargo (formación inicial y continua)
		8. Dispone de tiempo para formarse
		9. Ha recibido formación para apoyar la calidad de la labor docente
		10. Ha recibido formación para gestionar los recursos de la institución con eficacia
		11. Ha recibido formación para crear un clima de colaboración dentro y fuera de la institución
		12. Ha recibido formación para desarrollar planes que permitan alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos en el Proyecto Educativo
	Convertir la formación en una profesión atractiva	13. Es elegida teniendo en cuenta criterios profesionales
		14. Recibe un salario acorde a las funciones que se le asignan
		15. Obtienen reconocimiento profesional por su labor
		16. Tiene oportunidades de ascenso
		17. Presenta una sobrecarga de responsabilidades y funciones

---

*Nota:* elaboración propia.

## Tabla 8

### *Ficha técnica instrumento variable gestión educativa*

---

#### Cuestionario prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar

---

Objetivo: determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020

Autor: cuestionario original de (García-Garnica, 2016)

Adaptación: cuestionario original de (García-Garnica, 2016)

Administración: individual en línea a través de Google forms

Duración: 45 minutos

Sujetos de aplicación: instructores del SENA

Técnica: encuesta

Instrumento: cuestionario

Puntuación y escala de calificación en instrumento cuestionario:

Nada (1), Poco (2), Bastante (3), Suficiente (3), Mucho (5)

Variable	Dimensión	ítem
Gestión educativa	Fijación y evaluación de metas educativas	1. Se reúne con los maestros/as para analizar las prioridades pedagógicas de la institución 2. Establece objetivos claros para la mejora del rendimiento académico en el Proyecto Educativo 3. Hace que el profesorado se comprometa con los objetivos pedagógicos de la institución 4. Evalúa periódicamente el avance hacia los objetivos definidos 5. Desarrolla junto con el profesorado planes de mejora basados en las evaluaciones 6. Responde ante la Administración por los niveles de logro alcanzados
	Gestión estratégica de recursos	7. Utiliza los recursos disponibles ajustándolos a los propósitos pedagógicos de la institución 8. Propone requisitos de capacitación profesional para la ocupación de determinados puestos docentes 9. Decide sobre la contratación del personal docente de la institución

---

*Nota:* elaboración propia.

**Tabla 9***Ficha técnica instrumento variable práctica docente*

---

**Cuestionario prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar**

---

Objetivo: determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020

Autor: cuestionario original de (García-Garnica, 2016)

Adaptación: cuestionario original de (García-Garnica, 2016)

Administración: individual en línea a través de Google forms

Duración: 45 minutos

Sujetos de aplicación: instructores del SENA

Técnica: encuesta

Instrumento: cuestionario

Puntuación y escala de calificación en instrumento cuestionario:

Nada (1), Poco (2), Bastante (3), Suficiente (3), Mucho (5)

Variable	Dimensión	ítem
Práctica docente	Acompañamiento a los procesos formativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisa la labor de los maestros/as en el ambiente de formación y en el aula virtual</li> <li>2. Incentiva a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia</li> <li>3. Se reúne con los maestros/as para conocer sus necesidades formativas</li> <li>4. Desarrolla actividades formativas dirigidas al profesorado empleando los recursos disponibles de la institución educativa</li> <li>5. Gestiona el currículo con el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica</li> <li>6. Promueve el uso de las TIC en la institución como apoyo a los procesos de aprendizaje</li> </ol>
	Vinculación del profesorado en actividades directivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Apoya a la dirección en el desarrollo de planes de mejora</li> <li>8. Refuerza la distribución de las responsabilidades pedagógicas entre diferentes miembros de la institución</li> <li>9. Establece directrices que regulan las labores pedagógicas de la dirección</li> <li>10. Refuerza la distribución de las actividades pedagógicas entre diferentes miembros de la institución educativa</li> <li>11. Promueve la realización de evaluaciones internas en la institución educativa</li> </ol>

---

*Nota:* elaboración propia.



*Instrumento entrevista guía de entrevista semiestructurada.*

En la segunda fase de la investigación desde un enfoque cualitativo y un nivel de estudio descriptivo, se abordó la aplicación de la entrevista semiestructurada planteada por Requena y Ribera (2019), la cual consideró, en su desarrollo la definición de 10 interrogantes que tuvieron como propósito conocer el liderazgo pedagógico que aplican los directores y cómo la legislación influye en la manera de ejercer el liderazgo. De acuerdo con lo anterior, se estudió el planteamiento de la entrevista semiestructurada desarrollada por los autores y se realizó una adaptación que permitió además de los objetivos ya vinculados en el desarrollo del instrumento incluir aspectos que permitieron conocer la opinión de los directivos docentes frente acciones relacionadas con la gestión administrativa y estratégica de los centros de formación, logrando cumplir satisfactoriamente, con los objetivos de la investigación y el análisis de las variables del estudio.

Así pues, esta entrevista semiestructurada tuvo como objetivo académico recolectar la opinión de los directivos docentes, en diferentes disciplinas y programas de formación del SENA a nivel nacional frente al desarrollo de las prácticas de liderazgo pedagógico ejercidas en su cargo en el SENA frente acciones relacionadas con las categorías del estudio (los estilos de liderazgo, la gestión educativa y la práctica docente), con el fin de generar recomendaciones que conlleven a la mejora continua de los centros de formación en el acompañamiento que se realiza a la dirección y sus funciones asociadas a la gestión estratégica, administrativa y académica.

**Tabla 10*****Ficha técnica instrumento Entrevista prácticas eficaces de la dirección educativa***

<b>Entrevista prácticas eficaces de la dirección educativa</b>		
Objetivo: determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020		
Autor: guía de entrevista original de (Requena y Ribera, 2019), Adaptación: guía de entrevista original de (Requena y Ribera, 2019)		
Administración: individual en línea a través de Google Meet a través de correo institucional SENA		
Duración: 30 minutos - Sujetos de aplicación: directivos del SENA - Técnica: guía de entrevista		
<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Liderazgo pedagógico</b>	Variable liderazgo pedagógico: Esta variable se estructura en el desarrollo de esta investigación como el estilo de dirigir a una organización, con el objetivo de mejorar los objetivos institucionales y alcanzar las metas trazadas en los equipos de trabajo.	<p>¿Cuántos años lleva como director en el centro? ¿Y cómo docente?</p> <p>¿Ha recibido algún tipo de formación específica para ejercer como director?</p> <p>¿Suele delegar algunas de estas tareas a miembros que no son del equipo directivo? ¿Cuáles?</p> <p>¿De qué forma genera relación con otros centros de formación y con sus equipos directivos? ¿Suelen colaborar o cooperar con ellos?</p>
<b>Gestión estratégica</b>	Conjunto de acciones y estrategias que encaminan en prospectiva al alcance de metas y logros institucionales, para esto, es necesario considerar el ser, el que hacer y el deber ser de la organización.	<p>¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos que persigue su equipo directivo?</p> <p>¿Qué acciones realiza para cumplir con el plan estratégico institucional?</p> <p>¿Cómo involucra al equipo en el desarrollo del plan estratégico institucional?</p> <p>¿Qué acciones realiza para el mejoramiento continuo y cumplimiento de metas institucionales?</p>
<b>Gestión administrativa</b>	Conjunto de acciones y estrategias encaminadas a procesos asociados a la gestión del talento humano, la información, los recursos materiales y de infraestructura, económicos, supervisión y cumplimiento de la normatividad con el objetivo de alcanzar los objetivos institucionales.	<p>¿Cuáles son los principales objetivos administrativos que persigue su equipo directivo?</p> <p>¿Conoce la legislación educativa vigente?</p> <p>¿Cómo les afecta la legislación vigente respecto a la acción directiva? ¿Y respecto a la elección del equipo de docentes?</p> <p>¿Cómo aborda los procesos de evaluación para la mejora continua de los procesos académicos, administrativos y estratégicos?</p> <p>¿De qué manera realiza la gestión de recursos en el centro de formación?</p>
<b>Gestión académica</b>	Conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontalmente y verticalmente en los sistemas educativos, con la finalidad de cumplir con las orientaciones académicas de formación en pro de una educación integral y de calidad.	<p>*¿Cuáles son los principales objetivos académicos que persigue su equipo directivo? ¿Y extraacadémicos?</p> <p>*¿Cómo contribuye en el desarrollo profesoral y calidad docente?</p> <p>*¿De qué manera genera procesos de acompañamiento en la práctica docente de los maestros?</p> <p>*¿De qué manera gestiona el desarrollo de proyectos de investigación, innovación y desarrollo?</p>

Nota: elaboración propia.

### **3.7.3 Validación.**

La validez de investigación hace referencia al grado de correspondencia y relación que cumple un instrumento con relación a las variables que se han determinado en el planteamiento del problema de investigación

#### **3.7.3.1 Validez de contenido.**

La validez de contenido en el planteamiento de un instrumento en el desarrollo de procesos de investigación científica hace referencia a la congruencia que existe entre los dominios definidos por cada variable y la estructura de criterios que se miden en el instrumento. Por esta razón, desde el planteamiento de la investigación se deben definir los dominios de contenido de cada variable los cuales se fundamentan a partir de los antecedentes y la teoría del estudio (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

#### **3.7.3.2 Validez de criterio.**

La aplicación de validez de criterio a un instrumento de investigación permite identificar el grado de correlación que existe entre los resultados obtenidos de los indicadores que se han dispuesto para medición y su relación con la definición de criterios externos que tienen el mismo objetivo de medición (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

#### **3.7.3.3 Validez de constructo.**

Este tipo de validez, permite fundamentar y argumentar el desarrollo del estudio. En este sentido, permite al investigador identificar se las mediciones obtenidas en la aplicación del

instrumento presentan una relación directa con la teoría fundamentada que sustenta el planteamiento del problema de investigación y sus principales hallazgos. De esta forma, de acuerdo con Carmines y Zeller, para realizar la validación de constructo es preciso seguir las siguientes etapas: 1. Revisión del grado de relación entre las variables de medición y la teoría fundamentada, 2. Se estudian las correlaciones estadísticamente y 3. Se interpreta la evidencia empírica con el constructo (1991, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **3.7.3.4 Validez total.**

De acuerdo con los tres tipos de validación descritos anteriormente, la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de constructo, se define la validez total de un instrumento de investigación, ya que esta considera los tres tipos de evidencia con el fin de brindar en el desarrollo de la investigación un mayor nivel de relación entre los indicadores de medición definidos en el instrumento y las variables del estudio. De esta forma, la validez total será igual a la sumatoria de los tres tipos de validación (Hernández-Sampieri y Torres, 2018). De acuerdo con lo anterior, en esta investigación, la validación de instrumentos consideró, la aplicación de los tres criterios de validación. Asimismo, se contó con la valoración de diez jueces expertos que a través de su experiencia y relación con el campo de estudio permitieron validar los instrumentos de aplicación.

#### **3.7.4 Confiabilidad.**

La confiabilidad de un instrumento de investigación, permite valorar la congruencia entre la definición de indicadores de medición y su relación con las dimensiones y variables del

estudio. Existen varios métodos para determinar la confiabilidad de un instrumento, no obstante, todos convergen en el propósito de analizar la definición de ítems y escalas que posibilitan la medición a partir de fórmulas que expresan el coeficiente de fiabilidad que puede variar entre 0 y 1, en donde 0 corresponderá a un valor nulo y en consecuencia un alto error de medición y 1 indicará un nivel alto de fiabilidad, manifestando un nivel bajo de error en la aplicación del instrumento (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

De acuerdo con lo anterior, en el desarrollo de esta investigación, para la validación de instrumentos se aplicó el método de medidas de coherencia o consistencia interna. Al asumir este método se estimó la confiabilidad de instrumentos a partir de los coeficientes el alfa de Cronbach y el KR-20 y KR-21 de Kuder y Richardson (1937). La aplicación de estos métodos implicó una sola administración de instrumento de medición y su análisis se estableció a través del software para el análisis de datos cuantitativos SPSS. Al realizar la prueba de confiabilidad a partir del coeficiente de Alfa de Cronbach, desde el software de análisis estadístico IBM SPSS Statistics 26.0 - 2019, se obtuvo según el planteamiento de la Tabla 11. Los siguientes resultados.

**Tabla 11**  
*Interpretación del coeficiente de confiabilidad*

Rango	Escala
[0 – 0,2>	Muy Baja
[0,2 – 0,4>	Baja
[0,4 – 0,6>	Moderada
[0,6 – 0,8>	Buena
[0,8 – 1>	Muy buena

*Nota:* tomado de (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

**Tabla 12***Fiabilidad variable liderazgo pedagógico según Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>,009</b>	<b>17</b>

*Nota:* elaboración propia.

La tabla 12, permitió concluir para el investigador que existe un nivel de consistencia y precisión en la elaboración del instrumento, con un nivel valor de confiabilidad de 0,009, lo que implica que se encuentra en un rango entre  $[0,8 - 1>$  que permitió clasificar al instrumento 1 de la variable estilos de liderazgo en una escala de muy buena confiabilidad.

**Tabla 13***Fiabilidad variable gestión educativa según Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>,831</b>	<b>9</b>

*Nota:* elaboración propia.

La tabla 13, permitió concluir para el investigador que existe un nivel de consistencia y precisión en la elaboración del instrumento, con un nivel valor de confiabilidad de 0,831, lo que implica que se encuentra en un rango entre  $[0,8 - 1>$  que permitió clasificar al instrumento 2 para la medición de la variable gestión educativa en una escala de muy buena confiabilidad.

**Tabla 14***Fiabilidad variable práctica docente según Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>,814</b>	<b>11</b>

*Nota:* elaboración propia.

La tabla 14, permitió concluir para el investigador que existe un nivel de consistencia y precisión en la elaboración del instrumento, con un nivel valor de confiabilidad de 0,814, lo que implica que se encuentra en un rango entre  $[0,8 - 1 >$  que permitió clasificar al instrumento 3 para la medición de la variable práctica docente en una escala de muy buena confiabilidad.

Del mismo modo, con el fin de dar mayor validez al contenido en el diseño de adaptación de cada uno de los instrumentos, a continuación, en la Tabla 15, se presentan los juicios de evaluación de 10 expertos doctores, quienes con sus intervenciones permitieron ajustar y generar un grado mayor de confiabilidad en la aplicación.

**Tabla 15**  
*Concepto de validación jueces expertos*

Experto	Cuestionario Variable estilo de liderazgo	Cuestionario Variable gestión educativa	Cuestionario Variable práctica docente	Instrumento entrevista
Dr. Elver Sánchez Celis	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones
Dr. Erick Ariza	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Dr. Javier Herrera	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Dr. Jorge Enrique Gallego Vásquez	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Dra. Lina Fierro	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones
Dra. Marisol Cipagauta	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Dra. Paula Jaramillo	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Dr. Richard Buitrago	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones
Dra. Sandra Calderón	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones	Aplicable después de correcciones

*Nota:* elaboración propia con base a resultados obtenidos en validación de instrumentos.

### 3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos.

Luego de obtener los datos necesarios en la aplicación de instrumentos para la fase recolección de datos cuantitativos y cualitativos, se inició el proceso y análisis de los datos. De esta manera, en la fase de recolección y análisis de datos cuantitativos el procesamiento para esta investigación, se estableció según Hernández-Sampieri y Torres (2018) como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3.**  
*Proceso para recolectar análisis estadístico*



*Nota:* elaboración propia con base en (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

Asimismo, en la fase de análisis de datos cualitativos se procedió a la recolección de las opiniones de los directivos docentes, a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, las cuales una vez se obtuvieron se continuó con su organización, transcripción y codificación, procedimientos que permitieron identificar unidades de significado y categorías, además de reconocer las relaciones entre los hallazgos y la teoría que fundamenta del problema de investigación (Hernández-Sampieri y Torres, 2018), tal como lo muestra la Figura 4.



## Figura 4.

### *Proceso para recolección y análisis de datos cualitativos*



*Nota:* elaboración propia con base en (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

### **3.9 Aspectos éticos.**

En el marco de esta investigación se establecieron diferentes criterios que ponen de manifiesto la ética y el rigor científico en el cual se desarrolló el estudio. Así pues, luego del planteamiento de la investigación se puso a disposición y evaluación el documento ante el Comité Institucional de Ética en investigación de la Universidad Privada Norbert Wiener CIEI-UPNW, el cual de conformidad con lo descrito en el Capítulo V. Artículo 12. Del Código de Ética es el órgano consultivo de investigación que opera con autonomía; constituyéndose en una instancia de diálogo y decisión bioética, que promueve la adopción de buenas prácticas, lineamientos e integridad científica para la protección de los derechos de los sujetos de estudio (seres humanos y animales) que participen en la investigación científica, permitiendo su valoración y aprobación con el fin de cumplir con criterios de calidad y rigurosidad científica.

Así pues, considerando el mismo principio ético, el desarrollo de esta investigación se estructuró a partir de uso y aplicación de la norma APA séptima edición, siguiendo con fidelidad la definición de la norma en la escritura del documento. Asimismo, se consideró pertinente, en el desarrollo del estudio, la transparencia en los descrito en el documento, por tal razón, este se sometió al software turnitin, con el fin de identificar el grado de similitud con la teoría que se

fundamentó en este manuscrito, reconociendo de acuerdo a los principios éticos el 20% máximo de similitud con la literatura en medios impresos y electrónicos. Por último, se asumió con el fin de salvaguardar los datos de los participantes en el desarrollo del estudio la aplicación del documento de consentimiento informado (Ver anexo 3) apoyado en la Ley No. 29733 (Ley de protección de datos personales), con el fin de manifestar la protección de su identidad dadas las características y objetivos y reconocer su participación voluntaria en la investigación.

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. Resultados enfoque cuantitativo**

En este acápite se presentan los resultados de la investigación, que dan cuenta de la aplicación de los instrumentos a instructores y directivos docentes partícipes del estudio. En una primera parte se indican los resultados relacionados con el enfoque cuantitativo, y en una segunda parte los resultados asociados a la aplicación de entrevistas.

#### **4.1.1. Análisis descriptivo de los resultados**

El análisis descriptivo de las variables de estudio: Liderazgo pedagógico, gestión educativa y práctica docente, cada una con sus respectivas dimensiones; se realizó mediante escalas valorativas, las cuales se muestran en las tablas siguientes con los niveles de medición respectiva.

#### 4.1.1.1. Escala valorativa de las variables.

En la tabla 16 se detallan los niveles, rangos y los puntajes teóricos de la variable liderazgo pedagógico la cual alcanza 85 puntos, en el caso de las dimensiones, los puntajes teóricos se encuentran entre 10 y 30 puntos.

**Tabla 16**  
*Escala valorativa de la variable liderazgo pedagógico*

Variable y dimensiones	Puntajes		Niveles			
	Mínimo	Máximo	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Liderazgo pedagógico	26	85	26 -40	41-55	56-70	71-85
Colaboración más allá de la escuela	3	10	3-4	5-6	7-8	9-10
Capacidad para compartir el liderazgo	4	20	4-7	8-11	12-15	16-20
Formación en habilidades pedagógicas	8	30	8-13	14-19	20-25	26-30
Convertir la dirección en una profesión atractiva	7	25	7-11	12-16	17-21	22-25

*Nota: Elaboración propia.*

A continuación, en la tabla 17 se muestran los puntajes teóricos, niveles y rangos de la variable gestión educativa la cual alcanza un puntaje de 45, y las dimensiones varían entre 4 y 30 puntos.

**Tabla 17**  
*Escala valorativa de la variable gestión educativa*

Variable y dimensiones	Puntajes		Niveles			
	Mínimo	Máximo	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
Gestión educativa	10	45	10-18	19-27	28-36	37-45
Fijación y evaluación de metas	6	30	6-11	12-17	18-23	24-30
Gestión estratégica de recursos	4	15	4-6	7-9	10-12	13-15

*Nota: Elaboración propia.*

A continuación, en la tabla 18 se muestran los puntajes teóricos, niveles y rangos de la variable práctica docente la cual alcanza un puntaje de 45, y las dimensiones varían entre 3 y 30 puntos.

**Tabla 18**  
*Escala valorativa de la variable práctica docente*

Variable y dimensiones	Puntajes		Niveles			
	Mínimo	Máximo	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
Práctica docente	9	45	9-17	18-26	27-35	36-45
Acompañamiento a los procesos formativos	6	30	6-11	12-17	18-23	24-30
Vinculación del profesorado en actividades directivas	3	15	3-5	6-8	9-11	12-15

*Nota: Elaboración propia.*

### 4.1.1.2 Análisis descriptivo de los resultados de la variable liderazgo pedagógico y

sus dimensiones.

**Tabla 19**

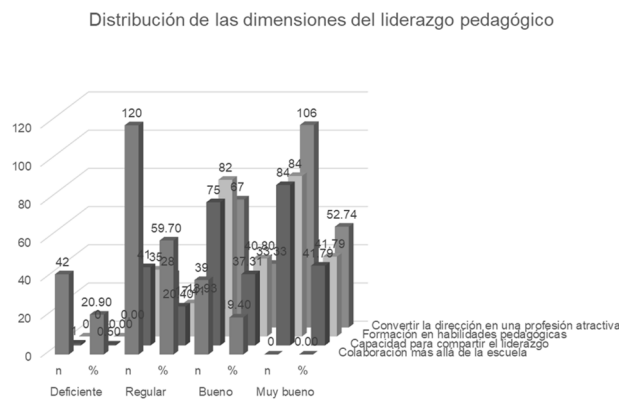
*Niveles de distribución de las dimensiones del liderazgo pedagógico*

	Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Colaboración más allá de la escuela	42	20.90	120	59.70	39	19.40	0	0.00	201	100
Capacidad para compartir el liderazgo	1	0.50	41	20.40	75	37.31	84	41.79	201	100
Formación en habilidades pedagógicas	0	0.00	35	17.41	82	40.80	84	41.79	201	100
Convertir la dirección en una profesión atractiva	0	0.00	28	13.93	67	33.33	106	52.74	201	100

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 5.**

*Niveles de distribución de las dimensiones del liderazgo pedagógico*



*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** en la tabla 19 y figura 5, se evidenció que, del total de 201 instructores de regiones de Colombia, 42 que representan el 20,90% perciben por parte de la dirección un nivel deficiente en la dimensión colaboración más allá de la escuela; 120 de los instructores que representan el 59,70% un nivel regular y 39 instructores que son el 19,40% evidencian un nivel bueno.

En cuanto la segunda dimensión, referida a la capacidad para compartir el liderazgo, un instructor que representa el 0,5% percibió por parte de la dirección un nivel deficiente; 41 de los instructores que representan el 20,40% un nivel regular; 75 instructores que son el 37,31% un buen nivel; mientras que 84 instructores el 41,79% un nivel muy bueno es esta dimensión.

Sobre la tercera dimensión referida a la formación en habilidades pedagógicas, 35 instructores que representan el 17,41% percibieron por parte de la dirección un nivel regular; 82 de los instructores que representan el 40,80% un nivel bueno; mientras que 84 instructores que representan el 41,79% un nivel muy bueno.

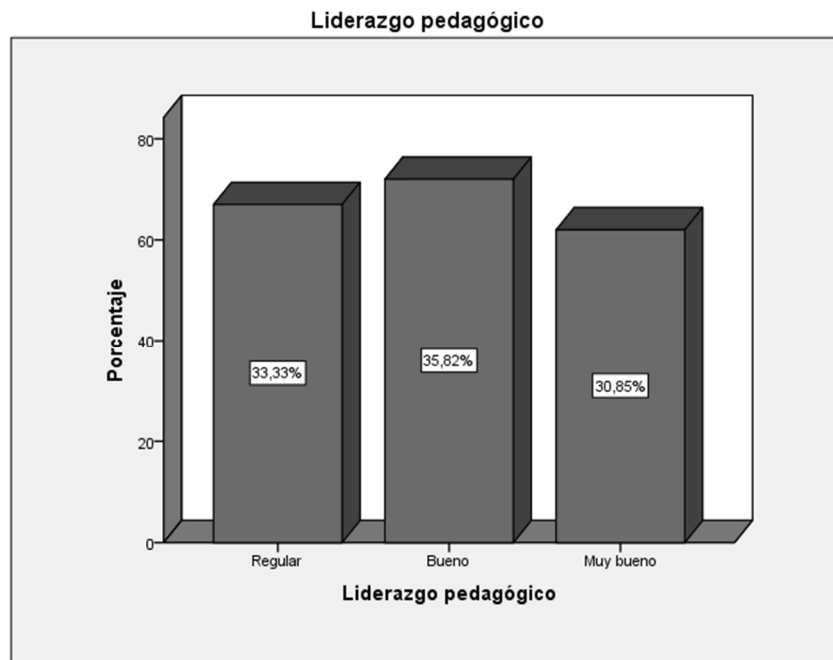
Respecto a la cuarta dimensión que está referida a convertir la dirección en una profesión atractiva, 28 instructores que representan el 13,93% percibieron por parte de la dirección un nivel regular; 67 de los instructores que representan el 33,33% un nivel bueno; y 106 instructores que representan el 52,74% un nivel muy bueno.

**Tabla 20**  
Niveles de distribución del liderazgo pedagógico.

Liderazgo pedagógico			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	67	33,3
	Bueno	72	35,8
	Muy bueno	62	30,8
	Total	201	100,0

Nota: Elaboración propia.

**Figura 6.**  
Niveles de distribución del liderazgo pedagógico



Nota: Elaboración propia.

**Interpretación:** en la tabla 20 y figura 6, se evidenció que, del total de 201 instructores, 67 que representan el 33,3% su percepción del nivel de liderazgo de la dirección es regular; 72



que representan el 35,82% un nivel bueno; mientras que 62 instructores que representan el 39,85% un muy bueno de liderazgo pedagógico.

#### 4.1.1.3. Análisis descriptivo de los resultados de la variable gestión educativa y sus dimensiones

**Tabla 21**

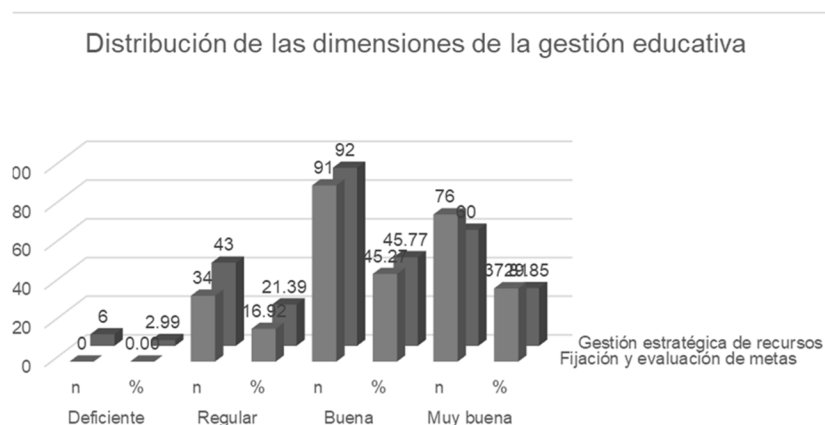
*Niveles de distribución de las dimensiones de la gestión educativa*

	Deficiente		Regular		Buena		Muy buena		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Fijación y evaluación de metas	0	0.00	34	16.92	91	45.27	76	37.81	201	100
Gestión estratégica de recursos	6	2.99	43	21.39	92	45.77	60	29.85	201	100

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 7.**

*Niveles de distribución de las dimensiones de la gestión educativa*



*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** en la tabla 21 y figura 7, se evidenció que, del total de 201 instructores encuestados, 34 que representan el 16,92% percibieron por parte de la dirección un nivel regular en la dimensión fijación y evaluación de metas; 91 de los encuestados que representan el 45,27% percibieron por parte de la dirección un buen nivel y 76 de los instructores encuestados que representan el 37,81% un nivel muy bueno.

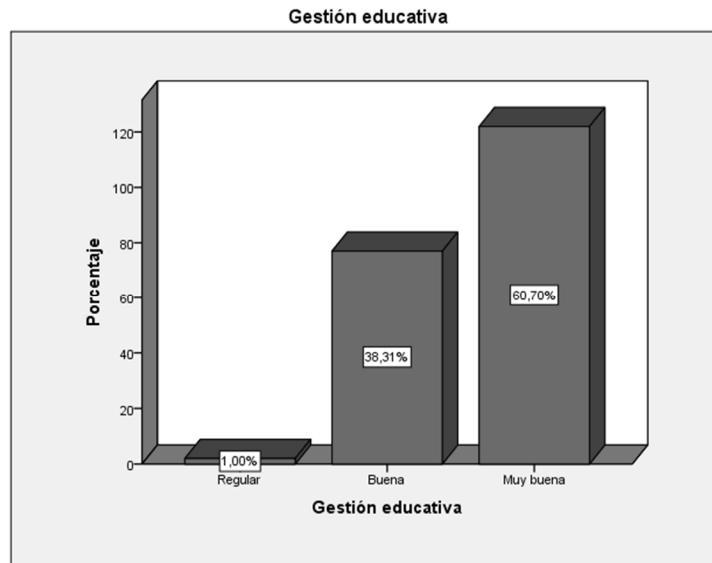
En cuanto la segunda dimensión, referida a la gestión estratégica de recursos, 6 instructores que representan el 2,99% evidenciaron un nivel deficiente; 43 de los encuestados que representan el 21,39% percibieron por parte de la dirección un nivel regular; mientras que 92 de los encuestados que representan el 45,77% percibieron por parte de la dirección un nivel bueno y 60 instructores que forman el 29,85% un nivel muy bueno en gestión estratégica de recursos.

**Tabla 22**  
*Niveles de distribución de la gestión educativa*

<b>Gestión educativa</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	2	1,0
	Buena	77	38,3
	Muy buena	122	60,7
	Total	201	100,0

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 8.**  
*Niveles de distribución de la gestión educativa*



*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** en la tabla 22 y figura 8, se evidenció que, del total de 201 instructores encuestados, 2 de ellos que representan el 1,0% percibieron por parte de la dirección un nivel regular en cuanto a la gestión educativa; mientras que 77 de los encuestados que representan el 38,31% percibieron por parte de la dirección un nivel bueno y 122 instructores que representan el 60,70% evidenciaron una muy buena gestión educativa.

#### 4.1.1.4 Análisis descriptivo de los resultados de la variable práctica docente y sus dimensiones

**Tabla 23**

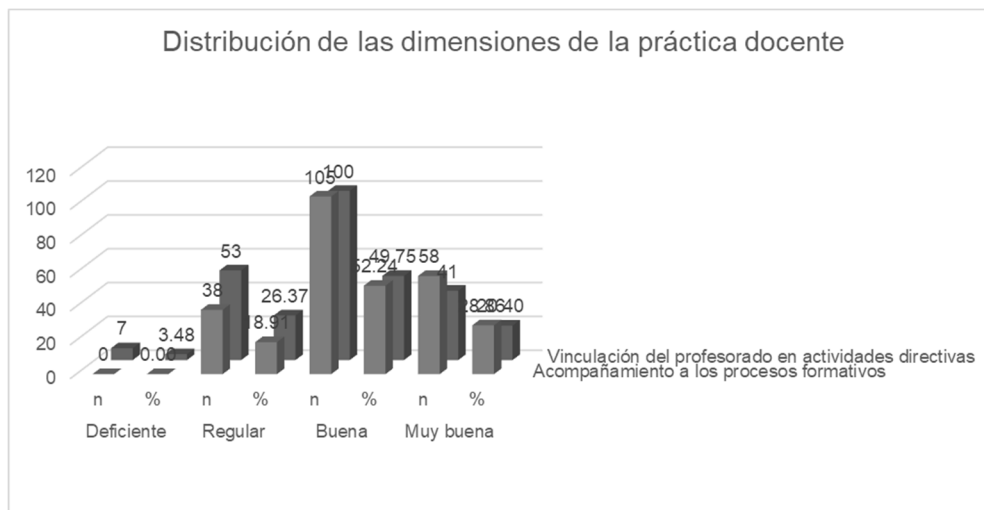
*Niveles de distribución de las dimensiones de la práctica docente*

	Deficiente		Regular		Buena		Muy buena		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Acompañamiento a los procesos formativos	0	0.00	38	18.91	105	52.24	58	28.86	201	100
Vinculación del profesorado en actividades directivas	7	3.48	53	26.37	100	49.75	41	20.40	201	100

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 9.**

*Niveles de distribución de las dimensiones de la práctica docente*



*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** en la tabla 23 y figura 9, se evidenció que, del total de 201 instructores encuestados, 38 de ellos que representan el 18,91% percibieron por parte de la dirección un nivel regular en la dimensión acompañamiento a los procesos formativos; 105 de los encuestados que representan el 52,24% percibieron por parte de la dirección un buen nivel y 58 de los encuestados que representan el 28,86% un nivel muy bueno.

En cuanto la segunda dimensión referida a la vinculación del profesorado en actividades directivas, 7 instructores que representa el 3,48% evidenciaron un nivel deficiente; 53 de los encuestados que representan el 26,37% percibieron por parte de la dirección un nivel regular; mientras que 100 de los encuestados que representan el 49,75% percibieron por parte de la dirección un nivel bueno y 41 instructores que conforman el 20,40% presentan un nivel muy bueno.

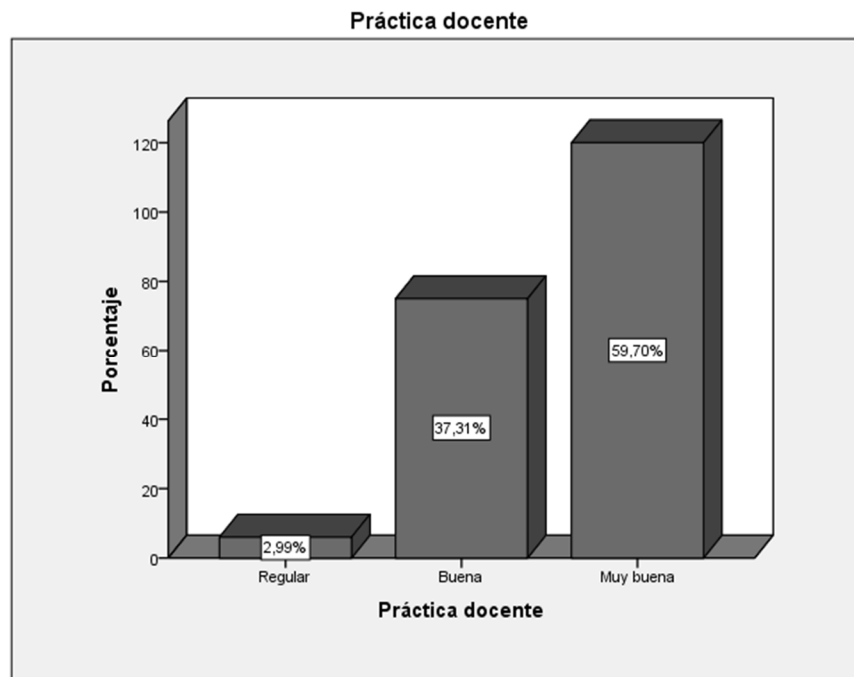
**Tabla 24**  
*Niveles de distribución de la práctica docente*

<b>Práctica docente</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	6	2,9
	Buena	75	37,3
	Muy buena	120	59,7
	Total	201	100,0

*Nota: Elaboración propia.*

**Figura 10.**

*Niveles de distribución de la práctica docente*



*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** en la tabla 24 y figura 10, se evidenció que, del total de 201 instructores encuestados, 6 de ellos que representan el 2,9% percibieron por parte de la dirección un nivel regular en cuanto a la práctica docente; mientras que 75 de los encuestados que representan el 37,3% percibieron por parte de la dirección un nivel bueno y 120 instructores que representan el 59,70% evidenciaron un muy buen nivel en cuanto a la práctica docente.

#### 4.1.2. Prueba de hipótesis

Dado que la investigación es de nivel correlacional causal, no requiere la prueba de normalidad, por tanto, para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de determinación para saber cómo influyen las variables independientes sobre la variable dependiente, para poder saber el porcentaje de incidencia, se utilizó el Estadístico de prueba: Regresión logística multinomial.

Se consideró los siguientes criterios:

Nivel de confianza: 95%

Margen de error:  $\alpha = 0,05$  (5%)

Regla de decisión:

Si  $p > \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

Si  $p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$ .

##### 4.1.2.1 Prueba de hipótesis general.

**Ha:** El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa influyen en la práctica docente del SENA - 2020.

**Ho:** El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa no influyen en la práctica docente del SENA - 2020.

**Tabla 25**  
*Prueba de hipótesis general*

Modelo	Información de ajuste de los modelos			
	Logaritmo de la verosimilitud -	Contraste de la razón de verosimilitud		
	Criterios de ajuste de modelo	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	71,444			
Final	33,415	38,029	4	,000

*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** observando la tabla 25 se tiene que el valor de sig. = 0,000 < 0,05 por tanto se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que la variable liderazgo pedagógico de la dirección y variable gestión educativa influyen en la variable práctica docente del SENA – 2020.

**Tabla 26**  
*Nivel de influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,172
Nagelkerke	,218
McFadden	,121

*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** analizando la tabla 26, se observa que el nivel de influencia de la variable liderazgo pedagógico y la variable gestión educativa en la variable práctica docente del SENA es de 21,8% según el valor obtenido de la prueba de Regresión logística multinomial  $R^2$  Nagelkerke.



#### 4.1.2.2 Prueba de hipótesis específica 1.

**H1:** El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa influyen en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA - 2020.

**H0:** El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa no influyen en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA – 2020.

**Tabla 27**  
*Prueba de hipótesis específica 1*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Criterios de ajuste de modelo		Contraste de la razón de verosimilitud	
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	86,485			
Final	69,889	16,595	4	,002

*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** observando la tabla 27 se tiene que el valor de sig. = 0,002 < 0,05 por tanto se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Lo anterior, afirma que la variable liderazgo pedagógico y la variable gestión educativa influyen en la dimensión acompañamiento a los procesos formativos, de la variable práctica docente.

**Tabla 28**

*Nivel de influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,079
Nagelkerke	,091
McFadden	,041

*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** analizando la tabla 28, se observa que el nivel de influencia de la variable liderazgo pedagógico y la variable gestión educativa en la dimensión acompañamiento a los procesos formativos de la variable práctica pedagógica es de 9,1% según el valor obtenido de la prueba de Regresión logística multinomial R2 Nagelkerke.

#### **4.1.2.3 Prueba de hipótesis específica 2.**

**H2:** El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa influyen en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA - 2020.

**H0:** El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa no influyen en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA - 2020.

**Tabla 29***Prueba de hipótesis específica 2***Información de ajuste de los modelos**

Modelo	Criterios de ajuste de modelo		Contraste de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	-2	125,937			
Final	90,625		35,313	6	,000

*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** observando la tabla 29 se tiene que el valor de sig. = 0,000 < 0,05 por tanto se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Lo anterior, afirma que la variable liderazgo pedagógico y la variable gestión educativa influyen en la dimensión vinculación del profesorado en actividades directivas, de la variable práctica docente.

**Tabla 30***Nivel de influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la vinculación del profesorado*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,161
Nagelkerke	,179
McFadden	,077

*Nota: Elaboración propia.*

**Interpretación:** analizando la tabla 30, se observa que el nivel de influencia de la variable liderazgo pedagógico y la variable gestión educativa en la dimensión vinculación del profesorado en actividades directivas de la variable práctica pedagógica es de 17,9% según el valor obtenido de la prueba de Regresión logística multinomial R2 Nagelkerke.

## **4.2. Resultados enfoque cualitativo**

Los resultados del estudio cualitativo se establecieron del proceso de codificación, análisis e interpretación de la información recolectada a través de la aplicación del instrumento de guía de entrevista semiestructurada (Ver Anexo 2B) a los directivos docentes de diferentes regionales y centros de formación del SENA. En la presentación de los resultados se consideró en la interpretación, los documentos institucionales y lineamientos que regulan el modelo educativo y formativo de la organización educativa, la postura teórica de diferentes autores y los aportes significativos con los que contribuyeron los participantes del estudio.

### **4.2.1 Criterios de análisis e interpretación**

El análisis de la información inició a partir de la transcripción del material obtenido en la aplicación de la guía de entrevista. Las respuestas de los participantes fueron compiladas en un total de 35 páginas. De esta manera, el análisis se realizó en el Software Atlas Ti Versión. 8.4.25 en los siguientes pasos: 1. La estructuración del documento de transcripción en una tabla en la que fue posible disponer la teoría e interpretación por parte de la investigadora, 2. Se determinaron los códigos de análisis los cuales se establecen de los 15 dominios definidos en la Matriz de categorización (Ver anexo 2B.), 3. Se desarrolló el proceso de codificación, en el que se identificaron los aspectos más significativos en las respuestas de los participantes, para luego ser analizados en grupos de códigos según la categorización del estudio, 4. Se gestionó la creación de memos, en los que se relaciona la teoría que permite argumentar la postura con la que se estructuran las categorías y permiten dar sustento a las relaciones entre códigos, 5. Se construyen las redes semánticas, nubes de palabras e informes que arroja el análisis en el

software Atlas Ti Versión. 8.4.25, y, por último, 6. Se presenta un informe con los resultados obtenidos y la triangulación dada por la investigadora a través de su interpretación, la teoría y los datos.

#### 4.2.2 Codificación de los datos

La determinación de los códigos de análisis en la investigación, se estableció de acuerdo con el método propuesto por Miles & Hurban (1994), en el que se indica la posibilidad que tiene el investigador en definir una lista de código previa, de esta forma, en esta investigación se determinó, los códigos de análisis desde la planeación y definición de la matriz de categorización (Ver anexo 2B). A continuación, la tabla x, permite reconocer la definición de códigos y su unión en grupos de códigos según las categorías de la investigación.

**Tabla 31**

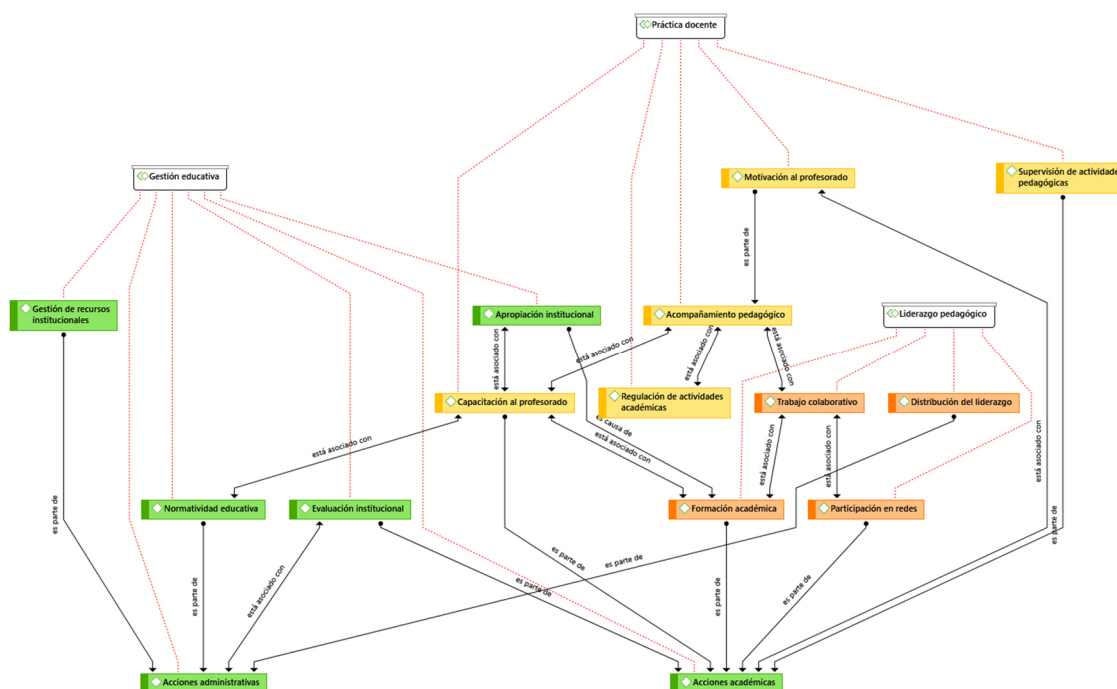
*Códigos y grupos de códigos de la investigación*

<b>Código</b>	<b>Grupos de códigos</b>
● Acciones académicas	Gestión educativa
● Acciones administrativas	Gestión educativa
● Acompañamiento pedagógico	Práctica docente
● Apropiación institucional	Gestión educativa
● Capacitación al profesorado	Práctica docente
● Distribución del liderazgo	Liderazgo pedagógico
● Evaluación institucional	Gestión educativa
● Formación académica	Liderazgo pedagógico
● Gestión de recursos institucionales	Gestión educativa
● Motivación al profesorado	Práctica docente
● Normatividad educativa	Gestión educativa
● Participación en redes	Liderazgo pedagógico
● Regulación de actividades académicas	Práctica docente
● Supervisión de actividades pedagógicas	Práctica docente
● Trabajo colaborativo	Liderazgo pedagógico

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, se estructuró el análisis de las relaciones entre los códigos, las cuales se establecen de la interpretación que se hace a las respuestas de los participantes como lo muestra la figura 11.

**Figura 11.**  
*Relaciones de códigos*



*Nota: Elaboración propia Software Atlas TI V.8.4.25.*

En el marco de estas relaciones, se denotan resultados importantes con cada una de las categorías del estudio. En primer lugar, el análisis de la categoría liderazgo pedagógico, permitió dilucidar dos relaciones de asociación entre la formación académica y la participación en redes con el trabajo colaborativo, y dos relaciones de pertenencia entre las acciones administrativas con la distribución del liderazgo, y las acciones académicas con la participación en redes. En segundo lugar, el análisis de la categoría gestión educativa, demostró relaciones de asociación entre las

acciones administrativas con la evaluación institucional y la normatividad educativa, la apropiación institucional con la capacitación del profesorado, y las acciones académicas con la motivación del profesorado, una relación de causalidad entre la apropiación institucional y la capacitación del profesorado y 9 relaciones de pertenencia entre las que se encuentran, las acciones administrativas con la gestión de recursos institucionales, la normatividad educativa y la distribución del liderazgo y las acciones académicas con la evaluación institucional, la capacitación del profesorado, la formación académica, la participación en redes y la supervisión de actividades pedagógicas.

Por último, en tercer lugar, en el análisis de la categoría de práctica docente se encontraron como relaciones de asociación, el acompañamiento pedagógico con la capacitación del profesorado, la regulación de las actividades académicas y el trabajo colaborativo, y como relaciones de pertenencia, las acciones académicas con la capacitación de profesorado, el acompañamiento pedagógico con la motivación al profesorado y las acciones académicas con la supervisión de actividades pedagógicas. Asimismo, el proceso de codificación, permitió identificar en el análisis de las respuestas de los participantes, el valor de densidad que permite medir el nivel de relación con otros códigos o memos y de enraizamiento que define el nivel de vinculación de un código a una cita que es referente de la respuesta de un participante en las entrevistas. Cada valor corresponde numéricamente al proceso de codificación realizado por la investigadora según los códigos o dominios definidos para cada categoría y subcategoría del estudio, tal como se muestra en la tabla 32.

**Tabla 32***Nivel de densidad y enraizamiento de códigos de análisis*

<b>Código</b>	<b>Enraizamiento</b>	<b>Densidad</b>	<b>Grupos de códigos</b>
● Acciones académicas	10	6	Gestión educativa
● Acciones administrativas	13	4	Gestión educativa
● Acompañamiento pedagógico	8	4	Práctica docente
● Apropriación institucional	8	2	Gestión educativa
● Capacitación al profesorado	4	5	Práctica docente
● Distribución del liderazgo	8	1	Liderazgo pedagógico
● Evaluación institucional	6	2	Gestión educativa
● Formación académica	6	4	Liderazgo pedagógico
● Gestión de recursos institucionales	2	1	Gestión educativa
● Motivación al profesorado	6	2	Práctica docente
● Normatividad educativa	7	2	Gestión educativa
● Participación en redes	5	2	Liderazgo pedagógico
● Regulación de actividades académicas	7	1	Práctica docente
● Supervisión de actividades pedagógicas	4	1	Práctica docente
● Trabajo colaborativo	6	3	Liderazgo pedagógico

*Nota: Elaboración propia. Software Atlas TI V 8.4.25.*

De esta manera, se evidenció que, para la categoría de liderazgo pedagógico, el código con mayor nivel de densidad es formación pedagógica y enraizamiento es distribución del liderazgo. Para la categoría gestión educativa, el código con mayor nivel de densidad fue acciones académicas y enraizamiento acciones administrativas, y para la categoría práctica docente, el código con mayor nivel de densidad fue capacitación del profesorado y enraizamiento acompañamiento pedagógico.

Lo anterior, es congruente al analizar en la interpretación de la información obtenida, la percepción por parte de los directivos docentes y líderes de área, la poca o falta de capacitación en temas asociados con el liderazgo educativo, gestión educativa, administración educativa y toma de decisiones, asimismo, se identificó la relación de influencia del líder pedagógico





### 4.3 Análisis de Categorías

#### 4.3.1 Categoría Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico de los directivos docentes hace referencia al estilo de dirigir una institución educativa, con el propósito de encaminar el desarrollo y ejecución de los objetivos y metas trazadas con el equipo de trabajo a nivel estratégico, académico y administrativo. De esta manera, la caracterización de los líderes educativos, se enmarca en rasgos de personalidad en los que se refleja, carisma, capacidades en el manejo de relaciones, trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones, diálogo, proactividad, además de conocimientos en liderazgo, gestión educativa y normatividad educativa (Bolívar, 2019), de acuerdo con lo anterior, para el análisis de esta categoría se han definido tres subcategorías que son: la formación en habilidades pedagógicas, la capacidad para compartir el liderazgo y la colaboración y cooperación institucional.

##### *Subcategoría: Formación en habilidades pedagógicas*

Para el análisis de esta subcategoría, se planteó como código de análisis la formación académica. En respuesta de los participantes, se encontró la falta de programas de capacitación en liderazgo educativo dirigida a los directivos docentes y líderes de área a nivel nacional en la institución, aún y cuando se reconoce, la amplia oferta de cursos cortos que dispone la entidad en su formación complementaria ya que esta es asumida de forma voluntaria, lo que en consecuencia genera, que los directores, definan su estilo de liderazgo pedagógico desde la experiencia en el cargo, y no necesariamente de la formación académica que les permite cualificar su habilidad directiva. En palabras de los participantes a la pregunta ¿Ha recibido algún tipo de formación específica para ejercer como director? se encontró “*No. Como coordinador o director no... No.*”

*Específicamente con el SENA no he tenido... La formación que he tenido en estilos de liderazgo ha sido por iniciativa personal... He asistido a ese tipo de capacitaciones, pero realmente considero que el tipo de liderazgo que manejo yo, es intuitivo".* Desde esta perspectiva, se identificó un líder educativo con un estilo de liderazgo pedagógico que se construye de la experiencia y se atribuye año tras año en las funciones realizadas en el cargo, logrando demostrar, resultados positivos, y a su vez, oportunidades de mejora que han sido el resultado del aprender y desaprender. Es así como se articula teóricamente con la afirmación de Macías *et al.* (2018), quien establece la necesidad de reconocer desde su práctica y experiencia a los directivos, no como directivos académicos, sino como líderes educativos, capaces de llevar a las organizaciones educativas a un estado de desarrollo a través del cumplimiento de los objetivos institucionales, dado su conocimiento en liderazgo, su praxis pedagógica e influencia asertiva en sus colaboradores.

#### *Subcategoría: Capacidad para compartir el liderazgo*

En el análisis de esta subcategoría, se planteó como código de análisis la distribución del liderazgo. De acuerdo con las respuestas de los participantes, se logró interpretar la importancia de concebir un liderazgo pedagógico que se caracteriza por implementar un tipo de liderazgo distribuido, en el que se reconoce, la amplia cantidad de funciones que han sido otorgadas a los directivos académicos institucionales del SENA, quienes asumen actividades estratégicas, administrativas y académicas, en las que se denota principalmente la delegación de funciones relacionadas con: la programación de la carga académica, el seguimiento a la etapa práctica o productiva de los aprendices, la gestión de bienestar al aprendiz y el desarrollo de actividades

relacionadas con procesos de investigación, innovación y desarrollo. Reconociendo, en la gestión del líder educativo, principios de autonomía, confianza, trabajo colaborativo, empoderamiento en su equipo de trabajo y su habilidad para el seguimiento continuo de sus funciones con el objetivo de alcanzar las metas y propósitos institucionales. En palabras de los participantes a la pregunta ¿Suele delegar algunas de estas tareas a miembros que no son del equipo directivo? ¿Cuáles? se encontró *“se delega algunas cosas como programación de cursos, coordinación y gestión de la etapa productiva a partir de la concertación con empresas... delegación de funciones con principios de autonomía y de la toma de decisiones de los líderes de los diferentes procesos... si delego y tengo un entorno de confianza con mis colaboradores... se generan proyectos en los que contribuyen los instructores de forma técnica, académica e implementación y yo abordo las tareas administrativas y estratégicas de la planeación y ejecución.”* . Lo anterior, se sustenta desde la propuesta de liderazgo distribuido de Cancino & Monroy (2017) en la que se propicia e incentiva la participación de equipos en la ejecución de funciones y la teoría basada en relaciones, en la que se define la capacidad de influir en otros, y la implementación de un liderazgo transformacional que reconoce las aptitudes de su equipo de trabajo y las potencializa brindándoles, autonomía y apoyo en sus acciones, y el liderazgo transaccional que fija su atención en el cumplimiento y seguimiento de metas (Almirón-Arévalo, 2015) y (Sonnenfeld, 2016).

#### *Subcategoría: Colaboración y cooperación institucional*

En el análisis de esta subcategoría se estableció como códigos de análisis el trabajo colaborativo y la participación en redes. Según con la respuesta de los participantes, se logró

reconocer, la importancia que atribuyen los directivos docentes en la gestión de relaciones de cooperación y apoyo con entidades tanto públicas como privadas. En este sentido, se reconoció la colaboración y cooperación institucional que existe con instituciones de educación media, técnica, tecnológica y superior, por el compromiso misional y alcance que tiene el SENA en formar profesional e integralmente a todos los colombianos. Asimismo, identificando la pertinencia que tiene la construcción de diseños curriculares que correspondan a una demanda real del sector productivo, se dilucidó la conexión directa con las empresas de diferentes sectores económicos, con el fin de formar personas productivas, con mano de obra calificada que contribuya al desarrollo social del país. En palabras de los participantes a la pregunta *¿De qué forma genera relación con otros centros de formación y con sus equipos directivos?* se encontró *“existe una colaboración mutua entre el sector financiero y el SENA... Se trabaja de forma cooperativa y colaborativa de forma interna con las demás coordinaciones académicas ... Nosotros en el SENA nos relacionamos más a través de convenios de cooperación de formación con otras instituciones, por ejemplo, con las alcaldías, instituciones educativas... la relación entre las escuelas de formación de los bancos y el centro, se media a través del coordinador académico de Banca y las mesas sectoriales.”*. Es así, como en el marco de la teoría basada en relaciones expuesta por Almirón-Arévalo (2015) y Sonnenfeld (2016), se establece la colaboración mutua entre equipos de trabajo, que coopera en el desarrollo de las actividades para el alcance de los propósitos trazados, reconociendo una ayuda mutua de desarrollo, en este caso para el SENA, de apoyo recíproco entre entidades del sector tanto educativo como empresarial de Colombia.

### 4.3.2 Categoría gestión educativa

La categoría de gestión, responde a las acciones que se ejercen desde un liderazgo que reconoce las capacidades de todo el equipo de trabajo, para llevar a cabo y a buen término el desarrollo de las acciones estratégicas, administrativas y académicas de las instituciones educativas. En este sentido, el líder pedagógico en su proceso de gestión se caracterizará por su proactividad, manejo de buenas relaciones y de una comunicación que es asertiva y bidireccional en una estructura organizacional que puede ser vertical u horizontal (Gutiérrez, 2020). De acuerdo con lo anterior, para el análisis de esta categoría, se han definido dos subcategorías que son la fijación y evaluación de metas y la gestión estratégica de recursos.

#### *Subcategoría: Fijación y evaluación de metas*

En el análisis de esta subcategoría, se definieron como códigos de análisis las acciones académicas, las acciones administrativas y la normatividad educativa. Según la información obtenida, se logró interpretar, que, para los directivos docentes y líderes de área del SENA, frente a su rol como gestores académicos y administrativos, su función más relevante se centra en el cumplimiento de metas de formación titulada y complementaria, y de certificación de aprendices, las cuales son definidas por la dirección general considerando la capacidad en recurso humano y física de los centros de formación. De ahí, que sus estrategias constantemente se vean vinculadas, en la gestión de convenios de cooperación institucional de formación con colegios, alcaldías y universidades de formación técnica y tecnológica, y con empresas, por el papel que cumple la formación complementaria o de cursos cortos, dirigidos a personas naturales, pero también a través de ofertas cerradas a empresas de diferentes sectores económicos. Asimismo, se identificó,

la percepción generalizada, de funciones que son atribuidas al cargo como, el desarrollo de informes de seguimiento mensual al cumplimiento de metas, la gestión de procesos de autoevaluación permanente y la participación en diseños curriculares nuevos junto con las mesas sectoriales, lo que conlleva a tener una alta carga de ocupación y en consecuencia genere, que aunque sea lo más importante la función del líder pedagógico, el acompañamiento al profesorado, este se vea disminuido, por la sobrecarga de funciones atribuidas al cargo y la cantidad de instructores en los programas de formación que lideran por el tamaño de la institución y la población de aprendices que atiende.

Del mismo modo, considerando aspectos de tipo normativo, se reconoció el conocimiento de la legislación educativa vigente para instituciones de educación de formación para el trabajo a nivel técnico y tecnológico, asimismo, se evidenció la pertinencia en apropiar tanto los lineamientos institucionales como el estatuto de la formación profesional integral del SENA, como los lineamientos de Estado que rigen académicamente a la institución, en este caso por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, y administrativamente por el Ministerio del Trabajo de Colombia. No obstante, aunque en la práctica, se requiere de este saber para la toma de decisiones, se identificó que el conocimiento a la normativa se ha establecido de la experiencia de los directivos docentes en el cargo, y la ejecución de procesos y procedimientos de autoevaluación, registro calificado, certificaciones de calidad y auditorías, más no, porque hayan sido formados en ello. En palabras de los participantes a la pregunta ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos que persigue su equipo directivo?, se encontró *“la formación titulada, formación complementaria y formación emprende rural... Nuestros indicadores principalmente*

*van por la calidad de la formación... Nosotros damos respuesta al sector productivo y al país en cuanto a la formación profesional... acompañar a los instructores, orientar a todos para que esa meta no sea solo un número cumplido a nivel país, sino que sea funcional para todas las empresas del sector productivo”, y a la pregunta ¿Cuáles son los principales objetivos administrativos que persigue su equipo directivo? Se encontró “responder a un presupuesto, y las metas que son flexibles... es importante mencionar que cuando empezamos a desarrollar tanta gestión administrativa, nos empezamos a alejar de la gestión pedagógica y docente, que es realmente el deber ser del quehacer del coordinador académico”. Desde esta perspectiva, se identificó la articulación que existe con los planteamientos del Bolívar (2019) al afirmar que la función principal del líder pedagógico es acompañar la práctica docente y con ello el proceso de enseñanza con el fin de garantizar el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes y con ello la calidad en la educación.*

*Subcategoría: Gestión estratégica de recursos*

En el análisis de esta subcategoría se definieron los siguientes códigos de análisis, la gestión de recursos institucionales, la apropiación institucional y la evaluación institucional. De acuerdo con la información recopilada en el desarrollo de las entrevistas se evidenció, dentro de la gestión del líder pedagógico del SENA, influencia en la creación del plan operativo anual en el que se determina, el plan de contratación de instructores de acuerdo a la meta asignada por la dirección general en la vigencia siguiente, asimismo, la definición del presupuesto para garantizar espacios de ambientes destinados para la formación, material de formación, maquinaria, y apoyos adicionales para la ejecución de la formación y el desarrollo de proyectos institucionales, de esta



manera, asumen el rol de planeador, y cuando este presupuesto es asignado su función es administrar el recurso durante el año y hacer seguimiento y evaluación permanente, con el objetivo de cumplir con la asignación de metas de formación y todo el insumo requerido para que este proceso misional sea de calidad. Del mismo modo, estratégicamente, los directivos docentes y líderes de área, reconocieron en su gestión, la importancia de tener un equipo comprometido, capacitado y en el que se refleje la apropiación de los propósitos y metas institucionales, ya que es a partir del trabajo en equipo que las personas también se involucran y se convierten dolientes en el cumplimiento de los objetivos. En palabras de los participantes a la pregunta ¿De qué manera realiza la gestión de recursos en el centro de formación?, se encontró *“como coordinadores, nosotros solo indicamos el recurso humano necesario, espacios y material tanto técnico como formativo para la formación... apoyamos en la planeación del plan operativo anual en el que de acuerdo a la meta u oferta del siguiente año, se determina el plan de contratación de instructores, la asignación de espacios formativos, mantenimientos de maquinaria, materiales de formación y otras factores que son importante en la operación de la ejecución de la formación... tenemos que verificar que recursos financieros necesitamos para ejecutar esa meta que ya tenemos establecida y que recurso de infraestructura también necesitamos para nosotros poder cumplir a cabalidad con lo que nos hemos propuesto para la vigencia siguiente.”* De esta manera, se visualiza una correspondencia con los planteamientos de Garcia-Garnica (2016), quien establece que en la gestión de los procesos educativos los directivos docentes deben tener la capacidad de administrar el presupuesto asignado al talento humano, materiales destinados a la formación y la infraestructura de los centros con la eficacia y eficiencia que merece ajustándolos a las necesidades propias de cada contexto educativo.

### 4.3.3 Categoría práctica docente

La práctica docente se establece desde las relaciones entre docentes e instructores con aprendices a partir de la interacción e intercambio de saberes en los ambientes de aprendizaje, en donde el objetivo principal es el desarrollo de los aprendizajes en un proceso de enseñanza que contribuya en la cualificación de competencias de aprendices con el de prepararlos para la vida y su desarrollo profesional (Achilli, 1988) citado en (Galván y Farías, 2018). De acuerdo con lo anterior, para el análisis de esta categoría, se han definido dos subcategorías que son el acompañamiento a los procesos formativos y la vinculación del profesorado en actividades directivas.

#### *Subcategoría: Acompañamiento a los procesos formativos*

Para el análisis de esta subcategoría, se definieron como códigos de análisis, el acompañamiento pedagógico, la motivación al profesorado y la capacitación al profesorado. De acuerdo con las respuestas de los participantes se logró interpretar, que para los directivos docentes en su gestión académica es importante el acompañamiento a la práctica docente de los instructores con el fin de lograr una formación de calidad, identificando tanto buenas prácticas como debilidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se identificó la gestión que realizan en la motivación y promoción que hacen a los instructores para que logren tanto la cualificación técnica como pedagógica. Debido a que, en la actualidad a nivel contractual, esto se supone desde la selección de perfiles, sin embargo, en la realidad se denotan falencias en la apropiación del modelo educativo del SENA, guiado hacia una formación por competencia y proyectos, así como falencias en el desarrollo de habilidades en pedagogía, puesto que la mayoría

de instructores, presentan una cualificación profesional disciplinar. En palabras de los participantes a la pregunta ¿Cómo contribuye en el desarrollo profesoral y calidad docente?, se encontró “*se brindan algunos espacios para su formación y se promueve la formación constante en cursos que ofrece el SENA para mejorar tanto sus habilidades técnicas como pedagógicas... se invita a los instructores que quieran participar, porque considero que es algo que no debe ser impuesto... se invita a continuar la formación docente desde la institución y se gestiona también, la capacitación en cursos, diplomados o cualquier oferta educativa que contribuya a la línea técnica*”. Es así como, el líder pedagógico, contribuye e incide en la práctica docente de su equipo de trabajo, reconociendo en su labor el acompañamiento permanente que debe hacer tanto a instructores como aprendices en el proceso educativo, con el fin de fortalecerlo y poner a disposición los recursos necesarios para que se desarrolle con estándares de calidad (Fernández *et al.*, 2017).

#### *Subcategoría: Vinculación del profesorado en actividades directivas*

Para el análisis de esta subcategoría, se definieron como códigos de análisis, la supervisión de actividades pedagógicas y la regulación de actividades académicas. Según las respuestas de los participantes se evidenció, la necesidad de fomentar un liderazgo pedagógico, basado en un estilo de liderazgo distribuido en el que se reconocen las aptitudes de los colaboradores, y se potencializan, asignando autonomía en funciones que son del perfil y experticia del individuo, con el fin de poder trabajar bajo un entorno de colaboración y cooperación, tanto en las acciones administrativas como las acciones académicas. De esta manera, es posible generar entornos de confianza y el desarrollo de procesos de seguimiento

mediado por objetivos de desempeño tal como lo estipula el SENA a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil, y no se asume una percepción de control frente a los procesos de supervisión, asignación y regulación de las actividades. En respuesta de los participantes a la pregunta ¿De qué manera genera procesos de acompañamiento en la práctica docente de los maestros?, se encontró *“Ahí hay un problema y es la percepción que tiene el instructor del seguimiento del líder, ahí hay que hacer una culturización...se identifican las necesidades de formación, se generan procesos de evaluación que posibiliten la mejora continua, y se invita a la cualificación de los instructores...Nosotros creamos a través de la ENI, una convocatoria donde se formaron algunos instructores que eran como un tercero en el aula, formado en pedagogía. Entonces el instructor iba al ambiente de formación, “revisaba”, era una observación no participante...El principal objetivo de la coordinación académica es brindar ese acompañamiento pedagógico a los instructores, sin embargo, las actividades operativas no dejan un tiempo prudencial”*. De esta manera, se argumenta, una gestión por parte de los líderes pedagógicos en los procesos de cualificación de los instructores, la motivación constante para la generación de procesos formativos siguiendo el modelo educativo institucional, con la articulación entre el desarrollo de habilidades técnicas y pedagógicas, logrando la vinculación del profesorado tanto en acciones académicas como administrativas según sus aptitudes, cumpliendo con el principio de delegación funciones bajo principios de autonomía y confianza, tal como lo expresa la (Cancino & Monroy, 2017).

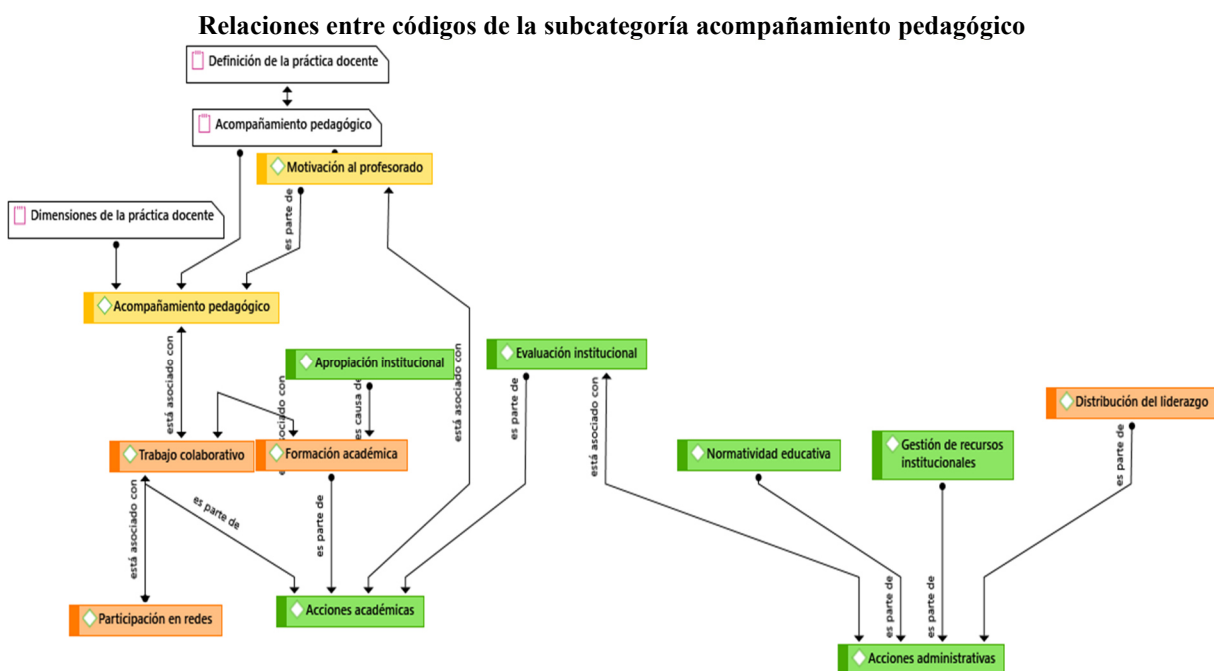
## 4.4 Principales hallazgos

**Tabla 33**

*Hallazgos de la aplicación de entrevista semiestructurada a directivos docente*

Objetivo general: Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020.

Objetivo específico 1: Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA – 2020.



### Hallazgos

Existe una relación de influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA. Esta relación se enmarca a través de acciones de motivación al profesorado. Todo esto a través de ejercer un liderazgo pedagógico y distribuido en el que se promueve el trabajo colaborativo, la participación en redes y la formación académica de todo el equipo en el que se incentiva la participación tanto en acciones académicas como administrativas a partir de asumir la apropiación tanto de lineamientos como normativas y funciones de los procesos a su cargo.

### Teoría

Liderazgo transformacional Almirón-Arévalo (2015) y Sonnenfeld (2016)

Liderazgo pedagógico (Bolívar, 2019)

Liderazgo distribuido (Cancino & Monroy, 2017)

Práctica docente

(Achilli, 1988) citado en (Galván y Farías, 2018).

*Nota: Elaboración propia. Software Atlas TI V8.4.25.*

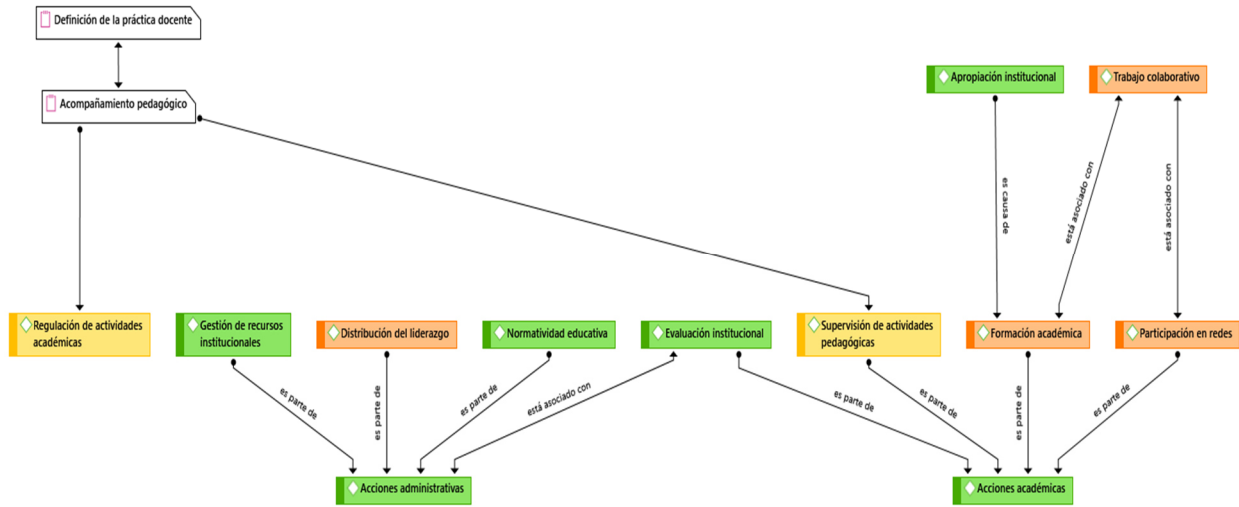
**Tabla 34**

*Hallazgos de la aplicación de entrevista semiestructurada a directivos docente*

Objetivo general: Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020.

Objetivo específico 1: Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA – 2020.

**Relaciones entre códigos de la subcategoría vinculación en actividades directivas**



**Hallazgos**

Existe una relación de influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA. Esta relación de influencia por parte del líder pedagógico se establece por la habilidad de los directivos docentes en reconocer las aptitudes de sus colaboradores, la definición de perfiles, la asignación de funciones tanto académicas como administrativas que permiten regular las actividades asociadas al líder, y a partir de relaciones que se basan en principios de confianza, autonomía y toma de decisiones consensuadas en las que es posible llegar a acuerdos en la determinación de propósitos institucionales, logrando un seguimiento y evaluación mediada a través de objetivos de desempeño.

**Teoría**

Liderazgo transformacional Almirón-Arévalo (2015) y Sonnenfeld (2016)

Liderazgo pedagógico (Bolívar, 2019)

Liderazgo distribuido (Cancino & Monroy, 2017)

Gutiérrez (2020)

*Nota: Elaboración propia. Software Atlas TI V8.4.25.*

## 4.5 Discusión de los resultados

Los resultados del estudio en su fase cuantitativa y cualitativa, demostraron de acuerdo con el objetivo general, que existe una influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión en la práctica docente. A partir de la implementación de la prueba estadística Chi-cuadrado se obtuvo un valor de p de 0.000, identificando un p-valor  $< 0,05$ , permitiendo aceptar la hipótesis general y rechazar la hipótesis nula, con un nivel de influencia según el coeficiente de determinación  $R^2$  Nagelkerke de 21.8%. Asimismo, desde el análisis cualitativo, se evidenció en la categoría de liderazgo pedagógico, relaciones de influencia en las que se observan asociaciones del liderazgo pedagógico con la formación académica, la participación en redes y el trabajo colaborativo, y relaciones de pertenencia con la definición de acciones administrativas, acciones académicas, y la distribución del liderazgo. Lo que coincide significativamente con la investigación realizada por Acosta y Ponce (2019), quienes tuvieron como objetivo identificar el liderazgo pedagógico, ejercido por los directivos docentes del programa de comunicación social y periodismo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Colombia. El estudio de enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, arrojó en la aplicación del instrumento Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass & Avolio, 1991) a 7 directivos docentes, que existe un alto nivel de incidencia del estilo de liderazgo que asumen los líderes pedagógicos en las comunidades educativas. De esta manera, se determinó un liderazgo pedagógico basado en la gestión de relaciones con las personas y los procesos, que involucra un liderazgo tanto transaccional como transformacional. Postura que comparte Villar y Aralla-Castillo (2019), al determinar la relación del liderazgo de la alta dirección como una decisión y asumir el estilo de liderazgo pedagógico como una elección en función del aprendizaje de las instituciones

educativas. Su estudio, de enfoque cuantitativo, correlacional, transversal y un diseño exploratorio, evidenció una correlación positiva moderada entre el estilo de liderar y el aprendizaje organizativo, argumentando que los directivos de la alta dirección en una organización educativa se caracterizan por un estilo que es transaccional y transformacional. No obstante, autores como Botía *et al.* (2017), manifiestan que, aunque se reflejen en varios estudios la necesidad de un liderazgo pedagógico basado en relaciones para mejorar el desarrollo de los aprendizajes tanto académicos como sociales, esto muchas veces se limita por la estructura pública vertical de las instituciones. Situación que no es indiferente al SENA, por su estructura organizacional vertical y jerarquizada, en la que se hace necesario fortalecer las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, por lo que se coincide con los planteamientos de Parra-Martínez (2017) quien menciona la importancia de que los directivos docentes potencialicen el trabajo en equipo, el consenso, la aplicación de una comunicación horizontal y no vertical, la participación constante de la alta gerencia y el equipo de instructores en programas de cualificación que fortalezcan este tipo de habilidades.

Asimismo, se comparte la postura de Gómez (2019) que afirma que el liderazgo pedagógico ejercido por los directivos docentes en las instituciones no depende únicamente de su gestión, sino que en las instituciones de carácter oficial como el SENA, la gestión académica, administrativa y estratégica también es regulada y controlada por organismos estatales, lo que en consecuencia posibilita pero en ocasiones también limita el liderazgo pedagógico y ejecución de acciones para beneficio de los centros de formación.



Así pues, según los resultados de esta investigación se asume un liderazgo pedagógico asociado con la teoría de las relaciones expuesta por Almirón-Arévalo (2015) y Sonnenfeld (2016), quienes describen al líder pedagógico desde un estilo de liderazgo transformacional que reconoce la labor de sus seguidores y potencializa el trabajo de su equipo, un estilo de liderazgo transaccional, que tiene como propósito el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, y un estilo de liderazgo distribuido, que en palabras de Leithwood, Harris & Hopkins (2020) y Cancino & Monroy (2017), incentiva la participación en equipos de trabajo a partir de la delegación de funciones, logrando el desarrollo de las personas, el rediseño de la organización, y la gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje. De esta manera, a partir de comprender la realidad del contexto educativo en el que se desarrollan las dinámicas del proceso de la formación profesional integral en el SENA, se realiza un aporte significativo en reconocer un liderazgo pedagógico, que se describe desde su capacidad para colaborar y cooperar en redes académicas, delegar funciones, reconocer las aptitudes de su equipo de trabajo y encaminar los centros de formación a un estado de desarrollo organizacional que involucra a toda la comunidad educativa en busca de la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión educativa y práctica docente que lideran.

Del mismo modo, al determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA – 2020, se identificó, desde el enfoque cuantitativo un nivel de influencia moderada de 9.1%, y desde el enfoque cualitativo relaciones de asociación mediadas por la motivación al profesorado, lo que coincide con los planteamientos de Maureira (2018), quien afirma que la influencia de los

equipos directivos en la comunidad educativa y en especial en los procesos de acompañamiento en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje potencializa la labor del profesorado y con ello la calidad en el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, según Botía *et al.* (2017), esto solo es posible desde el desarrollo de relaciones de colaboración y cooperación con la comunidad externa sin la cohesión o limitación de factores endógenos en su gestión. Para ello, coincidiendo con los hallazgos de Aguilar-Barreto *et al.* (2017) es necesario capacitar a los directivos docentes en liderazgo pedagógico y gestión educativa, con el fin de que puedan incidir interna y externamente de forma asertiva promoviendo la oferta de programas de calidad que contribuyan a la sociedad y el país a través de proyectos educativos curriculares, en investigación y proyección social, promoviendo tal como lo indica Parra- Martínez (2017) y Ramírez *et al.* (2017) la formación integral de estudiantes y una gestión educativa con responsabilidad que permitan la evolución institucional.

Por último, al determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA – 2020, se evidenció, desde el enfoque cuantitativo un nivel de influencia alto de 17.9%, y desde el enfoque cualitativo relaciones de asociación mediadas por la regulación y supervisión de actividades pedagógicas en las que se desprenden tanto acciones académicas como administrativas. Resultados que coinciden con Senge (2014) citado por Arias *et al.* (2018), quienes mencionan que la gestión de un líder pedagógico, está encaminada en tres acciones, la primera es repensar los procesos estratégicos, administrativos y académicos, la segunda, asumir

una actitud de vocación de líder y la tercera en enseñar, vincular y motivar a su equipo de trabajo en aprender y desaprender las labores directivas. Posición que comparte Macías *et al.* (2018), al reconocer la importancia en la vinculación y apropiación del profesorado en los procesos institucionales, pero con la diferencia de reconocer que esta labor es compleja en la medida que, en la educación superior la exigencia va en aumento y lograr la satisfacción en condiciones de calidad es cada vez mucho más difícil. Asimismo, de acuerdo con los hallazgos de Moreno y Urquiza (2020) y Watthanabut (2019), se identificó que en la labor directiva el indicador con mayor limitación para el alcance de los objetivos y metas institucionales es el trabajo en equipo, por lo que es importante generar acciones que permitan dinamizar las relaciones y afianzar una visión compartida por toda la comunidad, que promueva en palabras de Jilaja (2019), un estilo de liderazgo democrático dadas las relaciones de influencia asertivas pro parte de los líderes pedagógicos.

Es así como, se manifiesta desde la perspectiva de la investigadora, una relación de influencia de los líderes pedagógicos, en la que se promueve la capacitación permanente del profesorado, tanto pedagógica como técnicamente, en los lineamientos y principios tanto institucionales como del MEN, logrando un proceso de aprendizaje permanente, guiado, motivado y supervisado, en el que se propicia la distribución del liderazgo mediado por relaciones que se desarrollan en principios de autonomía y confianza para una correcta toma de decisiones que posibilita llevar a un estado de desarrollo y calidad al SENA. Resultados que coinciden con los de Pedraja-Rejas *et al.* (2019) y Tsai (2017), quienes en su investigación lograron determinar que el liderazgo asertivo puede generar cambios importantes en la

percepción de satisfacción por parte de los colaboradores, además de permitir el desarrollo de los aprendizajes aumentando la productividad y creatividad del equipo. Por su parte, en palabras de Qamar et al. (2019) un liderazgo ineficaz obstruye los objetivos y metas instituciones y sus colaboradores, además de generar la poca motivación en la realización de tareas y acciones.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

Considerando los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos tanto cuantitativos como cualitativos se concluye:

#### **Primera.**

De acuerdo con el objetivo general, determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA – 2020, al obtener un valor de  $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ , se afirma que, existe una influencia significativa del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA, con un nivel de influencia del 21,8% según la  $R^2$  Nagelkerke. Lo anterior, se argumenta desde los resultados que arrojan el análisis cualitativo y la teoría expuesta. En el que se identificó desde la comprensión de las realidades de los líderes pedagógicos de los centros de formación, la definición de un estilo de liderazgo distribuido (Spillane & Ortiz, 2019), el cual se estructura para el SENA, bajo la

concepción de estructuras verticales a nivel organizacional, en los que se definen direcciones y áreas de trabajo en las que participan equipos según su experticia y experiencia en la ejecución específica de funciones. Asimismo, se reconocen capacidades de los directivos docentes relacionadas con su capacidad para distribuir funciones, capacidad de influencia, motivación e incentivos a sus seguidores y promoción del desarrollo profesoral, capacidad para conducir al equipo hacia los objetivos y metas institucionales y capacidad en el manejo adecuado de las relaciones interpersonales y solución de conflictos (Bolívar, 2019). Sin embargo, aunque existe una relación de influencia positiva, se identifican factores que limitan los procesos de gestión, estratégica, administrativa y académica al denotar la falta de preparación profesional en programas relacionados como administración o dirección educativa, asimismo, dada la estructura vertical institucional, aunque existe autonomía en la toma de decisiones al interior de cada centro de formación, esta se manifiesta por parte de los participantes como *limitada*, en tanto, se requiere de aprobación, constante por parte de la alta dirección.

### **Segunda.**

Del mismo modo, considerando el primer objetivo específico, determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en el acompañamiento pedagógico del SENA - 2020, se evidenció una influencia moderada con un nivel del 9,1%, que indica, el compromiso de los directivos docentes en ser partícipes del proceso pedagógico y formativo de los aprendices tal como lo afirma (Bolívar, 2019), pues reconocen que el objetivo misional de su quehacer es la formación profesional integral de personas que contribuyan satisfactoriamente al sector productivo del país. Asimismo, se identificó en su rol técnico pedagógico, su compromiso

en atender las necesidades de instructores asociadas con el desarrollo de procesos de cualificación, tanto en componentes disciplinares como pedagógicos que permitan mejorar la práctica docente siguiendo los lineamientos institucionales enmarcados en una formación por competencias y una metodología basada en proyectos que promueve la preparación para la vida laboral a partir de la oferta académica de programas técnicos y tecnológicos por competencias. No obstante, dadas las condiciones en las que se desarrolla el cargo de director o líder en la institución, se establece una congruencia con los resultados en asociar una influencia moderada, debido a la cantidad de instructores que tienen a cargo, y la multiplicidad de funciones no solamente académicas sino también estratégicas y administrativas que alcanzan a limitar su gestión (Botía, 2017).

### **Tercera.**

Asimismo, considerando el segundo objetivo específico, determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA – 2020, se evidenció un nivel de influencia significativo del 17,9% según la R2 Nagelkerke, lo que indicó, la aplicación por parte de los líderes educativos en el ejercicio de sus funciones, de una práctica constante de aprendizaje con su equipo de trabajo, que promueve la vinculación del profesorado, en acciones académicas y administrativas, en las que recurrentemente se asocian actividades como; gestión de la etapa productiva de aprendices, programación académica, gestión del debido proceso y seguimiento a la formación, gestión de documentos de evaluación y seguimiento a los procesos formativos, gestión de listas de asistencia, participación en convocatorias de conocimiento nacionales e internacionales y

evaluación de aprendices en aplicativos de la institución, todo esto enmarcado en principios de autonomía, confianza, el buen manejo de relaciones y un liderazgo pedagógico que reconoce la importancia de delegar y asignar responsabilidades según las aptitudes y el desempeño de las personas (Spillane & Ortíz, 2019).

## **5.2. Recomendaciones**

### **Primera dirigida al Ministerio de Educación Nacional**

La formulación de políticas públicas en educación, que promuevan lineamientos para el acompañamiento de la labor directiva de los líderes educativos de instituciones oficiales de educación superior, con el fin, de garantizar su autonomía y toma de decisiones en los procesos de gestión académica, administrativa y estratégica de los centros de formación. Esto debido al gran número de personas que asumen estos cargos, sin contar con conocimientos de liderazgo educativo, y la normatividad que rige para su funcionamiento y calidad a las instituciones de educación superior.

### **Segunda dirigida al Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP)**

Considerando el desarrollo de estudios futuros de investigación, se recomienda establecer un análisis reflexivo permanente de las condiciones en las que se encuentran las instituciones de educación superior del sector oficial en Colombia y las condiciones endógenas y exógenas que



posibilitan o limitan la acción de los directivos docentes frente a los procesos de gestión que lideran.

### **Tercera dirigida a los directivos docentes de carrera administrativa, nombramiento y encargo**

-Es importante que quienes asuman cargos directivos, tengan habilidades en liderazgo educativo, por esta razón, es pertinente la cualificación permanente no solo en tópicos disciplinares, sino también, de gestión, liderazgo, direccionamiento estratégico, y actualización permanente en el conocimiento de la normativa educativa vigente. Desde esta perspectiva, esta formación puede ser mediada por las instituciones o gestionada por el director. Lo anterior, con el fin, de desarrollar una mejor ejecución del cargo y lograr resultados satisfactorios en el área o unidad académica de desempeño.

-Del mismo modo, se recomienda, la ejecución de un liderazgo transformacional (Day, 2013) y distribuido (OCDE, 2009), dada las condiciones organizacionales de las instituciones del sector oficial, y sólida estructura vertical, en donde es imperante contar con equipos líderes por área, en el que sea visible el reconocimiento de funciones, la autonomía, el seguimiento y acompañamiento a los procesos, la comunicación asertiva y un manejo de relaciones que potencializa el trabajo en equipo y en beneficio del desarrollo integral individual y en conjunto de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Esic editorial. ISBN: 84-7356-420-0
- Acosta, D., & Ponce, E. (2019). Estilos de liderazgo en la Educación Superior. *Conrado*, 15(68), 175-179. ISSN: 1990-8644
- Acosta-Peña, J. C. (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes. Recuperado de:  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1582](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1582)
- Aguilar-Barreto, A., Velandia-Riaño, Y. R., Aguilar-Barreto, C. P., & Álvarez, G. R. (2017). Gestión educativa: tendencias de las políticas públicas educativas implementadas en Colombia. *Revista Perspectivas*, 2(2), 84-94. <https://doi.org/10.22463/25909215.1331>
- Almirón-Arévalo, V. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional (Transactional Leadership vs. Transformational Leadership). *ReiDoCrea*, 4(1), 24-27. ISSN: 2254-5883
- Alvarado, I., L. (2019). El liderazgo y la gestión educativa a partir de la comunicación al interior de las organizaciones educativas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. ISSN: 2254-7630
- Arias, E. J. M., Molina, S. R. C., Intriago, C. A. A., & Vera, C. J. R. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(1), 59-70. ISSN-e 2550-6587

- Arévalo-Avecillas, D., Padilla-Lozano, C., Pino, R., & Cevallos, H. (2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. *Información Tecnológica*, 30(3), 237–248. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300237>
- Arias, E. J. M., Molina, S. R. C., Intriago, C. A. A., & Vera, C. J. R. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(1), 59-70. e-ISSN: 2550-6587
- Ashu, F. E. (2018). Leadership, Management and Administrative Roles of School Leaders in Cameroon. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 46(2), 110–128. ISSN: 1324-1702.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue. *Journal of management*, 17(3), 571-587. <https://doi.org/10.1177/014920639101700303>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, Vecchio editor. ISBN-13: 978-0-268-04367-4
- Barreto, I. M. O., Reyes, G. E., & Olaya, O. J. G. (2019). Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de reorganización en el medio ambiente empresarial colombiano. *Revista Espacios*, 2. ISSN: 0798 1015
- Bernasconi, A. & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación universitaria*, 11(3), 29-40. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000300029>

- Bilk, V., Sushchenko, L., Sheremet, I., Hanushchyn, S., & Bondarenko, H. (2020). Modern Pedagogical Practice of Natural Science Training of Future Psychologists in Higher Educational Institutions. *Romanian Journal for Multidimensional Education / Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 12(3), 168–181. | <https://doi.org/10.18662/rrem/12.3/315>
- Bolívar, A. (2010). La investigación biográfica narrativa en el desarrollo e identidad profesional del profesorado. En J. González Monteagudo (ed.), *Entre formation, identité et mémoire: Les histoires de vie en Espagne* (pp. 59-96). Paris: L'Harmattan.
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: La Muralla.
- Botía, A. B., Rodríguez, K. C., & García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(95), 483-506. <http://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500780>
- Bravo, I., Díaz, A., Navarrete, C., Pérez, M., Cuevas, C., Nova, C., & 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>
- Bulgaru, I. (2015). Study on management styles of the teacher. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 144-149. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.02.097
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

- Cancino, V. & Monrroy, V. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(94), 26-58. <https://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362017000100002>
- Cetzal, R. S. P., Mac, C. C. R., & Muñoz, V. M. R. (2018). El liderazgo escolar entendido desde el directivo y el profesorado en educación superior. *Revista Internacional de Organizaciones*, (21), 85-108. ISSN: 2013-570X; EISSN: 1886-4171.
- Chávez-Morales, I., Chávez-López, P. J., Lino-Gamiño, J. A., & Magdaleno-Castro, B. (2019). La importancia de la gestión directiva en la escuela The importance of directive management in primary school. Volumen 3, Número 9–Julio–Septiembre–2019, 3(9), 24-34. DOI: 10.35429/JBE.2019.9.3.24.34
- Cuevas-López, M., Fernández-Cruz, M., Díaz-Rosas, F., Gijón-Puerta, J., Lizarte-Simón, E.J., Ibáñez-Cubillas, P., El Homrani, M., Ávalos-Ruiz, I., & Rodríguez-Muñoz, R. (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. EDMETIC, *Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 52-72. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12120>
- Destá, B. F., Abitew, A., Beshir, I. A., Argaw, M. D., & Abdlkader, S. (2020). Leadership, governance and management for improving district capacity and performance: the case of USAID transform: primary health care. *BMC Family Practice*, 21(1), 1–7. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.1186/s12875-020-01337-0>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing

perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>

Esguerra, G. A. (2019). Algunos elementos y saltos epistemológicos en la construcción de la administración como disciplina. *Gestión Joven*, 19, 145-153. ISSN: 1988-9011

Fernández, J. T., Carvalho, M. L., & Bueno, C. R. (2017). El prácticum en la formación de maestros: percepciones de los protagonistas. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9(19), 91-114. ISSN-e: 2027-1182

García-Martínez, I., & Tadeu, P. (2018). The influence of pedagogical leadership on the construction of professional identity. Systematic review. *Journal of Social Studies Education Research*, 9(3), 145-162. ISSN: EISSN-1309-9108

Gabriel-Ortega, J. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research Society*, 8(2), 155-156. ISSN: 2072-9294

García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. ISSN: 0257-4314

García-Garnica M. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado. Revista de Currículum y formación del profesorado*, 20(3), 493-596. ISSN: 1138-414X. ISSN: 1989-639X

García-Martínez, I., Ubago-Jiménez, J. L., López-Burgos, J., & Tadeu, P. (2018). The Pedagogical Leadership of the Mathematics Faculty: A Systematic Review. *Education Sciences*, 8(4), 217. <https://doi.org/10.3390/educsci8040217>

- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. ISSN 0257-4314
- Gómez, O. (2019). Analysis of management leadership styles and their correlation with the synthetic index of educational quality. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 10(1), 39 – 66. ISSN: 1989-9572
- González, N. L. (2017). Apostillas sobre la transmisión de Max Weber en la enseñanza de teoría de la organización. *Escritos Contables y de Administración*, 8(1), 77-86. ISSN-e 1853-2055.
- Gutiérrez, H. F. M. (2017). *Estrategias de liderazgo del director para la innovación y la mejora. Estudio en seis instituciones escolares en la ciudad de Chillán* (Doctoral dissertation, Universidad de Alcalá). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10017/38233>
- Gutiérrez, L. V. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. ISSN: 2707-3378
- Guzmán Lara, A. M. (2018). *Diagnóstico comunicativo, en torno al área deportiva: una oportunidad de visibilidad, participación y reconocimiento a profesores y estudiantes de secundaria en el Colegio Gran Bretaña* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios). <http://hdl.handle.net/10656/6833>
- Hernández-Martínez, A. G., Saavedra-Mayorga, J. J., & Sanabria, M. (2018). La formación doctoral en Administración en Colombia. El caso del proceso de reforma curricular del

Doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario. *Revista ESPACIOS*, 39(35). ISSN 0798 1015

Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.

Huamán, E. L. M., & Villanueva, S. V. (2018). Gestión escolar y compromiso organizacional en el logro de aprendizajes de educación Intercultural Bilingüe en el nivel primario. *Revista Muro de la Investigación*, 3(1). <https://doi.org/10.17162/rmi.v3i1.1110>

Hurtado, J. C. T., & Rodríguez, E. M. (2015). *Desarrollo de la competencia comunicativo-investigativa en la educación superior. Investigación con métodos mixtos y educación por competencias en Perú*. In Investigar con y para la sociedad. Bubok Publishing S.L. ISBN: 978-84-686-6914-4

Jilaja, R. C. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. *Revista de Investigaciones (Puno)-Escuela de Posgrado de la UNA PUNO*, 8(2), 1093-1105. <http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2019.2.129>

Leithwood, K., & Slegers, P. (2006). Transformational school leadership: Introduction. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 143-144. <https://doi.org/10.1080/09243450600565688>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>



- Liñán, C., & Polo, M. (2017). La complejidad administrativa de las instituciones públicas de educación básica y media en Colombia: Una mirada crítica al contexto. *Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina*, 119-152. ISBN: 978-607-9011-57-4
- López-Paredes, M. A. (2017). La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 201-215.  
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i1.384>
- López, P. A., & Arévalo, A. M. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 75-95. ISSN: 0121-6805
- Macbeth, K. P. (2010). Deliberate false provisions: The use and usefulness of models in learning academic writing. *Journal of Second Language Writing*, 18(4), 33- 48.  
<https://doi.org/10.1016/j.jslw.2009.08.002>
- Macías, E., Chum, S., Aray, C., y Rodríguez, C. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Rehuso*, 3(1), 59-70. e-ISSN 2550-6587 Recuperado de:  
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1229/1025>
- Madueño, M. (2014). La construcción de la identidad docente: Un análisis desde la práctica del profesor universitario (Tesis doctoral). Universidad Iberoamericana de Puebla, México.
- Padilla, C., & Madueño, M. (2019). Reflexión sobre la práctica docente: ruta de formación del profesor universitario chileno. *Revista Innova Educación*, 1(4), 422-437.  
<https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.04.002>
- Maldonado, E. S. (2018). *El estilo de liderazgo predominante que exhibe el director y su relación con las prácticas institucionales que contribuyen a la retención estudiantil en*

*las escuelas superiores pertenecientes a una región educativa de puerto rico* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico).

<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>

Maya, E., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114-129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>

Martín-Romera, A., & García-Martínez, I. (2018). Profesionalización del docente en la actualidad: contribuciones al desarrollo profesional. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 22(1), 7-23.

Ministerio de Educación Nacional –MEN- (2008) Guía. 34 para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. Bogotá DC: Colombia. Recuperado de:

[http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf)

Maureira., Ó. J. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v42il.22115>

Molano, A. D. R. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. ISSN: 1794-8932

Moreno-Socorro, E. C., & Urquiza, R. (2020). Evaluación del liderazgo de los directivos de la educación superior cubana: un procedimiento metodológico. *Revista Cubana de Educacion Superior*, 39(1), 1–18.

- Noreña-Peña, A., Moreno, N. A., Rojas, J. G., & Rebolledo-Malpica, D. M. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274. ISSN 1657-5997
- Ochara, Nixon Muganda and Odhiambo, Nancy Achieng, Modeling the Didactic Core of 'Contemporary' Decision Support Systems (March 20, 2018). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3174618> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3174618>
- Omar, M. N., & Pereira, R. (2020). The Characterization of Management Processes in Higher Education Institutions in Mozambique. Collegiality, Managerialism and Other Conjugated Factors. *Janus.Net: E-Journal of International Relations*, 11(2), 199–219. DOI. 10.26619/1647-7251.11.2.12
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Vintage Español. Estados Unidos. ISBN-10052556487X
- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina (The emergence of educational management as a field of study in Latin America). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 196-210. ISSN 1982-7199 | DOI: <http://dx.doi.org/10.14244/198271993072>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pedraja-Rejas, L., Coluccio-Piñones, G., Espinoza-Marchant, C., Bernasconi, A., Marchioni-Choque, Í., & Muñoz-Fritis, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades

académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 24, 25–35. ISSN 1315-5216 / ISSN-e: 2477-9555

Pedraja-Rejas, L. P., Vega, R. I., & Castañeda, J. R. (2018). La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 130-151. ISSN 1012-1587/ISSNe: 2477-9385

Parra-Martínez, J. E. (2017). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 16-22. DOI: <https://doi.org/10.15649/2346030X.437>

Piñuelas, E. P. R., Machado, E. C. G., & Ramírez, P. A. B. (2018). Evaluar la práctica docente a partir de los comentarios de estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación*, 76(2), 117-134. <https://doi.org/10.35362/rie7623096>

Ponce, O. A., Maldonado, N. P., & Galán, J. G. (2018). Investigación no experimental y generalización: Bases epistemológicas de las corrientes actuales. In *IV Congreso Virtual Internacional sobre Innovación Pedagógica y Praxis Educativa INNOVAGOGÍA 2018: libro de actas: 20, 21 y 22 de marzo 2018 [resúmenes]* (p. 223). AFOE. Asociación para la Formación, el Ocio y el Empleo. ISBN 978-84-09-00794-3

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice*. Paris: OECD publishing.

Qamar, K., Khan, S. A., Khan, S. A., & Tasawar, A. (2019). Educational and Academic Leadership; Assessing the Perception of Postgraduate Medical Supervisors about

Educational and Academic Leadership. *Professional Medical Journal*, 26(5), 769–775.

<https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.29309/TPMJ/2019.26.05.3475>

Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y educadores*, 21(2), 259-281. ISSN-e 0123-1294

Ramírez, D. A. O., Laitón, S. B. B., & Ruiz, J. A. M. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de saberes*, (46), 187-200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>

Requena, S. O., & Ribera, J. C. (2019). Liderazgo y legislación educativa como fundamentos para la acción directiva escolar. un estudio descriptivo en el contexto de Cataluña. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 41-58. ISSN 1138-414X, ISSN-e 1989-6395. DOI: 10.30827/profesorado.v23i2.9192

Reyes, V., Trejo, M. D. C., & Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 81-115. <http://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>

Revelo, E. R. (2017). Función directiva y estilos de liderazgo educativo: términos no sinónimos, sino complementarios. *Alternativas*, 18(3), 5-18. <http://dx.doi.org/10.23878/alternativas.v18i3.165>

- Ruben, B. D., De Lisi, R., & Gigliotti, R. A. (2018). Academic leadership development programs: Conceptual foundations, structural and pedagogical components, and operational considerations. *Journal of Leadership Education*, 17(3).  
DOI:10.12806/V17/I3/A5
- Sánchez, B.J., Rúa, M.J. y Ternera, R.L. (2018). Competencias de los directivos docentes para la transformación de la institución educativa en una organización escolar inteligente. *Clío América*, 12(24), 122 - 136. doi: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.2650>
- Sirbu, C. C., Tonea, E., Iancu, T., Pet, E., & Popa, N. D. (2015). Aspects concerning the usage of modern methods for teaching–learning–evaluation in universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 182, 550-554. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.777>
- Sirisookslip, S., Ariratana, W., & Ngang, T. K. (2015). The impact of leadership styles of school administrators on affecting teacher effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 1031-1037. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.022>
- Sonnenfeld, A. (2016). Liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien / Alfred Sonnenfeld. New York: Pearson.
- Spillane, J. P. (2006). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. In *Rethinking Schooling* (pp. 208-242). Routledge. ISBN13: 978-0-415-40744-1
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Tejada, J. (2013). La formación de las competencias profesionales a través del aprendizaje servicio. *Cultura y educación*, 25(3), 285-294.  
<https://doi.org/10.1174/113564013807749669>

- Torres, C. A. B. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson educación. ISBN:978-958-97976-4-8.
- Tsai, K. C. (2017). Development of the teacher leadership style scale. *Social. Behavior and Personality: an international journal*, 45(3), 477-490. <https://doi-org.ezproxy.uniminuto.edu/10.2224/sbp.5751>
- Vargas, E. Y. M., Alencastro, L. T., Balleteros, E. Y. B., & Perdomo, G. R. Á. (2017). El impacto de la afectividad docente en el desempeño académico del estudiante universitario. *Didasc@ lia: Didáctica y Educación*, 8(2), 87-98. ISSN 2224-2643
- Villa-Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Villar, V. M., & Araya-Castillo, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, 46, 187–221. ISSN 1657-6276
- Watthanabut, B. (2019). Knowledge exchange and transformational leadership style for team improvement. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 24, 207–214. ISSN-e: 1316-5216
- Weinstein, J., & Hernández, M. (2016). Birth pains: emerging school leadership policies in eight school systems of Latin America. *international Journal of Leadership in Education*, 19(3), 241-263. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1020344>
- Yangali Vicente, J. S., Rodríguez López, J. L., Vásquez Tomás, M. R., & Chahuara Ardiles, J. G. (2018). La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores

de la universidad. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 60-76.

<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.758>

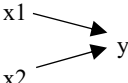
Zúñiga, M. A. R. (2020). Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa. *Ciencia y Educación* (ISSN: 2707-3378), 1(2), 59-75.



## ANEXOS

### Anexo 1A: Matriz de consistencia

#### INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LA DIRECCIÓN Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA PRÁCTICA DOCENTE DEL SENA EN COLOMBIA – 2020.

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño Metodológico
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA - 2020?</p> <p>¿Cuál es la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA - 2020?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA - 2020</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA - 2020.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa influyen en la práctica docente del SENA - 2020</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa influyen en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA - 2020</p> <p>El liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa influyen en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA - 2020.</p>	<p><b>Variable 1</b> <b>Liderazgo pedagógico</b> <b>Dimensiones</b> - Colaboración más allá de la escuela - Capacidad para compartir el liderazgo - Formación en habilidades pedagógicas - Convertir la dirección en una profesión atractiva</p> <p><b>Variable 2</b> <b>Gestión educativa</b> <b>Dimensiones</b> - Fijación y evaluación de metas - Gestión estratégica de recursos</p> <p><b>Variable 3</b> <b>Práctica docente</b> <b>Dimensiones</b> - Acompañamiento a los procesos formativos - Vinculación del profesorado en actividades directivas</p>	<p><b>Método de investigación:</b> Hipotético-deductivo.</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Básica</p> <p><b>Enfoque: Mixto.</b> <b>Enfoque Cuantitativo</b> <b>Diseño:</b> no experimental <b>Nivel:</b> Correlacional causal</p>  <p><b>Población:</b> 3330 instructores de regiones de Colombia</p> <p><b>Muestra:</b> 201</p> <p><b>Técnicas para la recolección de datos</b> Encuestas con escala tipo Likert (docentes)</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario Adaptación (García-Garnica, 2016)</p>

*Nota: Elaboración propia.*



## Anexo 1B: Matriz de categorización

Influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA en Colombia – 2020.

Ámbito temático	Problema de investigación	Formulación del problema	Objetivos	Categorías	Subcategorías	Dominios	Diseño Metodológico
Liderazgo pedagógico y gestión educativa en instituciones de educación superior	Influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA en Colombia – 2020.	<b>Problema General</b> ¿Cuál es la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020?	<b>Objetivo General</b> Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la práctica docente del SENA - 2020.	<b>Categoría 1</b> <b>Liderazgo pedagógico</b>	- Formación en habilidades pedagógicas -Capacidad para compartir el liderazgo -Colaboración y cooperación institucional	-Formación académica -Tiempo para la formación  -Distribución del liderazgo -Trabajo en equipo  -Trabajo colaborativo -Participación en redes	<b>Método de investigación:</b> Inductivo.  <b>Tipo de investigación:</b> Aplicada  <b>Enfoque: Mixto.</b>
		<b>Problemas específicos</b>  ¿Cuál es la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA - 2020?	<b>Objetivos específicos</b>  Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en el acompañamiento a los procesos formativos del SENA - 2020	<b>Categoría 2</b> <b>Gestión educativa</b>	-Fijación y evaluación de metas	-Acciones académicas -Acciones administrativas	<b>Enfoque Cualitativo</b> <b>Diseño:</b> Fenomenológico-Hermenéutico <b>Alcance:</b> Descriptivo
		¿Cuál es la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA - 2020?	Determinar la influencia del liderazgo pedagógico de la dirección y la gestión educativa en la vinculación del profesorado en actividades directivas del SENA - 2020.	<b>Categoría 3</b> <b>Práctica docente</b>	-Gestión estratégica de recursos  -Acompañamiento a los procesos formativos  -Vinculación del profesorado en actividades directivas	-Gestión de recursos institucionales -Apropiación institucional -Evaluación institucional  -Acompañamiento pedagógico -Motivación al profesorado -Formación pedagógica  -Supervisión de actividades pedagógicas -Regulación de actividades académicas	<b>Población:</b> Directivos docentes del SENA  <b>Participantes: 8</b>  <b>Técnicas para la recolección de datos</b> Entrevista  <b>Instrumento</b> Guía de entrevista Adaptación (Requena y Rivera, 2019).

*Nota: Elaboración propia.*

## Anexo 2: Instrumentos

Instrumento cuestionario prácticas eficaces del liderazgo directivo variable liderazgo pedagógico.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
<b>Liderazgo pedagógico</b>	<b>Liderazgo pedagógico</b>	<p><b>Colaboración más allá de la escuela</b></p> <p><b>Capacidad para compartir el liderazgo</b></p> <p><b>Formación en habilidades pedagógicas</b></p> <p><b>Convertir la formación en una profesión atractiva</b></p>	<p>1. Colabora con otras instituciones de la comunidad (instituciones, organismos públicos, asociaciones, empresas...) para la mejora de los procesos de enseñanza--aprendizaje.</p> <p>2. Participa en redes académicas que ofrecen oportunidades de aprendizaje colectivo</p> <p>3. Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la institución educativa</p> <p>4. Delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo</p> <p>5. Proporciona oportunidades de formación a aquellos miembros de la institución con capacidad para coordinar asuntos pedagógicos</p> <p>6. Crea equipos de trabajo que aborden proyectos educativos</p> <p>7. Tiene posibilidades formativas en distintos momentos desde su acceso al cargo (formación inicial y continua)</p> <p>8. Dispone de tiempo para formarse</p> <p>9. Ha recibido formación para apoyar la calidad de la labor docente</p> <p>10. Ha recibido formación para gestionar los recursos de la institución con eficacia</p> <p>11. Ha recibido formación para crear un clima de colaboración dentro y fuera de la institución</p> <p>12. Ha recibido formación para desarrollar planes que permitan alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos en el Proyecto Educativo</p> <p>13. Es elegida teniendo en cuenta criterios profesionales</p> <p>14. Recibe un salario acorde a las funciones que se le asignan</p> <p>15. Obtienen reconocimiento profesional por su labor</p> <p>16. Tiene oportunidades de ascenso</p> <p>17. Presenta una sobrecarga de responsabilidades y funciones</p>

*Nota: Elaboración propia. Adaptado de (García-Garnica, 2016).*

Instrumento cuestionario prácticas eficaces del liderazgo directivo variable gestión educativa.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
<b>Gestión educativa</b>	<b>Fijación y evaluación de metas educativas</b>	<b>Acompañamiento a los procesos formativos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se reúne con los maestros/as para analizar las prioridades pedagógicas de la institución</li> <li>2. Establece objetivos claros para la mejora del rendimiento académico en el Proyecto Educativo</li> <li>3. Hace que el profesorado se comprometa con los objetivos pedagógicos de la institución</li> <li>4. Evalúa periódicamente el avance hacia los objetivos definidos</li> <li>5. Desarrolla junto con el profesorado planes de mejora basados en las evaluaciones</li> <li>6. Responde ante la Administración por los niveles de logro alcanzados</li> </ol>
	<b>Gestión estratégica de recursos</b>	<b>Vinculación del profesorado en actividades directivas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Utiliza los recursos disponibles ajustándolos a los propósitos pedagógicos de la institución</li> <li>8. Propone requisitos de capacitación profesional para la ocupación de determinados puestos docentes</li> <li>9. Decide sobre la contratación del personal docente de la institución</li> </ol>

*Nota: Elaboración propia. Adaptado de (García-Garnica, 2016).*

Instrumento cuestionario prácticas eficaces del liderazgo directivo variable liderazgo pedagógico.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
<b>Práctica docente</b>	<b>Gestión académica</b>	<b>Acompañamiento a los procesos formativos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisa la labor de los maestros/as en el ambiente de formación y en el aula virtual</li> <li>2. Incentiva a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia</li> <li>3. Se reúne con los maestros/as para conocer sus necesidades formativas</li> <li>4. Desarrolla actividades formativas dirigidas al profesorado empleando los recursos disponibles de la institución educativa</li> <li>5. Gestiona el currículo con el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica</li> <li>6. Promueve el uso de las TIC en la institución como apoyo a los procesos de aprendizaje</li> </ol>
		<b>Vinculación del profesorado en actividades directivas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Apoya a la dirección en el desarrollo de planes de mejora</li> <li>8. Refuerza la distribución de las responsabilidades pedagógicas entre diferentes miembros de la institución</li> <li>9. Establece directrices que regulan las labores pedagógicas de la dirección</li> <li>10. Refuerza la distribución de las actividades pedagógicas entre diferentes miembros de la institución educativa</li> <li>11. Promueve la realización de evaluaciones internas en la institución educativa</li> </ol>

*Nota: Elaboración propia. Adaptado de (García-Garnica, 2016).*

Instrumento entrevista prácticas del liderazgo pedagógico de directivos docentes

CATEGORÍA O CONCEPTO CENTRAL	DEFINICIÓN	INDICADORES
<b>Estilos de liderazgo</b>	Variable Estilos de liderazgo: Esta variable se estructura en el desarrollo de esta investigación como el estilo de dirigir a una organización, con el objetivo de mejorar los objetivos institucionales y alcanzar las metas trazadas en los equipos de trabajo. El estilo de liderazgo se define de acuerdo con los rasgos de personalidad, influencia y acciones realizadas con y para beneficio de la organización, en este sentido, este podrá ser parte de la experiencia y los conocimientos adquiridos en liderazgo, dirección y gestión.	<p>*¿Cuántos años lleva como director en el centro? ¿Y cómo docente?</p> <p>*¿Ha recibido algún tipo de formación específica para ejercer como director?</p> <p>*¿Suele delegar algunas de estas tareas a miembros que no son del equipo directivo? ¿Cuáles?</p> <p>*¿De qué forma genera relación con otros centros de formación y con sus equipos directivos?¿Suelen colaborar o cooperar con ellos?</p>
<b>Gestión estratégica</b>	Conjunto de acciones y estrategias que encaminan en prospectiva al alcance de metas y logros institucionales, para esto, es necesario considerar el ser, el que hacer y el deber ser de la organización.	<p>¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos que persigue su equipo directivo?</p> <p>¿Qué acciones realiza para cumplir con el plan estratégico institucional?</p> <p>¿Cómo involucra al equipo en el desarrollo del plan estratégico institucional?</p> <p>¿Qué acciones realiza para el mejoramiento continuo y cumplimiento de metas institucionales?</p>
<b>Gestión administrativa</b>	Conjunto de acciones y estrategias encaminadas a procesos asociados a la gestión del talento humano, la información, los recursos materiales y de infraestructura, económicos, supervisión y cumplimiento de la normatividad con el objetivo de alcanzar los objetivos institucionales.	<p>¿Cuáles son los principales objetivos administrativos que persigue su equipo directivo?</p> <p>¿Conoce la legislación educativa vigente?</p> <p>¿Cómo les afecta la legislación vigente respecto a la acción directiva? ¿Y respecto a la elección del equipo de docentes?</p> <p>¿Cómo aborda los procesos de evaluación para la mejora continua de los procesos académicos, administrativos y estratégicos?</p> <p>¿De qué manera realiza la gestión de recursos en el centro de formación?</p>
<b>Gestión académica</b>	Conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontalmente y verticalmente en los sistemas educativos, con la finalidad de cumplir con las orientaciones académicas de formación en pro de una educación integral y de calidad.	<p>*¿Cuáles son los principales objetivos académicos que persigue su equipo directivo? ¿Y extraacadémicos?</p> <p>*¿Cómo contribuye en el desarrollo profesoral y calidad docente?</p> <p>*¿De qué manera genera procesos de acompañamiento en la práctica docente de los maestros?</p> <p>*¿De qué manera gestiona el desarrollo de proyectos de investigación, innovación y desarrollo?</p>

Nota: Elaboración propia. Adaptado de (Requena y Ribera, 2019).

### Anexo 3: Validez de los instrumentos

#### FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS

#### ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado: Dr. Elver Sánchez Célis

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable liderazgo pedagógico.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

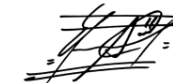
CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Elver Sánchez Celis F. DNI: 12196614

Especialidad del validador:  metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 14 agosto de 2020

Dr. Elver Sánchez Celis



**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Erick Israel Ariza Roncancio

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable liderazgo pedagógico.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Erick Israel Ariza Roncancio DNI: 91010138**

**Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico**



-----  
**Dr. Erick Israel Ariza Roncancio**

**Fecha. 14 agosto de 2020**

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Javier Herrera Cardozo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable liderazgo pedagógico.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Javier Herrera Cardozo DNI: 71.646.639**

**Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico**



Doctor en Educación

**Fecha. 15 agosto de 2020**

Dr. Javier Herrera Cardozo

FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS  
ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado: Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable liderazgo pedagógico.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo DNI: 88170297

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 30 agosto de 2020

Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Lina Cicella Fierro Narváez

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable liderazgo pedagógico.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dra. Lina Cicella Fierro Narváez **D.N.I:** Título Registrado bajo número 11634 de la UCN. Acta de grado 42111218.

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico



**Fecha.** 05 agosto de 2020

-----  
Dra. Lina Cicella Fierro Narváez

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable liderazgo pedagógico.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano **DNI: 52562254**

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico

**Fecha.** 18 agosto de 2020

*Marisol E. Cipagauta M.*  
-----  
Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Jorge Enrique Gallego Vásquez

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable liderazgo pedagógico.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Jorge Enrique Gallego Vásquez DNI: 71.646.639**

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 9 agosto de 2020

-----  
Dr. Jorge Enrique Gallego Vásquez

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Paula Jaramillo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable liderazgo pedagógico.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Paula Jaramillo DNI: 21549200

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 7 agosto de 2020

Dra. Paula Jaramillo

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Richard Orlando Buitrago Reyes

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable liderazgo pedagógico.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr. Richard Orlando Buitrago Reyes DNI: 79305676**  
Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico

  
Richard Orlando Buitrago Reyes  
E.C. 79 305676 de 75 años

Fecha. 1 agosto de 2020

-----  
Dr. Richard Orlando Buitrago



**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Sandra Inés Calderón Guerrero

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable liderazgo pedagógico.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

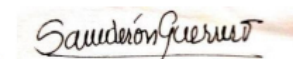
CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ x ]  Aplicable después de corregir [ ]  No aplicable [ ]

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Sandra Inés Calderón Guerrero DNI: 39656375

Especialidad del validador: metodólogo [ x ] temático [ ] estadístico [ ]



-----  
**Dra. Sandra Inés Calderón**

Fecha. 20 agosto de 2020

FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS  
ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado: Dr. Elver Sánchez Célis

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Gestión Educativa.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

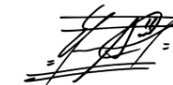
CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Elver Sánchez Celis F. DNI: 12196614

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



Dr. Elver Sánchez Celis

Fecha. 14 agosto de 2020

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Erick Israel Ariza Roncancio

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Gestión Educativa.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Erick Israel Ariza Roncancio DNI: 91010138**

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico



-----  
**Dr. Erick Israel Ariza Roncancio**

**Fecha. 14 agosto de 2020**

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Javier Herrera Cardozo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Gestión Educativa.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Javier Herrera Cardozo DNI: 71.646.639**

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico



-----  
Doctor en Educación  
-----

**Fecha. 15 agosto de 2020**

Dr. Javier Herrera Cardozo

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Gestión Educativa.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo DNI: 88170297

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 30 agosto de 2020

Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Lina Cicella Fierro Narváez

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Gestión Educativa.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dra. Lina Cicella Fierro Narváez **D.N.I:** Título Registrado bajo número 11634 de la UCN. Acta de grado 42111218.

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 05 agosto de 2020

-----  
Dra. Lina Cicella Fierro Narváez

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Gestión Educativa.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano **DNI: 52562254**

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico

**Fecha.** 18 agosto de 2020

*Marisol E. Cipagauta M.*  
-----  
Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Jorge Enrique Gallego Vásquez

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Gestión educativa.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable**  **Aplicable después de corregir**  **No aplicable**

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Jorge Enrique Gallego Vásquez DNI: 71.646.639**

**Especialidad del validador: metodólogo**  **temático**  **estadístico**



Fecha. 9 agosto de 2020

-----  
Dr. Jorge Enrique Gallego Vásquez



FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS  
ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado: Dra. Paula Jaramillo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Gestión Educativa.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Paula Jaramillo DNI: 21549200

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 7 agosto de 2020

Dra. Paula Jaramillo

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Richard Orlando Buitrago Reyes

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Gestión Educativa.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

.....

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr. Richard Orlando Buitrago Reyes DNI: 79305676**

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico

  
Richard Orlando Buitrago Reyes  
D.C. 79 305 676 de 75 años

Fecha. 1 agosto de 2020

Dr. Richard Orlando Buitrago

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Sandra Inés Calderón Guerrero

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Gestión Educativa.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

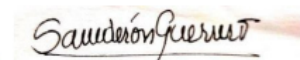
Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

.....

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Sandra Inés Calderón Guerrero DNI: 39656375

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



-----  
Dra. Sandra Inés Calderón

Fecha. 20 agosto de 2020

Estimado: Dr. Elver Sánchez Célis

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Práctica Docente.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

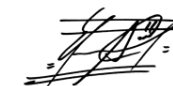
CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Elver Sánchez Celis F. DNI: 12196614

Especialidad del validador:  metodólogo  temático  estadístico



-----  
Dr. Elver Sánchez Celis

Fecha. 14 agosto de 2020

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Erick Israel Ariza Roncancio

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Práctica Docente.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Erick Israel Ariza Roncancio DNI: 91010138**

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico



-----  
**Dr. Erick Israel Ariza Roncancio**

**Fecha. 14 agosto de 2020**

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Javier Herrera Cardozo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Práctica Docente.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Javier Herrera Cardozo DNI: 71.646.639**

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico



-----  
Doctor en Educación  
-----

**Fecha. 15 agosto de 2020**

Dr. Javier Herrera Cardozo

FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS  
ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado: Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Práctica Docente.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo DNI: 88170297

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 30 agosto de 2020

Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo

FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS  
ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado: Dra. Lina Cicella Fierro Narváez

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Práctica Docente.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Lina Cicella Fierro Narváez D.N.I: Título Registrado bajo número 11634 de la UCN. Acta de grado 42111218.

Especialidad del validador:  metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 05 agosto de 2020

-----  
Dra. Lina Cicella Fierro Narváez



**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Práctica Docente.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano **DNI: 52562254**

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico

**Fecha.** 18 agosto de 2020

*Marisol E. Cipagauta M.*  
-----  
Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**

Estimado: Dr. Jorge Enrique Gallego Vásquez **ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Práctica Docente.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable**  **Aplicable después de corregir**  **No aplicable**

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Jorge Enrique Gallego Vásquez DNI: 71.646.639**

**Especialidad del validador: metodólogo**  **temático**  **estadístico**



-----  
Dr. Jorge Enrique Gallego Vásquez

**Fecha. 9 agosto de 2020**

FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS  
ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado: Dra. Paula Jaramillo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Práctica Docente.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

.....

Apellidos y nombres del juez validador. **Dra. Paula Jaramillo DNI: 21549200**

Especialidad del validador:  metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 7 agosto de 2020

Dra. Paula Jaramillo

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**

Estimado: Dr. Richard Orlando Buitrago Reyes **ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Práctica Docente.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr. Richard Orlando Buitrago Reyes DNI: 79305676**  
Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico

  
RICHARD ORLANDO BUITRAGO REYES  
D.C. 79305676

Dr. Richard Orlando Buitrago

Fecha. 1 agosto de 2020

FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS  
FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS  
ESCALA DE CALIFICACIÓN

ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado: Dra. Sandra Inés Calderón Guerrero

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento cuestionario variable Práctica Docente.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

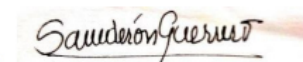
CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Sandra Inés Calderón Guerrero DNI: 39656375

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



Dra. Sandra Inés Calderón

Fecha. 20 agosto de 2020

Estimado: Dr. Elver Sánchez Célis

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento Guía de Entrevista Semiestructurada.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

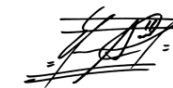
CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Elver Sánchez Celis F. DNI: 12196614

Especialidad del validador:  metodólogo  temático  estadístico



-----  
Dr. Elver Sánchez Celis

Fecha. 14 agosto de 2020

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Erick Israel Ariza Roncancio

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento Guía de Entrevista Semiestructurada.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Erick Israel Ariza Roncancio DNI: 91010138**

**Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico**



-----  
**Dr. Erick Israel Ariza Roncancio**

**Fecha. 14 agosto de 2020**

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**

**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Javier Herrera Cardozo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento Guía de Entrevista Semiestructurada.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.


CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**SUGERENCIAS:**  
.....

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Javier Herrera Cardozo DNI: 71.646.639**

**Especialidad del validador:** metodólogo  temático  estadístico



-----  
Doctor en Educación  
-----

Dr. Javier Herrera Cardozo

**Fecha. 15 agosto de 2020**



FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS  
ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado: Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento Guía de Entrevista Semiestructurada.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

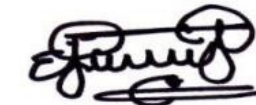
CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo DNI: 88170297

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 30 agosto de 2020

Dr. Juan Carlos Jaime Fajardo

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Lina Cicella Fierro Narváez

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento Guía de Entrevista Semiestructurada.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Lina Cicella Fierro Narváez D.N.I: Título Registrado bajo número 11634 de la UCN. Acta de grado 42111218.

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 05 agosto de 2020

-----  
Dra. Lina Cicella Fierro Narváez

FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS  
ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado: Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento Guía de Entrevista Semiestructurada.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano DNI: 52562254

Especialidad del validador:  metodólogo  temático  estadístico

Fecha. 18 agosto de 2020

Marisol E. Cipagauta M.

-----  
Dra. Marisol Esperanza Cipagauta Moyano

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**

**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Jorge Enrique Gallego Vásquez

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento Guía de Entrevista Semiestructurada.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dr: Jorge Enrique Gallego Vásquez DNI: 71.646.639

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



-----  
Dr. Jorge Enrique Gallego Vásquez

Fecha. 9 agosto de 2020

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Paula Jaramillo

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento Guía de Entrevista Semiestructurada.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. **Dra. Paula Jaramillo DNI: 21549200**

Especialidad del validador:  metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 7 agosto de 2020

Dra. Paula Jaramillo

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dr. Richard Orlando Buitrago Reyes

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento Guía de Entrevista Semiestructurada.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr. Richard Orlando Buitrago Reyes DNI: 79305676**  
Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico

  
RICHARD ORLANDO BUITRAGO REYES  
D.C. 79 305676 de PSICÓLOGO

Fecha. 1 agosto de 2020

Dr. Richard Orlando Buitrago

**FICHA DE VALIDEZ POR JUECES EXPERTOS**  
**ESCALA DE CALIFICACIÓN**

Estimado: Dra. Sandra Inés Calderón Guerrero

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Instrumento que mide: influencia del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la práctica docente.

Instrumento Guía de Entrevista Semiestructurada.

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

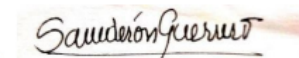
CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La estructura del instrumento es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Los ítems son claros y entendibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El número de ítems es adecuado para su aplicación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

SUGERENCIAS:

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Sandra Inés Calderón Guerrero DNI: 39656375

Especialidad del validador: metodólogo  temático  estadístico



Fecha. 20 agosto de 2020

Dra. Sandra Inés Calderón

#### Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos

Fiabilidad del instrumento 1 variable liderazgo pedagógico según Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,009	17

*Nota: elaboración propia.*

Fiabilidad del instrumento 2 variable gestión educativa según Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	9

*Nota: elaboración propia.*

Fiabilidad del instrumento 3 variable práctica docente según Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,814	11

*Nota: elaboración propia.*



## Anexo 5: Aprobación del Comité de Ética



COMITÉ INSTITUCIONAL DE ÉTICA PARA LA  
INVESTIGACIÓN

Lima, 18 de noviembre de 2020

Investigador(a):  
**Verónica Johana Suárez Molina**  
Exp. N° 175-2020

---

Cordiales saludos, en conformidad con el proyecto presentado al Comité Institucional de Ética para la investigación de la Universidad Privada Norbert Wiener, titulado: **"Nombre del proyecto: Influencia de los estilos de liderazgo de la dirección en la gestión educativa y la práctica docente del SENA en Colombia – 2020" v01**, el cual tiene como investigador principal a **Verónica Johana Suárez Molina**.

Al respecto se informa lo siguiente:

El Comité Institucional de Ética para la investigación de la Universidad Privada Norbert Wiener, en sesión virtual ha acordado la **APROBACIÓN DEL PROYECTO** de investigación, para lo cual se indica lo siguiente:

1. La vigencia de esta aprobación es de un año a partir de la emisión de este documento.
2. Toda enmienda o adenda que requiera el Protocolo debe ser presentado al CIEI y no podrá implementarla sin la debida aprobación.
3. Debe presentar 01 informe de avance cumplidos los 6 meses y el informe final debe ser presentado al año de aprobación.
4. Los trámites para su renovación deberán iniciarse 30 días antes de su vencimiento juntamente con el informe de avance correspondiente.

Sin otro particular, quedo de Ud.,

Atentamente



---

Yenny Marisol Bellido Fuentes  
Presidenta del CIEI-UPNW

## Anexo 6: Formato de consentimiento informado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DIRIGIDO A INSTRUCTORES

Por medio del presente documento, Yo Verónica Johana Suárez Molina, doctorando del programa de Doctorado en Educación, le informo para fines del desarrollo de procesos de investigación científica, que en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener, me encuentro desarrollando el proyecto de investigación denominado “Influencia de los estilos de liderazgo de la dirección en la gestión educativa y la práctica docente del SENA en Colombia – 2020.”, el mismo que se encuentra relacionado según la norma del Código de Ética de la Universidad.

El proyecto implementa el desarrollo de un cuestionario a instructores del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, entidad de educación superior en Colombia con presencia a nivel nacional en 33 regionales y 113 centros de formación. Su participación es libre y voluntaria y contribuirá al conocimiento de los estilos de liderazgo de los directivos docentes de la institución y la manera en como influencia su estilo de liderazgo en la gestión educativa y la práctica docente, permitiendo a partir de sus aportes, generar recomendaciones a próximos estudios de carácter científico que aborden esta problemática y a su vez para la comunidad educativa aportará significativamente en mejorar el relacionamiento entre equipos académicos y la gestión de procesos de gestión estratégica, administrativa y académica.

El desarrollo del proyecto de investigación en su desarrollo y aplicación, no presenta ningún tipo de riesgo o inconveniente, se recuerda que no habrá ninguna consecuencia por su negativa ante su participación en la realización de esta investigación, su identidad y datos personales, serán confidenciales bajo la reserva de la ley, podrá salir del proyecto de investigación sin aviso previo y sin consecuencia alguna, su participación, no le generará costo ni remuneración y podrá ser informado de los resultados del estudio.

Para cualquier aclaración podrá comunicarse con la investigadora Verónica Johana Suárez Molina al correo [vjsuarez1@misena.edu.co](mailto:vjsuarez1@misena.edu.co) o con la presidenta del Comité de Ética Yenny Bellido Fuentes al correo [comité.etica@uwiener.edu.pe](mailto:comité.etica@uwiener.edu.pe)

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Fecha de diligenciamiento: \_\_\_\_\_

¿Acepta su participación de forma voluntaria en el desarrollo de la investigación “Influencia de los estilos de liderazgo de la dirección en la gestión educativa y la práctica docente del SENA en Colombia – 2020?”? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DIRIGIDO A DIRECTIVOS DOCENTES

Por medio del presente documento, Yo Verónica Johana Suárez Molina, doctorando del programa de Doctorado en Educación, le informo para fines del desarrollo de procesos de investigación científica, que en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener, me encuentro desarrollando el proyecto de investigación denominado “Influencia de los estilos de liderazgo de la dirección en la gestión educativa y la práctica docente del SENA en Colombia – 2020.”, el mismo que se encuentra relacionado según la norma del Código de Ética de la Universidad.

El proyecto implementa el desarrollo de una guía de entrevista semiestructurada a profundidad a directivos docentes del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, entidad de educación superior en Colombia con presencia a nivel nacional en 33 regionales y 113 centros de formación.

Su participación es libre y voluntaria y contribuirá al conocimiento de los estilos de liderazgo de los directivos docentes de la institución y la manera en como influencia su estilo de liderazgo en la gestión educativa y la práctica docente, permitiendo a partir de sus aportes, generar recomendaciones a próximos estudios de carácter científico que aborden esta problemática y a su vez para la comunidad educativa aportará significativamente en mejorar el relacionamiento entre equipos académicos y la gestión de procesos de gestión estratégica, administrativa y académica.

El desarrollo del proyecto de investigación en su desarrollo y aplicación, no presenta ningún tipo de riesgo o inconveniente, se recuerda que no habrá ninguna consecuencia por su negativa ante su participación en la realización de esta investigación, su identidad y datos personales, serán confidenciales bajo la reserva de la ley, podrá salir del proyecto de investigación sin aviso previo y sin consecuencia alguna, su participación, no le generará costo ni remuneración y podrá ser informado de los resultados del estudio.

Para cualquier aclaración podrá comunicarse con la investigadora Verónica Johana Suárez Molina al correo [vjsuarez1@misena.edu.co](mailto:vjsuarez1@misena.edu.co) o con la presidenta del Comité de Ética Yenny Bellido Fuentes, al correo [comité.etica@uwiener.edu.pe](mailto:comité.etica@uwiener.edu.pe)

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Fecha de diligenciamiento: \_\_\_\_\_

¿Acepta su participación de forma voluntaria en el desarrollo de la investigación “Influencia de los estilos de liderazgo de la dirección en la gestión educativa y la práctica docente del SENA en Colombia – 2020?”? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## Anexo 7: Informe del asesor de Turnitin

### TESIS DOCTORAL

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>5%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>5%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>1%</b> PUBLICACIONES	<b>0%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<a href="http://hera.ugr.es">hera.ugr.es</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>