



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE
LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LOS ESTUDIANTES DE UN CENTRO
EDUCATIVO DE EDUCACIÓN SUPERIOR”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTADO POR

KAREN JOHANNA GUERRA DE BONILLA

ASESORA

MAE. KAREN MARLENE MONTOYA DE BLANCO

DICIEMBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURAN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

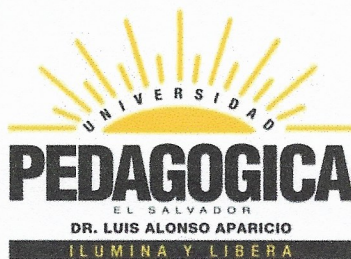
**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2020



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtro. Joaquín Ernesto Aparicio Pacheco
Presidente**

**Mtro. Rolando Valentín Dimas Barrera
Primer Vocal**

**Mtra. Luisa Raquel Araya Moreno
Segundo Vocal**

**Mtra. Karen Marlene Montoya de Blanco
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete horas del día nueve de diciembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LOS ESTUDIANTES DE UN CENTRO EDUCATIVO DE EDUCACIÓN SUPERIOR", presentado por: LICDA. KAREN JOHANNA GUERRA DE BONILLA para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. JOAQUÍN ERNESTO APARICIO PACHECO
Presidente

MTRO. ROLANDO VALENTÍN DIMAS BARRERA
1er. Vocal

MTRA. LUISA RAQUEL ARAYA MORENO
2do. Vocal

LICDA. KAREN JOHANNA GUERRA DE BONILLA
Sustentante

DEDICATORIAS

A Dios todo Poderoso

Por ser el centro de mi vida, por su infinita misericordia, y por darme las oportunidades profesionales. Por llenarme de sabiduría e inmensas bendiciones y satisfacciones a lo largo de mi vida familiar, como estudiante, y en mi carrera profesional. Solo puedo decir que todo lo que tengo se lo debo a él.

A mi amado esposo

Por ser el amor de mi vida, por su inmenso amor y apoyo incondicional, por ayudarme en mi desarrollo profesional, por ser un pilar fundamental en mi crecimiento, por su tiempo y comprensión, por darme siempre ánimos para seguir adelante.

A mis amados padres

Por su cariño, amor y entrega. A quienes les dedico cada uno de mis éxitos y triunfos logrados, por su sacrificio y entrega y por ser mi inspiración a ser una mejor hija.

A mis amadas hermanas

Por darme todo su amor y por sus palabras de aliento, por llenarme de alegrías y por ser mi inspiración a ser una mejor hermana.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo Poderoso

Por su misericordia, por darme la capacidad de poder culminar cada una de mis etapas de estudio.

A mi amado esposo

Por su comprensión y dedicación, por motivarme todos los días a seguir adelante, a no darme por vencida en este recorrido, por decirme lo orgulloso que se siente de mí.

A mis amados padres

Ellos son lo más importante de mi vida, siempre han estado para mí, en todos los momentos de mi vida, profesional y laboral.

A mis amadas hermanas y amados sobrinos

Infinitas gracias por motivarme a seguir adelante, ustedes me han dado motivos para superarme.

A mi Universidad Tecnológica de El Salvador

Por ser un apoyo en todo mi crecimiento profesional, por creer en mi capacidad para sacar adelante cada uno de los proyectos en los cuales me han apoyado siempre. Les estaré eternamente agradecida.

A la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio

Por brindarme todos los conocimientos adquiridos, a cada uno de mis docentes que me acompañaron durante todo este tiempo de aprendizaje continuo, y un agradecimiento especial a dos personas, la Maestra Rebeca de Caprile por su inspiración y apoyo y a mi guía durante el desarrollo de este trabajo de investigación la Ingeniera Karen Montoya de Blanco, todos han sido parte importante de este logro.

RESUMEN

El objetivo de la investigación sobre el tema “**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN LOS ESTUDIANTES DE UN CENTRO EDUCATIVO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**” se llevó a cabo con el fin de establecer la importancia del conocimiento y aplicación del liderazgo distribuido en los estudiantes, el liderazgo distribuido es un eje fundamental en las relaciones docente-estudiante.

Se hizo una reflexión sobre la importancia del tema, con el fin de brindar propuestas académicas factibles para su estudio, así como el diseño de estrategias que favorezcan la adecuada aplicación del liderazgo distribuido dentro de las aulas.

La investigación se basa en el objetivo general el cual establece el análisis de las formas de liderazgo distribuido que desarrollan los estudiantes al interior del salón de clases, a través de una investigación bibliográfica y de campo en los estudiantes de educación superior de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio.

La investigación se realizó bajo el método cualitativo, en cuanto a los hallazgos, se encuentra que los docentes entrevistados tienen un conocimiento más amplio de la importancia del liderazgo distribuido, lo que favorecerá la adecuada implementación de las estrategias, con relación a los estudiantes entrevistados tienen una idea superficial desde su definición hasta su aplicación, es importante que por medio de esta investigación se oriente a las instituciones educativas a que se realicen estrategias para fomentar el liderazgo distribuido en los estudiantes, cuyo objetivo es lograr que los participantes implicados en la educación se desarrollen a través de la horizontalidad.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo distribuido, educación superior, estrategias.

ABSTRAC

The objective of the research on the topic "**DESIGN OF STRATEGIES TO ENCOURAGE THE DEVELOPMENT OF DISTRIBUTED LEADERSHIP IN THE STUDENTS OF AN EDUCATIONAL CENTER OF HIGHER EDUCATION**" was carried out in order to know the importance of the knowledge and application of distributed leadership in the students in higher education, distributed leadership is a fundamental axis in teacher-student relationships.

A reflection was made on the importance of the subject, in order to provide feasible academic proposals for its application, design of strategies that favor the adequate application of distributed leadership within the classrooms.

The research is based on the general objective which establishes the analysis of the forms of distributed leadership that students develop within the classroom, through bibliographic and field research in higher education students of the Pedagogical University of El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio.

The research was carried out under the qualitative method, regarding the findings, it is found that the interviewed teachers have a broader knowledge of the importance of distributed leadership, which will favor the adequate implementation of the strategies, in relation to the interviewed students have a superficial idea from its definition to its application, it is important that through this research educational institutions are guided to carry out strategies to promote distributed leadership in students, whose objective is to ensure that the participants involved in education develop through horizontality.

Keywords: Leadership, distributed leadership, higher education, strategies.

Índice

Presentación	i
Introducción.....	v
Capítulo 1. Planteamiento del problema	18
1.1 Antecedentes	18
1.2 Definición o planteamiento de estudio	24
1.3 Objetivos de investigación.....	28
1.3.1 Objetivo general	28
1.3.2 Objetivos específicos	28
1.4 Justificación.....	29
1.5 Alcances y limitaciones del estudio	30
1.5.1 Alcances.....	31
1.5.2 Limitaciones	31
Capítulo 2. Marco teórico	32
2.1 Definición de liderazgo	33
2.2 Definición de liderazgo distribuido.....	34
2.3 Liderazgo distribuido estratégicamente.....	37
2.4 Liderazgo distribuido tácticamente	37
2.5 Liderazgo distribuido pragmáticamente	38
2.6 Liderazgo distribuido espontáneamente	39
2.7 Estilos de liderazgo	39
2.7.1 Liderazgo transformacional	39
2.7.2 Liderazgo transaccional	41
2.8 Teorías de liderazgo	43
2.8.1 Teorías conductuales	44
2.8.2 Teoría racional- burocrática	44
2.8.3 Teorías situacionales o contingenciales.....	44
2.8.4 Liderazgo en los estudiantes.....	45
Capítulo 3. Metodología	48
3.1 Tipo de investigación	48
3.2 Participantes	48
3.3 Instrumentos	53
3.4 Técnicas.....	54
3.5 Estrategia de análisis de datos	55

3.5.1 Triangulación de datos	56
Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados	58
4.1 Descripción e interpretación de resultados cuadro o tabla relacional de categorías - estudiantes	65
4.2 Descripción e interpretación de resultados cuadro o tabla relacional de categorías – docentes	88
Capítulo 5. Conclusiones y propuesta de mejora	90
5.1 Conclusiones.....	94
5.2 Propuesta de implementación.....	94
5.2.1 Generalidades.....	94
5.2.2 Descripción del proyecto	94
5.2.3 Justificación.....	95
5.2.4 Metas.....	96
5.2.5 Monitoreo.....	97
5.2.6 Objetivos	97
5.2.7 Estrategias y actividades del proyecto	98
5.2.8 Recursos humanos, materiales y tecnológicos	101
5.2.9 Cronograma	102
Referencias bibliográficas	103
Anexos	106
Instrumento 1: Guía de entrevista para estudiantes.....	106
Instrumento 2: Guía de entrevista para docentes	108
Otros anexos.....	109
Anexo 1	109
Anexo 2.....	109
Anexo 3.....	110
Anexo 4.....	110
Anexo 5.....	111
Anexo 6.....	111

Presentación

***“La tarea del líder es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado”
(Henry Kissinger)”***

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y en la educación que reciben niños y jóvenes. De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los directores, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central. (Horn, 2010, pág. 83)

¿Pero qué es el liderazgo educativo? El liderazgo en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras. Frecuentemente se encuentra presente en la investigación internacional la idea que el liderazgo tiene que ver con “influencia”. Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes. Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Si a este “liderazgo” se le agrega la palabra “educativo”, entonces se puede complementar la definición y tomando las palabras de Robinson (2009) decir que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes”.

De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los estudiantes aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido. (Horn, 2010, pág. 84)

El liderazgo educativo, proviene de diferentes fuentes, como son la experiencia, los análisis filosóficos, conceptuales y críticos, y la investigación empírica. En ese contexto, es importante remitirse nuevamente a un cuerpo teórico confiable y bien fundado en busca de información y orientación sobre este fenómeno. Es difícil definir el liderazgo, y si se trata de acotar el término se corre el riesgo de restringir la reflexión y la práctica. (Leithwood & Riehl, 2009, pág. 19)

De acuerdo a Leithwood & Riehl (2009) el liderazgo incorpora los siguientes entendidos, provenientes de fuentes empíricas, conceptuales y normativas. El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales. Aun cuando los líderes son individuos, el liderazgo está inserto en relaciones y organizaciones sociales y su propósito es realizar algo para un grupo.

El liderazgo implica un propósito y una dirección. Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales.

El liderazgo es una función. Muchos observadores del liderazgo reconocen que este conlleva un conjunto de funciones no necesariamente relacionadas con un departamento particular o una designación formal.

El liderazgo es contextual y contingente. La mayoría de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo sugieren que éste se practica de acuerdo a las características de la organización social, las metas fijadas, los individuos involucrados, los recursos y

los plazos, además de otros factores, incluidas las características de los propios líderes. (Leithwood & Riehl, 2009, pág. 19)

Se considera líder a aquella o aquellas personas que cuentan con la organización de guiar la conducta de un grupo hacia uno o varios objetivos específicos, una característica importante es que el líder es reconocido por aquellos a quienes lidera.

Dentro del ámbito educativo, la dirección tiene un papel fundamental en las organizaciones educativas en la actualidad, ya que se está viviendo un proceso imparable que lleva a establecer los centros educativos como instituciones abiertas al entorno, un entorno que demanda una necesidad de participación, de los diferentes miembros de la comunidad educativa, en las mismas desde una perspectiva de exigencia de calidad. Diferentes estudios ponen de manifiesto que las investigaciones sobre instituciones escolares apuntan a la idea de que la calidad del liderazgo del director influye directamente sobre la capacidad de los centros para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. (Hué, 2012, pág. 51)

El término liderazgo hace referencia que, dentro de las instituciones escolares de cualquier nivel, existe un ambiente educativo en el cual intervienen dos tipos de motivación, por un lado, la motivación docente y por la otra la motivación del alumno, esta última definida a grandes rasgos como el interés que el alumno tiene por su propio aprendizaje, o por las actividades que lo llevarán a obtenerlo. Sin embargo, por años se ha llamado “motivación” a todos aquellos elementos, actividades, estrategias que el docente hace para que los estudiantes se motiven.

Por lo tanto, vale la pena analizar cuál de las dos motivaciones (maestro-alumno) es más importante en el ambiente educativo. Si se toma en cuenta, que el docente es generador de emociones se podría decir que un docente motivado es la pieza fundamental del rompecabezas educativo, que llevará al estudiante a forjar un verdadero líder. Pero, qué sucede cuando el docente no tiene la suficiente

motivación en la clase, afectará esta baja motivación al desempeño del proceso enseñanza-aprendizaje o es algo que no tiene ninguna vinculación, tomando en cuenta la premisa que la motivación es una emoción individualizada.

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

La investigación ha demostrado que los líderes escolares pueden influir en el desempeño de la escuela y de los estudiantes, si se les otorga autonomía para tomar decisiones importantes. Sin embargo, la autonomía por sí sola no conduce a una mejora de manera automática, a menos que esté bien respaldada. Además, es importante que las responsabilidades fundamentales de los líderes escolares se definan y delimiten con claridad. Las responsabilidades de liderazgo escolar deben definirse mediante la comprensión de las prácticas que tienen mayor probabilidad de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Los responsables de política educativa deberían:

- Otorgar mayor autonomía con apoyo adecuado.
- Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar para lograr un mejor aprendizaje: Apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad docente, fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas, administración financiera estratégica y gestión de recursos humanos y colaboración con otras escuelas.
- Crear marcos de liderazgo escolar para una política y una práctica mejoradas.

Introducción

El desarrollo de la investigación hará referencia al liderazgo distribuido, enfocado en estudiantes de educación superior de una Universidad Privada del Municipio de San Salvador, dentro de la dinámica se explicará algunas estrategias de liderazgo distribuido que se aplica en las instituciones educativas, así como la importancia de la función de un líder sustentado con bibliografía de diferentes autores.

Ningún líder puede satisfacer las demandas que se le exigen, existe un creciente reconocimiento de que se necesitan equipos directivos sumamente eficaces. Los equipos cuentan con mucho más potencial que las personas para enfrentarse a los crecientes desafíos, actuales y futuros, que afrontan todas las organizaciones, los países y nuestra especie, y eso es algo que cada vez es más reconocido en muchas áreas. (Hawkins, 2012, pág. 37)

Al hablar de las funciones del líder no se puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea. Un líder debe tener habilidades que debe poner en práctica para tener equipos efectivos de trabajo, las cuales son esenciales para su correcta aplicación. El líder debe de tener los siguientes aspectos como mínimo:

1. Comunicar: el líder debe saber comunicarse con sus seguidores y hacer un alto para cerciorarse de que entendió del mensaje.
2. Organizar: el líder es que delimita y define como se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. Integrar: reunir en solo uno los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. Dirigir: es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas

5. Controlar: el líder no es solo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos. ((Madrigal, 2017, pág. 31)

Muchas personas utilizan la expresión “desarrollo del liderazgo” cuando en realidad están hablando de “desarrollo del líder”. El liderazgo no reside en las personas, ya que siempre se trata de un fenómeno relacional que, como mínimo, requiere de un líder, unos seguidores y una conducta compartida. Muchos líderes tienen un coeficiente de inteligencia mucho mayor que su coeficiente emocional y son, por naturaleza, demasiado individualistas y menos capacitados para la colaboración.

Muchos programas de desarrollo de liderazgo sacan a esos líderes de sus actuales contextos y desafíos, y les proporcionan un aprendizaje cognitivo e individual. En el desarrollo de la investigación de desarrollará tres estilos de liderazgo, entre los cuales se destaca el Dirigente Autocrático, Democrático y Laissez-faire.

En una serie de proyectos de investigación sobre la mejor práctica en desarrollo del liderazgo, se descubrió que daba más frutos cuando era en tiempo real: basado en los desafíos reales que eran normales para los líderes y que deseaban ansiosamente resolver. (Hawkins, 2012, pág. 42)

Se hace un repaso de la realidad y perspectiva de la educación, las organizaciones educativas y la propia dirección; las instituciones de formación en la actualidad no tienen que ver ni en sus estructuras, ni en sus metas, con las organizaciones educativas de hace unas décadas; sin embargo, nos encontramos con modelos de dirección que no parecen haber evolucionado con los tiempos, de ahí la importancia de establecer las características de un líder para una institución

educativa de calidad, que responda a la idea de organización inteligente. (Hué, 2012, pág. 68)

El trabajo de investigación se divide en cinco capítulos y una propuesta de implementación: el Capítulo I, comprende el Planteamiento del Problema, el cual contiene los antecedentes históricos en el que se hará referencia a la situación en investigación, así como también muestra la definición o planteamiento del estudio, los objetivos y la justificación del estudio, limitaciones del estudio. Luego, en el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico que abarca la teoría investigada con respecto a teorías del liderazgo, para motivar es fundamental conocer las necesidades y los intereses de las poblaciones a quienes se quiere motivar a ser líderes, saber qué es lo que generara acción en su aprendizaje, el impulso que se tiene por actuar de cierta manera para alcanzar un objetivo.

Se continúa con el Capítulo III que abarca el Marco Metodológico utilizado en la investigación, será el método cualitativo, se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Capitulo IV, que comprende el análisis y discusión de resultados, para finalizar con el capítulo V, que contiene las conclusiones y la propuesta de implementación. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico. (Hernández Sampieri, pág. 358)

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

John Maxwell dice: “El por qué lideras y la forma en que lideras son muy importantes. Te definen a ti a tu liderazgo y, en última instancia, a tu contribución.”

La educación permite que las personas adquieran habilidades y destrezas para vivir y trabajar; promoviendo no solo la competitividad y el crecimiento sino también la igualdad de oportunidades, la inclusión social y la construcción de una sociedad democrática. Si bien se reconoce a la educación como un pilar importante dentro de la política social, no todos los salvadoreños cuentan con las mismas oportunidades de acceso a la escuela o a una formación integral de calidad. Esto limita sus capacidades para entrar al mercado laboral, integrarse a la sociedad y desenvolverse exitosamente en la vida. (Cuéllar-Marchelli, 2015, pág. 10)

Se pueden encontrar en la literatura un sinnúmero de términos que adjetivan el liderazgo como: liderazgo servidor, liderazgo transformacional, liderazgo visionario, liderazgo lateral, liderazgo distribuido, liderazgo positivo, liderazgo de máximo nivel, liderazgo heroico, liderazgo compartido, liderazgo poliédrico, liderazgo peregrino, liderazgo emocional, sólo por citar algunos de los numerosos existentes. (Villa Sánchez, 2019, pág. 305)

En la revisión llevada a cabo por Bennet et al. (2003) sobre 30 estudios de liderazgo distribuido descubrió la falta de definiciones claras sobre este término. Dedujo, sin embargo, que era lo suficientemente diferente de otros conceptos de liderazgo para tenerlo en cuenta como otro tipo de liderazgo, identificó dos significados distintivos del liderazgo distribuido. En uno, el liderazgo es aditivo, extendido entre múltiples miembros de un grupo. Cada miembro del grupo puede

adquirir un rol de liderazgo con el fin de contribuir la actividad del grupo. En el otro, el liderazgo es ejercido de una manera más holística, “aquí la conducta que compone la unidad de análisis es una acción coordinada más que una conducta agregada”. (Villa Sánchez, 2019, pág. 309)

A partir de los cuestionamientos del enfoque tradicional de liderazgo educativo, el enfoque distribuido ha sido relevado por la investigación de los últimos años. Autores como Gronn (2003), Spillane (2006) y (Harris, 2009) con perspectivas conceptuales diferentes, pero con focos tanto en la práctica del liderazgo como en la atención a otros actores influyentes en las decisiones escolares, buscan comprender el liderazgo de forma distinta a la tradicional. (Maureira, 2014, pág. 9)

En el trabajo de Harris (2009), Camburn y Won Han, analizan la relación entre liderazgo distribuido y el cambio pedagógico, basándose en la extensa evidencia del Programa America's Choice CSR, ya que está basado en la distribución de responsabilidades de liderazgo entre profesores líderes, quienes actúan como palanca para el cambio pedagógico. Por otra parte, Hallinger y Heck, en Harris (2009), resumen los resultados de varios estudios con respecto a la relación entre liderazgo distribuido y mejoramiento escolar. (Maureira, 2014, pág. 10)

Dicha síntesis confirma que el liderazgo distribuido es un coefecto importante de los procesos de mejoramiento escolar. Robinson, en Harris (2009), explora el potencial de investigar la relación entre el liderazgo distribuido y los resultados en el aprendizaje de los estudiantes; sostiene que dicha indagación debe discriminar entre prácticas de liderazgo en general y aquellas prácticas particulares que desarrollan una enseñanza y aprendizaje más efectivos. (Maureira, 2014, pág. 10)

Dentro de esta postura, se considera importante establecer que se puede entender que el liderazgo distribuido supone un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia potencialmente “por personas en todos los niveles”, teniendo un enfoque horizontal entre docentes y estudiantes.

Al entender el liderazgo en términos de influencia se está aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal.

Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia. De acuerdo con Leithwood (2009), en el ejercicio de su rol, los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas que, si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos. Estas prácticas de liderazgo, sin embargo, no se asociarían de manera “directa” con los aprendizajes de los estudiantes, sino más bien “indirecta” ya que estarían intermediadas por el efecto que producen en el trabajo de los profesores. (Leithwood & Riehl, 2009)

Así, el liderazgo distribuido ha surgido como un concepto clave para comprender la influencia de personas que ocupan roles formales e informales dentro de una organización, pues ellas se ven involucradas diariamente en diversas tareas que requieren de prácticas de liderazgo innovadoras, para enfrentar la complejidad y diversidad del contexto organizacional; quién ejerce el liderazgo y las prácticas de liderazgo que se realizan, son dos aspectos que han estado presentes en la mayoría de los estudios. (Ahumada, 2011, pág. 4)

Las personas que desempeñaban funciones de liderazgo, aparte del director, eran el asistente de dirección, los coordinadores de programa, los coordinadores de área, profesores especializados en determinada materia e incluso asesores externos encargados de apoyar algún programa específico. (Ahumada, 2011, pág. 4)

Harris (2014) resalta en este sentido que la distribución del liderazgo va más allá de una delegación de tareas y responsabilidades e implica la construcción de relaciones de confianza. El desafío estaría en crear condiciones para poder trabajar de forma colectiva e independiente de manera de lograr mejores resultados. Según Harris y DeFlaminis (2016), crear nuevo conocimiento y formas innovadoras de trabajo requiere de un trabajo sistemático entre todos los niveles del sistema, combinando el desarrollo de la práctica del liderazgo distribuido con la investigación y la teoría. (Ahumada, 2011, pág. 6)

Bolden (2011) plantea que existen factores que aún requieren ser explorados en el estudio del liderazgo distribuido:

Primero: Es necesario considerar los efectos de una perspectiva distribuida del liderazgo en los procesos de influencia y poder entre el líder y sus seguidores. Por ello, se requiere poner más atención a factores micro políticos, de competencia entre líderes y el uso retórico del trabajo asociativo como un modo de control de la identidad profesional de los educadores.

Segundo: Otro elemento necesario a tomar en cuenta es que los estudios de liderazgo distribuido generalmente se restringen por los límites organizacionales y los roles formales de los líderes. Se vuelve necesario, entonces, considerar el estudio de este concepto en redes inter-organizacionales y resaltar el rol que juegan los líderes informales.

Tercero: El estudio de liderazgo distribuido no reconoce la diversidad en el ejercicio del liderazgo, por ejemplo, invisibilizando aspectos relacionados con género e identidad étnica. También, existe el riesgo de fomentar a través de la presión grupal modos de “silenciamiento” hacia aquéllos líderes que operan de manera contra-cultural, y que son ignorados en los estudios de liderazgo distribuido. (Bolden, 2011)

Las instituciones de educación superior, a diferencia de los otros niveles educativos, se preocupan además de los aspectos formativos (tarea común a todos los niveles de enseñanza), por la generación y validación del conocimiento científico como un bien para resolver problemas, para enseñar, y para desarrollar tecnología que genere riqueza y desarrollo. Debido a las condiciones contextuales de constante generación de tecnologías, de un modelo económico predominante de libre mercado, la interdependencia económica entre países y la alta competitividad en los sectores productivos, entre otras, las universidades están inmersas en un ambiente extremadamente dinámico. (Ortiz, 2017, pág. 11)

Se considera resaltar un dato importante que la estructura organizativa de las universidades es más compleja, ya que está conformada una comunidad escolar diversa con personal altamente calificado en diferentes áreas de conocimiento, y con funciones además de la docencia, de gestión escolar, vinculación con el entorno, tutorías e investigación y desarrollo tecnológico.

En una comunidad educativa caracterizada por académicos especializados en diferentes áreas de conocimiento y con funciones complejas diversas, aunado a un contexto extremadamente dinámico, el liderazgo distribuido en que se aprovechan las habilidades de los otros en una causa común, y en que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002), se vislumbra como una opción congruente y pertinente para la gestión de las Instituciones de Educación Superior. (Ortiz, 2017, pág. 12)

El liderazgo distribuido es una tarea de equipo que es conveniente asumirla desde esta perspectiva holística en la que el todo es más que la suma de las partes. Es como un equipo de fútbol, donde cada jugador desempeña un rol (portero, defensa, medio delantero), pero cada uno se siente parte integrante del equipo, que es más que cada uno de ellos o ellas por importantes que sean, y tienen unas metas

comunes y compartidas que es lo que les da la unión, la coherencia y la razón de ser, su identidad. (Villa Sánchez, 2013, pág. 339)

Es importante hacer referencia a otros estilos de liderazgo. El Directivo o líder cuando realiza la función de dirigir o liderar, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. Se describen tres estilos que el líder refleja al dirigir.

Dirigente autocrático

El líder autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le confiere la organización a través de su puesto. Centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar con otros es altamente efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas y él tiene la información necesaria. (Madrigal, 2017, pág. 29)

Dirigente Democrático

El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados, de manera que se dé un flujo libre de comunicación. Este estilo de mando está entre la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados y el que toma decisiones sin consultar con ellos. Dicho enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales y están altamente capacitados, pero tienen una debilidad, el grupo puede demorarse en tomar las decisiones y el líder puede perder el control sobre los subordinados. (Madrigal, 2017, pág. 29)

Dirigente laissez-faire

El término francés laissez-faire, se traduce como “dejar de hacer” o más redundante como “no metas la mano”. Los dirigentes laissez-faire son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nomina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo. (Madrigal, 2017, pág. 30)

1.2 Definición o planteamiento de estudio

***¿Está siendo tomado en cuenta el liderazgo distribuido en los estudiantes de educación superior de la Universidad Pedagógica de El Salvador
Dr. Luis Alonso Aparicio, para ampliar y mejorar su desarrollo profesional?***

Es preciso aclarar el matiz entre distribuir y delegar. Así, Harris (cit. en Zener, 2011), sostiene que la distribución del liderazgo no significa la delegación de tareas del director a los demás, sino más bien, una forma de acción colectiva que integra actividades de muchas personas que trabajan en la escuela para la movilización hacia el cambio y la mejora. Anderson (2010), por su parte, refuerza que la idea del liderazgo distribuido puede confundirse con la distribución burocrática de funciones y tareas de la administración escolar y la gestión de instrucción. El hecho de que se distribuyan las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo distribuido; este último refiere, más bien, a una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos, en un esfuerzo coordinado hacia la mejora de factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes. (Maureira, 2014, pág. 143)

En otras palabras, como lo señala Ávalos (2011), en el contexto de las comunidades de prácticas docentes, este enfoque de liderazgo no consiste simplemente en que los participantes se asignen roles diferenciados, sino en la toma

de conciencia de todos y cada uno de que se tiene un rol y un aporte que es esencial para que las tareas que se formulen lleguen a término. (Maureira, 2014, pág. 143)

En una comunidad educativa caracterizada por académicos especializados en diferentes áreas de conocimiento y con funciones complejas diversas, aunado a un contexto extremadamente dinámico, el liderazgo distribuido en que se aprovechan las habilidades de los otros en una causa común, y en que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002), se vislumbra como una opción congruente y pertinente para la gestión de las Instituciones de Educación Superior. (Ortiz, 2017, pág. 13)

Este modelo de dirección supone cambiar el papel del director de ser un gestor burocrático por un agente de cambio que pueda dinamizar las capacidades de los miembros de la comunidad para lograr un objetivo común, mediante la distribución del ejercicio del liderazgo y de la capacidad de toma de decisiones y de resolución de problemas de una forma más democrática. (Ortiz, 2017, pág. 13)

El concepto de liderazgo distribuido ha recibido gran atención en la investigación educativa. Según Spillane (2006), este tipo de liderazgo favorece la posibilidad de un trabajo más colectivo. Considerándose su carácter de práctica emergente y no un fenómeno (Gronn, 2003) y requiriendo su implementación un cambio paradigmático, que va más allá de reestructurar el sistema organizativo de las escuelas, suponiendo un cambio en la cultura, por lo que demanda el compromiso y la participación de todos los miembros de la comunidad escolar en la gestión de la escuela. (Harris, 2009)

El liderazgo escolar puede abarcar a personas que ocupan varios puestos y funciones, como los directores, los adjuntos y los subdirectores, los equipos de liderazgo escolares y el personal de nivel escolar implicado en tareas de liderazgo. Contribuye a que los estudiantes aprendan mejor. Hay una creciente evidencia de que, dentro de cada escuela, los líderes escolares pueden contribuir a que los

estudiantes aprendan más al moldear condiciones en las que se enseña y se aprende. Un gran conjunto de investigación referente a la eficacia y la mejora escolar en una amplia gama de países y contextos escolares ha destacado de manera sistemática la función trascendental del liderazgo escolar de hacer más eficaces a las escuelas. (Beatriz Pont, pág. 20)

Por tanto, a menos que los líderes escolares tengan un sentido de propiedad de la reforma y concuerden con sus propósitos, es poco probable que hagan participar a su personal y alumnado en objetivos de reforma definidos de manera externa. La reforma escolar tiene más probabilidades de alcanzar el éxito si los líderes escolares participan activamente en el desarrollo y formulación de las políticas. En consecuencia, un diálogo y consulta continuos entre los responsables de política educativa y los dirigentes de primera línea de las escuelas son esenciales para una reforma a gran escala exitosa. (Beatriz Pont, pág. 21)

Se debe tener en cuenta que lograr potenciar el liderazgo en los estudiantes, lleva implícito dos agentes muy importantes, uno es el rol de los docentes como clave en los procesos de aprendizajes, y por otro lado el rol de los directivos, en conjunto se crearan las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar y lograr así el diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de liderazgo distribuido en los estudiantes del centro educativo de educación superior en estudio. (Barber, 2008, pág. 33)

Selección y desarrollo de líderes de instrucción efectivos. La investigación sobre liderazgo educativo sugiere que “solo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo”. Esto demuestra que, si no se cuenta con un director eficiente, las escuelas tienen pocas probabilidades de poseer una cultura con altas expectativas o de esforzarse en pos de la mejora continua. (Barber, 2008, pág. 34)

Todos los distintos sistemas educativos que han experimentado importantes mejoras lo han logrado fundamentalmente porque han creado un sistema que es más eficiente en tres aspectos: conseguir gente más talentosa que se interese por la docencia, desarrollar a sus docentes para que sean mejores instructores y garantizar que estos instructores se brinden en forma consistente a todos los niños del sistema. La forma en que lo han logrado difiere en ciertos aspectos. (Barber, 2008, pág. 45)

Llevar a la práctica estos tres aspectos requiere a menudo una reforma más amplia del sistema educativo. Las reformas educativas rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo, tanto a nivel del sistema como de cada escuela. Un estudio determinó que “no existe un solo caso documentado de una escuela que haya podido cambiar la trayectoria de los logros de sus estudiantes sin contar con un fuerte liderazgo”. (Barber, 2008, pág. 45)

Los sistemas educativos que se ha tomado como referencia demuestran que lograr mejoras sustanciales en los resultados es a la vez desafiante y posible. Los tres aspectos identificados en este documento, y las mejores prácticas para alcanzarlos, constituyen el centro de lo que los líderes de los sistemas deben hacer para hacer realidad las mejoras. Los caminos que varios sistemas educativos han seguido en el pasado, y los caminos que otros sistemas deberán seguir en el futuro para alcanzar desempeños similares son, inevitablemente, muy distintos. Sin embargo, todos los sistemas educativos deben ser capaces de responder un conjunto similar de preguntas acerca de estos tres aspectos y de alcanzar los parámetros de mejor desempeño existentes. La dirección escolar juega un papel importante dentro del sistema educativo, referente en desarrollar en los estudiantes capacidades de líderes, tienen un fin en común, colaborar en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes y su incidencia en la sociedad. (Barber, 2008, pág. 46)

Preguntas de Investigación

- *¿Cómo se desarrolla el liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera de Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio?*
- *¿De qué manera contribuye la motivación del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje para fomentar el liderazgo distribuido en los estudiantes?*

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

- Analizar las formas de liderazgo distribuido que desarrollan los estudiantes al interior del salón de clases, a través de una investigación bibliográfica y de campo, en los estudiantes de educación superior de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la existencia de liderazgo distribuido en los estudiantes de educación superior.
- Diseñar estrategias para favorecer el desarrollo de liderazgo distribuido en estudiantes del nivel superior
- Explicar las diferentes estrategias para fomentar el liderazgo distribuido en los estudiantes del nivel superior.

1.4 Justificación

Durante el desarrollo del tema en estudio, se presentará la importancia del liderazgo distribuido a partir de elementos claves que todo líder debe tener en cuenta, por ejemplo la perspectiva de la sostenibilidad, debido a que lo educativo adquiere un sentido formativo y ético, para que estudiantes con condiciones específicas puedan hacerle frente al sentido del liderazgo por medio del diseño de estrategias que los educadores deben desarrollar; la educación cuando va orientada a la comunidad educativa, como son los estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, con el fin de la búsqueda de mejorar la calidad, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. Otro aspecto a considerar serán las formas de liderazgo distribuido que desarrollan los estudiantes al interior del salón de clases.

En los centros educativos de El Salvador la práctica del liderazgo distribuido es nula, es decir que en la actualidad los docentes, son solamente los facilitadores del aprendizaje en las aulas, tomando una postura de ser los promotores de la enseñanza.

El líder transformacional es aquel que se focaliza en el desarrollo y empoderamiento de sus seguidores, logrando además aumentar la motivación y la moral de éstos. Los líderes transformacionales generan propósitos y metas desafiantes por las cuales vale la pena esforzarse y logran movilizar a sus seguidores en procura de alcanzar tales propósitos y metas. (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016, pág. 749)

Se considera oportuno mencionar, que la importancia del liderazgo distribuido en los estudiantes de educación superior, es fundamental para el desarrollo de sus habilidades, al aplicar el liderazgo distribuido entre los estudiantes se obtendrán mejores resultados en su desempeño académico y sobre todo en su

rol de profesional que asumirán luego que se inserten en el sector productivo del país.

Dentro del desarrollo de la investigación se tomará en cuenta los siguientes estilos de liderazgo con el fin de dar a conocer los diferentes enfoques: Liderazgo transformacional, transaccional, situacional, multiplicador y el más importante para el estudio el Liderazgo Distribuido.

El liderazgo distribuido implica una redistribución del poder, un realineamiento de la autoridad, así como la creación de condiciones que impulsen a las personas a trabajar y aprender juntas, construyendo el conocimiento significativo; todo lo anterior conduce a un propósito compartido. El liderazgo no debe ser, por tanto, un rol asignado solo a aquellos con el cargo de director, sino una dinámica entre individuos dentro de la organización. Dicho rol está separado de la persona, y refleja la dinámica creada a partir de un propósito compartido con la comunidad escolar. Está comprobado que cuando se practica el liderazgo distribuido existe un mayor potencial para desarrollar la capacidad interna de mejora escolar. Al respecto, Muijs (2007) afirma que con este tipo de liderazgo se da a los docentes la oportunidad de liderar y ser responsables de las áreas de mejora que más apremian en la escuela. (Serrano Sorcia, 2018, pág. 3)

1.5 Alcances y limitaciones del estudio

Para el presente trabajo de investigación, se mencionan los alcances y posibles limitaciones que podrán incidir para desarrollar a plenitud las metas y objetivos planteados previamente.

Se ha considerado diferentes puntos con relación al acceso, recolección, procesamiento y análisis de datos, debido a la situación actual que se vive en el país, por la Pandemia llamada COVID-19 año 2020, así como otras dificultades que pudieran incidir directamente con la investigación que se detallan a continuación:

1.5.1 Alcances

- El alcance que la investigación se realizarán en el ámbito de la educación superior por tal razón se hará una selección de estudiantes de la Carrera de Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, por medio de las autoridades respectivas.
- Con la aprobación de los instrumentos por parte de las autoridades respectivas, se recolectó la información, por medio de entrevistas de forma virtual, utilizando la plataforma de Teams de Microsoft Office, enviando por correo enlace para realizar las entrevistas.

1.5.2 Limitaciones

- La falta de conectividad a internet para realizar las entrevistas
- Tamaño de la muestra
- El periodo de recolección de información es corto para una investigación más profunda
- El acceso que los docentes puedan proporcionar para poder contactar vía Teams a los estudiantes.
- La conexión a internet que los estudiantes puedan tener es sus casas que venga a limitar el tiempo de la entrevista en línea.

Las limitantes que se plantean, se pueden constituir a lo largo del sondeo que se realice en la recolección de la información, para contrarrestar un poco el impacto que pueden traer las limitaciones se procederá a realizar una carta de permiso al decanato de la Facultad de Ciencias Económicas, se elaborará una agenda donde se planifiquen las entrevistas en base al horario de clases de los estudiantes. Con la ayuda del docente se establecerá los días hábiles que el alumno tenga para no interferir con el desarrollo de alguna evaluación planificada.

Capítulo 2. Marco Teórico

El Ministerio de Educación, ha creado un programa denominado Liderazgo Directivo, el cual contiene objetivos, metas y competencias a desarrollar relacionado al liderazgo.

Aplica estrategias de liderazgo transformacional para que favorezcan la planificación estratégica de la gestión en el centro escolar del equipo directivo, que dinamice la organización educativa a fin de lograr el desarrollo de una educación inclusiva.

Dentro del programa se plantean diferentes ámbitos, entre los cuales se destaca: la situación problemática, la dinámica social educativa histórica y cultural, el cual requiere de líderes directivos, para emprender procesos de transformación y adopción en el desarrollo de las instituciones educativas y en la implementación y evaluación de los procesos de planificación y el logro de una cultura de calidad.

Comprende diferentes módulos en los cuales se desarrollan las competencias de liderazgo transformacional y planificación estratégica en los gestores directivos, a fin de que estas sean aplicadas en su práctica de gestión directiva y generen como resultado una transformación de la comunidad educativa que implementan el modelo de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno. (Ministerio de Educación, 2017)

Es muy importante que dentro de los centros educativos se comience a emplear el liderazgo distribuido. Lo primero será establecer el concepto de liderazgo, posteriormente el concepto de liderazgo distribuido y sus diferentes clasificaciones, para luego concluir con teorías relacionadas con los diferentes estilos de liderazgo.

2.1 Definición de Liderazgo

El mundo de la organización constituye sin duda el escenario de mayor impacto en la dinámica de transformación de la civilización moderna, incluye todos los ámbitos en donde la actividad humana tiene lugar: familia, educación, deporte, ciencia, arte, política, leyes, economía y sociedad en general. Está relacionada con la satisfacción de todas las necesidades humanas, lo que significa que el hombre contemporáneo es tan dependiente de las organizaciones que su existencia sin ellas sería virtualmente imposible. Según Chiavenato (1999) "las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana". (Gómez Rada, 2002, pág. 2)

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura de líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Martin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo. (Gómez Rada, 2002, pág. 3)

Es uno de los que más controversias ha generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones, así como diversos autores han tratado la temática. Así, Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo *como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo*. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad. (Gómez Rada, 2002, pág. 64)

Para los analistas y los observadores, el desarrollo del liderazgo distribuido se debe a la intensificación de la función de liderazgo, el cambio organizacional con estructuras gerenciales más planas en diferentes sectores y la visión de que el liderazgo distribuido puede ser una manera más eficaz de lidiar con una sociedad compleja y rica en información. (Beatriz Pont, pág. 85)

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (Gómez Rada, 2002, pág. 64)

2.2 Definición de Liderazgo distribuido

El liderazgo distribuido tiene una variedad de significados y parece compartir ciertas características con el liderazgo que es “delegado”, “disperso”, “compartido”, “en equipo” y “democrático”. Un buen punto de arranque para la comprensión podría ser la aseveración de Leithwood y Riehl (2003) de que el liderazgo es “una función más que un puesto”. Por consiguiente, el liderazgo puede distribuirse en muchas maneras. De acuerdo con un exhaustivo análisis de la literatura sobre liderazgo distribuido, realizado por el National College for School Leadership (Bennett et al., 2003a y 2003b), hay varias interpretaciones de las cuales pueden extraerse características compartidas para entender el término. Los autores sugieren que el liderazgo distribuido es una “manera de pensar acerca del liderazgo” que “cuestiona muchos supuestos actuales sobre liderazgo y la comunidad dentro de la cual éste ocurre”. (Gronn, 2002, pág. 423)

De hecho, Bolden (2011) refiere acepciones del liderazgo distribuido tales como: compartido, colectivo, colaborativo, coliderazgo, disperso, emergente o nuevo liderazgo. Asimismo, Pont et al. (2009) se refieren a éste con acepciones como delegado, disperso, compartido, en equipo y democrático. Por otra parte,

Bennett et al. (2003) sugieren que el liderazgo distribuido es una “manera de pensar acerca del liderazgo” que cuestiona muchos supuestos actuales sobre él y sobre la comunidad dentro de la cual ocurre. Una mención especial es la acepción de liderazgo compartido, ya que es la que con más frecuencia se vincula al liderazgo distribuido. (Maureira, 2014, pág. 13)

Para Spillane, Halverson y Diamond el liderazgo debe ser entendido como una práctica distribuida a lo largo de contextos sociales. Va más allá de la simple función de un individuo, de su carisma o de su conocimiento. Es especialmente cierto cuando el conocimiento está repartido a lo largo de la organización. (Spillane, 2001)

Para Peter Gronn la división en el trabajo establece dos roles fundamentalmente opuestos, uno centrado en actividades y tareas y el segundo en control y desempeño. Esta visión simplista y antagónica no se corresponde con la verdadera complejidad de la realidad donde de hecho se da una situación híbrida donde el grado de distribución de la función del liderazgo varía. La aproximación de Gronn, mucho más sofisticada desde el punto de vista conceptual aborda entre otros aspectos el liderazgo distribuido desde la perspectiva de la Teoría de la Complejidad. (Gronn, 2002)

Desde entonces se ha asociado en ocasiones al liderazgo distribuido como compartido, delegado, democrático, disperso, etc. En un extraordinario trabajo de investigación llevado a cabo por Bennet, se revisa toda la literatura sobre el tema hasta el momento. (Bennett, 2003)

Una dirección escolar para el cambio; el liderazgo distribuido: La investigación asegura que el desarrollo de procesos de cambio y mejora están estrechamente vinculados a la actitud y el comportamiento de quienes asumen tareas directivas. Esto implica que junto con las competencias técnicas se requiere de condiciones ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas en el centro escolar que aseguren procesos de

transformación permanente con el objetivo de entregar una educación de calidad. No cabe duda que el papel de los directores ha ido cambiando a lo largo del tiempo, especialmente en las últimas décadas, pues se debe encontrar el equilibrio entre las presiones del exterior cuenta pública, ranking, resultados académicos y los problemas que le plantea su propia comunidad educativa, el entorno en la que se inserta y de la función social que ésta demanda a la educación. (Cayulef Ojeda, 2007, pág. 4)

Por su parte, Harris (2012) precisa que la influencia del director, lejos de soslayarse, emerge como capacidad clave para desarrollar el liderazgo distribuido. En efecto, la evidencia muestra que los directores eficaces organizan las condiciones estructurales y culturales en que el liderazgo distribuido es más o menos probable. De hecho, en un marco de cuatro competencias esenciales de la dirección escolar, Álvarez (en Bolívar, 2012) precisa una dedicada a la creación y animación de estructuras organizativas.

De acuerdo a una investigación realizada la “Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal” Sistema de Información Científica. Los resultados del estudio se categorizan a partir de dos dimensiones que aparecen como relevantes a la hora de caracterizar el funcionamiento del equipo encargado de elaborar e implementar los Planes de Mejoramiento Educativo. Estas dimensiones emergieron del análisis de contenido y categorización del material obtenido en las entrevistas en profundidad y en los grupos focales. (Ahumada, 2011, pág. 266)

Las formas de liderazgo se dividen en: liderazgo distribuido estratégicamente, liderazgo distribuido tácticamente, liderazgo distribuido pragmáticamente y liderazgo distribuido espontáneamente. Estos liderazgos son descritos a continuación entregándose a modo de ejemplo una cita textual por cada uno de los niveles investigados. (Ahumada, 2011, pág. 266)

2.3 Liderazgo distribuido estratégicamente

La estructura formal existente juega un rol preponderante tanto en la organización del trabajo como en la distribución de las tareas. Existe una estructura jerárquica, generalmente asociada a la figura del Director(a), que establece quién asume el liderazgo respecto a determinada tarea. Desde la estructura formal, se planifican las acciones a realizar y las personas que asumirán la responsabilidad por dichas acciones de manera de lograr aquellos objetivos estratégicos que previamente se han formulado. En este tipo de liderazgo queda claramente establecido cómo y cuándo se realizarán aspectos específicos de la tarea. (Ahumada, 2011, pág. 266)

Respecto a la apropiación y empoderamiento, aspectos que han sido descritos como característicos del liderazgo distribuido, en este caso derivan de ocupar un rol designado dentro de una estructura formal dada. En la distribución de tareas y funciones generalmente prima la estructura ya dada en donde previamente han sido definidas las responsabilidades asociadas a cada cargo.

En el liderazgo distribuido estratégicamente la conformación de comisiones, en donde se integran aquellos profesores que tienen una experticia en el trabajo a realizar, es una forma usual de enfrentar la tarea. Existe una planificación previa del trabajo a realizar y de las personas responsables. En la toma de decisiones y en la asignación de roles prima la estructura formal ya existente. (Ahumada, 2011, pág. 267)

2.4 Liderazgo distribuido tácticamente

En el tipo de liderazgo distribuido tácticamente, de acuerdo a los resultados encontrados sigue primando una estructura formal tanto en la asignación de funciones como en la distribución de tareas, sin embargo, este proceso se produce de forma emergente. Existe una estructura jerárquica que permite que se distribuya el liderazgo en la medida que el flujo de la tarea lo requiera. La distribución del

liderazgo es incremental y generalmente es realizada por el director o directora en la medida que las personas respondan a las tareas encomendadas. La apropiación y empoderamiento, en este caso vienen dados por la confianza que el Director(a) tienen en aquellas personas que han respondido en tareas previas. Existe un conocimiento acabado de quienes son las personas más apropiadas para desarrollar determinadas tareas y la confianza se va incrementando a medida que se logran los objetivos propuestos. (Ahumada, 2011, pág. 267)

2.5 Liderazgo distribuido pragmáticamente

A diferencia de los tipos de liderazgo en donde la estructura formal de la organización distribuía funciones y asignaba tareas, en el liderazgo distribuido pragmáticamente son las características de la tarea las que priman a la hora de definir quiénes son las personas más idóneas para asumir la responsabilidad. Frente a múltiples demandas el colectivo decide quién, cuándo y cómo se hará cargo de qué. Lo que prima en la distribución de tareas son las capacidades de los integrantes y las tareas que cada uno ya está realizando, de manera de hacer equitativa la carga y cumplir con los objetivos. La decisión respecto a la distribución de funciones y tareas es colectiva y busca anticiparse a las circunstancias, tomando en cuenta las diversas capacidades de los miembros del equipo. (Luis Ahumada, 2011, pág.268)

La decisión respecto a la distribución de funciones y tareas es colectiva y busca anticiparse a las circunstancias, tomando en cuenta las diversas capacidades de los miembros del equipo. Lo interesante del liderazgo distribuido pragmáticamente, es que la estructura formal se ve sobrepasada al no contar con los conocimientos suficientes para enfrentar la tarea. Tanto el Director de Educación como el Director, señalan que los profesores asumen el liderazgo frente a los requerimientos de la tarea, dado que son ellos los que cuentan con la experticia suficiente. (Luis Ahumada, 2011, pág.268)

2.6 Liderazgo distribuido espontáneamente

En el liderazgo distribuido espontáneamente es el flujo de acciones asociadas a la tarea lo que define quiénes son las personas más idóneas para asumir el liderazgo. Los integrantes del equipo evalúan las capacidades propias y las de los demás para dar respuesta a una demanda puntual. La decisión quién asume determinada responsabilidad individual y espontánea concorda con la evaluación de capacidades realizadas. La estructura formal y la planificación previa dejan de tener relevancia, siendo lo preponderante mantener el flujo de la acción para el logro de los objetivos asociados a la realización de la tarea. (Ahumada, 2011, pág. 269)

2.7 Estilos de Liderazgo

2.7.1 Liderazgo transformacional

Constituye una de las teorías de liderazgo que más se trabaja en la actualidad. Se define como una relación de influencia de tipo social con motivación intrínseca que propone el cambio del statu quo, la idea original, actual, por una visión de futuro que influencia a los seguidores a través de nuevas ideas. El liderazgo transformacional se asocia con la idea de cambio en los entornos en que se aplica, pues la imagen del líder en esta teoría es conocida “por conmover y cambiar las cosas”. (Sánchez Montalván, 2014, pág. 47)

Un elemento fundamental de la teoría de liderazgo transformacional es el vínculo generado a través del compromiso entre líder y seguidores hacia la consecución de metas. La influencia que genera el líder sobre sus seguidores es lo que permite articular la visión de grupo y proyectarse al logro de objetivos comunes. “El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo “real” [los líderes

transformacionales] procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal, y organizacional, y que no se quede solo en expectativas” (D’Alessio, 2010 pág.60)

El líder transformacional se destaca por su alto estándar ético, cuestión que le hace ganar el respeto de sus seguidores y de la sociedad. En este contexto, la incorporación al interior del equipo de valores socialmente deseables tales como altruismo, conciencia, espíritu de cuerpo, cortesía y virtudes cívicas, unidos a la credibilidad del líder, conducen a la creación de un clima de altas exigencias morales. Los líderes transformacionales configuran la realidad para sus seguidores, escuchan sus opiniones, sus inquietudes, y mediante intervenciones en momentos clave y en lugares apropiados construyen la mirada organizacional o grupal sobre la base de los valores y las ideas de los seguidores, generando una clara imagen del rol que los seguidores deben asumir para salir adelante en los valiosos propósitos y metas a lograr. (Pareja Fernández de la Reguera, López Núñez, El Homrani, & Lorenzo Martín, 2012, pág. 749)

Las características que distinguen al liderazgo transformacional son: Influencia idealizada: los líderes transformacionales son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos, tanto en sus rasgos personales como en sus conductas. Sin duda, el carisma del líder transformacional es un elemento diferenciador de primer orden ya que genera en los seguidores el compromiso emocional para hacer lo que el líder les requiera, en un proceso social que se replica en múltiples niveles de la organización.

Motivación inspiracional: se refiere al hecho que los líderes transformacionales son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado intrínseco a su trabajo. Así los seguidores sienten que realizan una labor que es vital, no sólo para ellos o para el equipo, sino también para la organización e incluso para la sociedad. Los líderes transformacionales generan un ambiente de colaboración y, subsecuentemente, crean un futuro

deseable y posible que va de la mano con un plan para lograrlo que exige un fuerte compromiso y un desempeño destacado de sus seguidores. (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016, pág. 749)

Estimulación intelectual: los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores a ser creativos e innovadores, buscando por sí solos las soluciones a sus problemas y desafíos. Además, el líder fomenta y compromete a sus seguidores a cuestionar las formas tradicionales de solución, animándoles a encontrar formas novedosas y soluciones superiores. De este modo se incorpora como una rutina organizativa el desafío permanente de mejorar e innovar. (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016, pág. 749)

Consideración individual: los líderes transformacionales juegan un rol de mentor al distribuir las responsabilidades entre los seguidores, dándole la oportunidad de crecimiento y actualización a cada individuo en el proceso. Esta consideración de cada uno como una persona importante para el quehacer genera esfuerzos individuales y colectivos superiores. La consideración individual implica un comportamiento de apoyo, estímulo y orientación a los seguidores. (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016, pág. 749)

2.7.2 Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es aquel que se focaliza en el monitoreo y control de sus seguidores a partir de mediciones respecto de las metas convenidas. Así, los términos de análisis son de corto plazo y este líder no pretende cambios del clima o la cultura organizacional. Ciertamente, la relación entre el líder transaccional y sus seguidores se basa en el acuerdo de ambas partes respecto de las metas y las expectativas de recompensa. Probablemente el mayor inconveniente de este tipo de liderazgo es que no favorece las pretensiones más personales de los seguidores, dado que para el líder lo fundamental es lograr las metas y objetivos

contra cuyo cumplimiento se generan recompensas contingentes. (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016, pág. 750)

Se trata, por lo tanto, de generar términos claros de intercambio y un control permanente. Las características que distinguen al liderazgo transaccional son:

Recompensa contingente. Bajo esta modalidad de gestión el líder define lo que se debe hacer, cómo se debe hacer y los desempeños necesarios para lograrlo, junto con las recompensas asociadas a realizar lo requerido de buena manera, dando así significado y valor al trabajo realizado. En esta perspectiva, el líder aclara las expectativas en torno a lo que se espera de los seguidores y acerca de las recompensas asociadas al cumplimiento de tales resultados. (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016, pág. 750)

Gestión por excepción. En su versión activa se refiere al proceso mediante el cual los líderes monitorean el progreso de los seguidores, y los conducen o re direccionan en el camino correcto cuando existen desviaciones significativas. En concreto, la forma activa de la gestión por excepción supone evaluar el desempeño de los seguidores, identificar los problemas de gestión y adoptar las medidas correctivas pertinentes. (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, & Rodríguez-Mardones, 2016, pág. 750)

Liderazgo transaccional, definido por una relación de influencia de tipo económico. “En esta relación el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca” (Cardona, 2000:7). “Los líderes transaccionales exhiben comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo correctivo gerencia por la excepción” (D’Alesio, 2010:61). El papel fundamental del líder en el liderazgo transaccional, es lograr las metas y cumplir con los objetivos en una dinámica laboral de trabajar bajo presión; es decir, mantener la eficiencia y evitar cometer errores en el cumplimiento de las actividades. En este modelo de liderazgo, la base

es el cumplimiento de objetivos a través de un intercambio de premios y castigos. Todo esto conlleva a que este liderazgo esté basado en un tipo de condicionamiento operante de estímulo respuesta. (Sánchez Montalván, 2014, pág. 45)

2.8 Teorías de Liderazgo

Históricamente, el abordaje del liderazgo ha ido tomando cursos relativamente distintos que se suceden a veces como oleadas cíclicas que retoman ciertos énfasis y disminuyen el valor de otros. Algunos enfoques han evolucionado y agregado nuevos elementos a las premisas planteadas por concepciones anteriores. Se puede decir que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad. Dentro de este enfoque se encuentran la Teoría de los Rasgos, El Liderazgo Carismático y la Teoría Motivacional. Otro grupo de investigadores ha tratado de ver el liderazgo más como un conjunto de comportamientos específicos que exhibe el líder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados. (Gómez Rada, 2002, pág. 66)

En esta perspectiva se ubican las Teorías Conductuales y el liderazgo transaccional/transformacional. Un enfoque menos conocido evalúa al liderazgo en términos de un rol social. Dentro de este se inscribe la Teoría Racional- burocrática. Un enfoque más reciente, desarrollo los postulados de la Teoría Conductual y subordinó su efecto en función de las condiciones contextuales en las que se ejerce el liderazgo. Dentro de este grupo están las Teorías Situacionales o Contingenciales.

2.8.1 Teorías conductuales

Desde estas teorías se busca establecer una correspondencia entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo. Hodgets (1992) afirma que este modelo, desarrollado por investigadores de la Universidad de Michigan, incorpora dos dimensiones principales: a) el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y b) su preocupación por las personas mismas, dicho de otra manera, el centrado en y el centrado en los trabajadores. En este mismo sentido, en la Universidad de Ohio se desarrollaron estudios similares que permitieron postular la existencia de dos factores denominados: a) la estructura inicial, la cual supone que la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, y b) la consideración que se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores. (Gómez Rada, 2002, pág. 67)

2.8.2 Teoría Racional- burocrática

Este tipo de liderazgo se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes. Este modelo hace énfasis más en el papel que en quien lo ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a esta y no a arbitrio del gobernante.

2.8.3 Teorías Situacionales o Contingenciales

El Liderazgo Situacional, este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad (Kreitner y Kinicki, 1997); El liderazgo depende de la situación y, por lo tanto, esta resulta relevante. Dentro de este grupo de teorías, existen diversos

planteamientos; uno de ellos profundiza en el apoyo socio emocional que el líder proporciona a sus seguidores, así como en los requisitos situacionales para que este pueda ejercer, es decir, el apoyo que el líder presta a una situación determinada. (Gómez Rada, 2002, pág. 68)

Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) exponen que se van abandonando las teorías con enfoque personalista y, surge una nueva explicación del liderazgo, esta vez centrada en la conducta del o la líder (lo que hace), más que en su personalidad. Esta concepción del liderazgo considera las situaciones en las que se encuentran los grupos: su estructura, el tipo de tarea que realizan, sus objetivos, sus metas, sus necesidades y la adaptación de las funciones del líder para acercar el grupo a sus objetivos.

Esta dirección de la investigación, aclara Sánchez (2010), coincidiendo con Gómez-Rada (2002), trató de determinar los contextos situacionales de la emergencia del liderazgo investigando las funciones que tiene que cumplir. Dos programas experimentales en las Universidades de Michigan y Ohio, de manera totalmente independiente, trataron de determinar las funciones de liderazgo, llegando a conclusiones que pueden considerarse próximas con pequeñas diferencias de matiz. Estas aportaciones sobre el estilo de liderazgo generaron un interés alto en sus inicios, pero, así como fueron avanzando, la variabilidad de los resultados obtenidos no permitió establecer una relación clara entre estilo de liderazgo y productividad. Critican que no tienen en cuenta el contexto en el que se da la actividad de liderazgo. (Zuzama Covas, 2014, pág. 8)

2.8.4 Liderazgo en los estudiantes

En una investigación realizada por el Grupo AREA (Análisis de la Realidad Educativa Andaluza) sobre el liderazgo estudiantil. Hoy día, y en lo referente a la investigación sobre el ejercicio del liderazgo educativo, la literatura proviene de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela; en ella se recoge el papel que

desempeña el liderazgo en organizar buenas prácticas educativas y en su contribución para con los resultados de aprendizaje del alumnado. Efectivamente, el liderazgo educativo es el segundo factor más influyente en los resultados de los estudiantes, detrás de las prácticas docentes, pues los líderes efectivos comparten características y prácticas similares.

Este impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes se produce indirectamente, mediante su influencia en las condiciones organizativas de la escuela y en la calidad de la enseñanza (Robinson, 2007).

En esta misma línea, algunos autores que han revisado las investigaciones desarrolladas en las últimas décadas señalan cómo los equipos directivos pueden marcar una diferencia de calidad en las escuelas y en la educación de sus estudiantes. La importancia del liderazgo como función que reside en el grupo se inserta en una cultura y dinamiza el funcionamiento de una organización, en este caso, educativa, especialmente en los cambios y transformaciones que ya se están incorporando en las diferentes universidades europeas desde el nuevo modelo pedagógico surgido en la Declaración de Bolonia (1998), y se hace cada vez más interesante como un principio de calidad. (Pareja Fernández de la Reguera, López Núñez, El Homrani, & Lorenzo Martín, 2012, pág. 99)

En cuanto algunos aspectos de interés se encuentran las propuestas de Lorenzo et al. (2007) basadas en cursos de formación de líderes universitarios cuyos antecedentes tienen su germen en un estudio piloto realizado en la Universidad de Granada que tuvo como objetivo el diseño de un Programa de Formación de Líderes Estudiantiles Universitarios, llevado a la práctica mediante un curso de verano de la misma Universidad y que son los orígenes de otros estudios (Lorenzo et al., 2007)

En sentido general, el liderazgo ha sido conceptualizado como la capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que estos tomen los

principios propuestos como premisa para actuar. Esa influencia cristaliza en aquellas propuestas que alcanzan consenso, y en la capacidad para movilizar al centro en esa dirección (Leithwood et al., 2006). Así, el liderazgo entrega un sentido común al accionar de los miembros, y al funcionar como una guía para el comportamiento es un mecanismo de gran utilidad para aumentar las probabilidades de comunicación eficaz en el centro educativo. (Pareja Fernández de la Reguera, López Núñez, El Homrani, & Lorenzo Martín, 2012)

Capítulo 3. Metodología

3.1 Tipo de Investigación

Esta investigación se realizará utilizando la metodología cualitativa, basándose en conocer las experiencias, posturas, criterios y opiniones de los estudiantes de la Carrera de Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio con respecto al liderazgo distribuido.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico. (Hernández Sampieri, pág. 358)

3.2 Participantes

La investigación se llevó a cabo en la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, ubicada en Calle Gabriela Mistral y, 25 Avenida Norte, San Salvador. Los participantes fueron una muestra de los estudiantes y docentes de la carrera de Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas donde se contará con el apoyo del coordinador de carrera para tener contacto con los estudiantes y los docentes.

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno.

Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Hernández Sampieri, pág. 396)

Esta clase de datos es muy útil para capturar y entender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano. Asimismo, no se reducen sólo a números para ser analizados. La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de seres humanos, en su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera. (Hernández Sampieri, pág. 397)

Ahora bien, ¿cuál es el instrumento de recolección de los datos en el proceso cualitativo? Cuando en un curso se hace esta pregunta, la mayoría de los alumnos responden: son varios los instrumentos, como las entrevistas o los grupos de enfoque; lo cual es parcialmente cierto. Pero, la verdadera respuesta y que constituye una de las características fundamentales del proceso cualitativo es: el propio investigador. Sí, el investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). (Hernández Sampieri, pág. 397)

Por otro lado, en la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc. Además, recolecta datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal, conductas observables e imágenes. Su reto mayor consiste en introducirse al ambiente y mimetizarse con éste, pero también en captar lo que las unidades o casos expresan y adquirir una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

¿Qué tipos de unidades de análisis pueden incluirse en el proceso cualitativo, además de las personas o casos? Se proponen varias unidades de análisis: (Hernández Sampieri, pág. 398)

- **Significados.** Son los referentes lingüísticos que utilizan los actores humanos para aludir a la vida social como definiciones, ideologías o estereotipos. Los significados van más allá de la conducta y se describen e interpretan. Los significados compartidos por un grupo son reglas y normas.

- **Prácticas.** Es una unidad de análisis conductual que se refiere a una actividad continua, definida por los miembros de un sistema social como rutinaria. Por ejemplo, las prácticas de un profesor en el salón de clases.

- **Episodios.** Implican sucesos dramáticos y sobresalientes. Los divorcios, accidentes y otros eventos traumáticos se consideran episodios y sus efectos en las personas se analizan en diversos estudios.

- **Encuentros.** Es una unidad dinámica y pequeña que se da entre dos o más personas de manera presencial. Generalmente sirve para completar una tarea o intercambiar información, y termina cuando las personas se separan. Por ejemplo, una consulta de un paciente con un médico.

- **Papeles o roles.** Son unidades articuladas conscientemente que definen en lo social a las personas. El papel sirve para que la gente organice y proporcione sentido o significado a sus prácticas. El estudio cualitativo de papeles es muy útil para desarrollar tipologías y entender los vínculos dentro de un grupo o colectividad.

- **Díadas.** Parejas que interactúan por un periodo prolongado o que se conectan por algún motivo y forman un vínculo. Adquieren diversas “tonalidades”: íntimas,

maritales, paternales, amistosas, impersonales, tiranas o burocráticas. Se analiza su origen, intensidad y procesos.

Grupos. Representan conjuntos de personas que interactúan por un periodo extendido, que están ligados entre sí por una meta y que se consideran a sí mismos como una entidad. Las familias, las redes y los equipos de trabajo son ejemplos de esta unidad de análisis.

- **Organizaciones.** Son unidades formadas con fines colectivos. Su análisis suele centrarse en el origen, el control, las jerarquías y la cultura (valores, ritos y mitos).

- **Comunidades.** Se trata de asentamientos humanos en un territorio definido socialmente donde surgen organizaciones, grupos, relaciones, papeles, encuentros, episodios y actividades. Es el caso de un pequeño pueblo, un grupo religioso o una ciudad.

- **Subculturas.** Los medios de comunicación y las nuevas tecnologías favorecen la aparición de una nebulosa unidad social; por ejemplo, la “cibercultura” de internet o las subculturas alrededor de los grupos de rock. Las características de las subculturas son que contienen a una población grande y prácticamente “ilimitada”, por lo que sus fronteras no siempre quedan definidas. Los verdaderos seguidores o “hinchas” de un equipo de fútbol son subculturas muy importantes.

- **Estilos de vida.** Son ajustes o conductas adaptativas que realiza un gran número de personas en una situación similar. Por ejemplo, estilos de vida adoptados por una clase social, por la ocupación de un sujeto o inclusive por sus adicciones.

- **Procesos.** Conjuntos de actividades, tareas o acciones que se realizan o suceden de manera sucesiva o simultánea con un fin determinado. Por ejemplo, de enseñanza-aprendizaje, manufactura de un producto o emigración de una especie animal.

En el presente estudio se ha tomado como referencia las unidades de análisis de los grupos, los cuales han sido representados por estudiantes y docentes de la misma facultad e institución educativa.

Tabla 1. Descripción de participantes

Cantidad de Participantes	Perfil
3	Estudiantes de ciclo I, entre las edades de 18 y 19 años, del turno matutino y vespertino. De los entrevistados ninguno de ellos posee un empleo formal y viven con sus padres.
6	Estudiantes de ciclo II, entre las edades de 19 y 25 años, del turno matutino y vespertino. De los entrevistados, cuatro poseen un empleo formal y dos viven con sus padres.
12	Estudiantes de ciclo IV, que rondan las edades de 25 años, del turno de la noche de la asignatura de Teoría de la Comunicación. De los entrevistados siete poseen empleo formal y cinco viven con sus padres.
1	Estudiante de ciclo IX, de 24 años de edad, del turno de la noche. El entrevistado no cuenta con empleo formal.
6	Estudiantes de ciclo X, entre las edades de 23 y 29 años del turno vespertino y de la noche, de los cuales cinco estudiantes poseen con empleo formal y uno vive con sus padres.
1	Estudiante egresado de la carrera de Licenciatura en Comunicaciones, que ronda la edad de 23 años y no posee con un empleo formal.
2	Estudiantes que forma parte del curso de especialización de la carrera de Licenciatura en Comunicaciones, entre las edades de 25 y 39 años, ambos entrevistados poseen un empleo formal.

Tabla 2. Descripción de participantes

<i>Cantidad de Participantes</i>	<i>Perfil</i>
1	Docente masculino, Licenciado en Comunicaciones, actualmente imparte la asignatura de Fotografía, impartida en el ciclo I
1	Docente femenina, Licenciado en Comunicaciones, actualmente imparte la asignatura Planificación de Medios, impartida en el ciclo VII
1	Docente masculino, Licenciado en Comunicaciones, actualmente imparte la asignatura de Teoría de la Comunicación, impartida en el ciclo IV

3.3 Instrumentos

En la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc. Además, recolecta datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal, conductas observables e imágenes. Su reto mayor consiste en introducirse al ambiente y mimetizarse con éste, pero también en captar lo que las unidades o casos expresan y adquirir una comprensión profunda del fenómeno estudiado. (Hernández Sampieri, pág. 398)

Siguiendo con el enfoque cualitativo y poder cumplir con los objetivos de la investigación, para llevar a cabo la presente y poder obtener los datos, se desarrollará un instrumento como herramienta de recolección de la información, dirigido a los estudiantes y docentes. Se realizará una comparación entre los diferentes enfoques del liderazgo distribuido entre los participantes. El instrumento

a utilizar será una guía de entrevista con preguntas abiertas, este tipo de instrumento permite llegar a varios participantes.

Este instrumento se desarrollará tomando en consideración dos áreas importantes: primero cómo se desarrolla el liderazgo distribuido en los estudiantes y segundo la aplicación de parte del docente en fomentar el mismo.

3.4 Técnicas

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Hernández Sampieri, pág. 403)

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (Hernández Sampieri, pág. 403)

Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad, estas presentan características específicas que se mencionan a continuación:

1. El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
 2. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
 3. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica y tiene un carácter más amistoso.
 4. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
 5. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
 6. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
 7. Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.
- (Hernández Sampieri, pág. 403)

3.5 Estrategia de análisis de datos

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. Esta clase de datos es muy útil para capturar y entender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano. (Hernández Sampieri, pág. 430)

En la indagación cualitativa, los investigadores deben establecer formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar

papeles más personales e interactivos con ellos. El investigador debe ser sensible, genuino y abierto, y nunca olvidar por qué está en el contexto. Lo más difícil es crear lazos de amistad con los participantes y mantener al mismo tiempo una perspectiva interna y otra externa.

En cada estudio debe considerar qué papel adopta, en qué condiciones lo hace e ir acoplándose a las circunstancias. Desde luego, toma una postura reflexiva y procura minimizar la influencia que sobre los participantes y el ambiente pudieran ejercer sus creencias, fundamentos o experiencias de vida asociadas con el problema de estudio (Grinnell y Unrau, 2007). Se trata de que no interfieran en la recolección de los datos para obtener la información de los individuos tal como la revelan. (Hernández Sampieri, pág. 431)

3.5.1 Triangulación de datos

El término «triangulación» desde la visión de varios autores como Denzin (1990), quien la define como: “la aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno”. También es entendida como «Técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan» y para lo cual como bien expone Donolo (2009) “requiere de conocimiento, de tiempo y de recursos para implementarla y luego de gran agudeza para interpretar los resultados en las variadas y a veces contradictorias maneras en que se presentan” (Osuna, 2015, pág. 74)

Según Sampieri (1998), este modelo es probablemente el más popular y se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades.

Una ventaja es que puede otorgar validez cruzada o de criterio y pruebas a estos últimos, además de que normalmente requiere menor tiempo para ponerse en marcha. Su mayor reto reside en que a veces puede ser complejo comparar resultados de dos análisis que utilizan datos cuyas formas son diferentes. Por otro lado, en casos de discrepancias entre datos de cual debe evaluarse cuidadosamente por qué se han dado y en ocasiones es necesario recabar datos adicionales tanto cuantitativos como cualitativos. El diseño puede abarcar todo el proceso investigativo o solamente la parte de recolección, análisis e interpretación.

Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados

La palabra “muestrear” es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación. Asimismo, cuando se determina la muestra en una investigación se toman dos decisiones fundamentales: la manera cómo van a seleccionarse los casos (participantes, eventos, episodios, organizaciones, productos, etc.) y el número de casos a incluir (tamaño de muestra). (Hernández Sampieri, pág. 567)

La muestra estuvo compuesta por treinta y un estudiantes y tres docentes de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, ubicada en Calle Gabriela Mistral y, 25 Avenida Norte, San Salvador. Los participantes fueron una muestra de los estudiantes de la carrera de Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas donde se contó con el apoyo del coordinador de carrera para tener contacto con los estudiantes.

Los participantes son de diferentes ciclos, que oscilan entre el primero, segundo, noveno y décimo, egresados y del curso de especialización para la Licenciatura en Comunicaciones. Los rangos de edades varían entre los diecinueve y treinta y nueve años, otro de los datos a considerar fueron los turnos en los cuales toman sus clases siendo el matutino, vespertino y de noche, y la disponibilidad laboral de cada uno de ellos.

Para esta investigación se consideró las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas, se seleccionan individuos o casos “típicos” sin intentar que sean estadísticamente representativos de una población determinada. Por ello, para fines deductivos-cuantitativos, cuando la generalización o extrapolación de resultados hacia la

población es una finalidad en sí misma, las muestras dirigidas implican algunas desventajas. La primera es que, al no ser probabilísticas, no es posible calcular con precisión el error estándar. (Hernández Sampieri, pág. 189)

Para tener en cuenta un criterio técnico que respalde el número de la muestra para determinar que el resultado será representativo, se calculó usando una herramienta en línea para determinar la muestra y el porcentaje de error, siendo este de un 8.40%.

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (Hernández Sampieri, pág. 190)

Categorías

Antes de revisar las técnicas para generar categorías, se debe señalar que los autores de la investigación cualitativa a lo largo de la historia las denominan de diferentes formas. En teoría fundamentada se les designan “categorías”, pero también se les ha nombrado de otras maneras: “expresiones”, “unidades temáticas” “segmentos” “conceptos”, “etiquetas” “códigos” y “temas”. En esta investigación se denominan “categorías”, que representan un conjunto de condiciones que se refieren a un mismo asunto. Una técnica sencilla para producir categorías es la de “agrupamiento”: primero, anotar temas vinculados al planteamiento mencionados en las entrevistas o grupos, o bien, detectados en las observaciones y documentos. Luego, señalar cuáles son comunes (se repiten una y otra vez), cuáles son los más distintivos (muy relacionados con el planteamiento) y cuáles solamente se mencionan una o pocas veces. (Hernández Sampieri, pág. 436)

Los más distintivos representan a las categorías más importantes y cada una se nombra, describe, ilustra y analiza. Para denominar a las categorías se aconseja

utilizar las palabras que representen más a los temas. Asimismo, diversos autores consideran varias técnicas para desarrollar categorías porque es difícil anticipar todas las que pueden emerger, desde el conteo de palabras hasta los análisis de diferentes unidades. Cada una tiene ventajas y desventajas. Ciertas técnicas son más apropiadas para narrativas complejas y ricas en contenido, mientras que otras resultan más adecuadas para respuestas cortas a preguntas abiertas. (Hernández Sampieri, pág. 436)

Las categorías que fueron utilizadas en el cuadro de vaciado de respuestas, son las siguientes:

- **Categoría A, llamada “comprensión”**, de acuerdo a las respuestas de los estudiantes, han manifestado tener un amplio conocimiento del concepto de liderazgo.

La palabra, plantea que la comprensión supone captar los significados que otros han transmitido mediante sonidos, imágenes y movimiento, comprender es un proceso psicológico complejo e incluye factores no solo lingüísticos, tales como: fonológicos, morfológicos, sintácticos y semánticos, sino además motivacionales y cognitivos.

Esta abarca el empleo de estrategias conscientes que conducen en primer término decodificar el texto; luego, presupone que el lector capte el significado no solo literal de las palabras y las frases, o el sentido literal de las oraciones, de las unidades supra oracionales o del párrafo, o del contenido literal del texto; sino que debe captar el significado, el sentido y el contenido complementario. ((Naranjo & Ávila, pág. 108)

- **Categoría B y C, denominada “conocimiento”** con esta categoría, se logró representar el grado de conocimientos que los estudiantes poseen sobre los tipos de liderazgo, entre ellos el liderazgo distribuido.

Se define el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables. La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros. (Urbáez, 2005 , pág. 22)

- **Categoría D, denominada “características”**, al momento de responder a la pregunta, los estudiantes detallaron una lista de cualidades de que debe poseer un buen líder.

En Terminología, las características constituyen conceptos en sí mismos y también sirven para describir conceptos, ayudando a distinguir unos conceptos de otros. Partiendo de la base de que un término se compone de una denominación y un concepto, las características ejercen su rol principal en la descripción y constitución del concepto de dicho término, las características son las propiedades de los conceptos · las características sirven para clasificar conceptos · las características son conceptos en sí mismos. (Estellés, pág. 2)

- **Categoría E, denominada “identificación”** se utilizó este concepto, ya que el objetivo que se buscaba conseguir con la pregunta era que los estudiantes identificaran a los líderes dentro del salón de clase, con el fin de poder aplicar las funciones del liderazgo distribuido.

La palabra “identificar” significa: reconocer si una persona o cosa es la misma que se supone o se busca. (Academia, 2014)

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo, independientemente del ambiente en donde se destaquen sus habilidades. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa, por ejemplo, un estudiante puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

- **Categoría F, denominada “percepción personal”**, con esta categoría, se identificó el rol que los estudiantes desenvuelven dentro de sus salones de clase, siendo líderes o seguidores de líderes, lo que les permite ampliar los conocimientos del liderazgo distribuido.

En esta definición se puede advertir por lo menos dos condiciones para que una persona pueda ser considerado líder, en primera instancia debe ser reconocido; lo que significa que debe contar con una legitimidad, la que no es otorgada en función de un nombramiento, sino que proviene de la confiabilidad que genera. Otra condición es contar con un grupo de personas que son las que le otorgan la legitimidad y finalmente aparece la función del líder, la capacidad para guiar y dirigir. (Barraza S. , 2015)

Oviedo (2004) indica que: *Gestalt* definía la percepción: “como un proceso de extracción y selección de información relevante encargado de generar un estado de claridad y lucidez consciente que permita el desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posibles en el mundo circundante”. (Oviedo, 2004)

- **Categoría G, denominada “aplicación de liderazgo”**, con la definición de esta categoría, se ha logrado identificar el compromiso que los docentes emplean en el interior de los salones de clase. Al crear equipos de trabajo y distribuir roles, los estudiantes pueden desenvolver sus habilidades de líderes y se aplica el enfoque del liderazgo.

Scarnati (2001) define equipo de trabajo como un proceso cooperativo que permite a los miembros alcanzar resultados extraordinarios. Un equipo tiene propósitos comunes en donde los miembros pueden desarrollar relaciones mutuas y efectivas para alcanzar objetivos y las metas del equipo. (Scarnati, 2001)

- **Categoría H, denominada “distribución de las funciones”**, esta categoría representa las situaciones en las cuales el docente a intercambiado funciones de liderazgo en sus estudiantes.

Esta categoría acopia la importancia de trabajar en equipos y los roles que le son asignados a los jóvenes en los salones de clase. Según Luthans, “existe hoy en día, suficiente evidencia de investigación y experiencia práctica que muestran las siguientes maneras de aumentar la eficacia de los equipos: 1) creación de equipos, 2) colaboración, 3) liderazgo y 4) comprensión de los aspectos culturales en situaciones globales”. (Luthans, 2008)

- **Categoría I, denominada “toma de decisiones”**, la finalidad de esta categoría, es resaltar el rol de los docentes y la relación que debe existir a la hora de tomar decisiones que pueden afectar al grupo en general

La palabra “decisiones”, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define decisión como: “Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa”. (Academia, 2014)

En el trabajo de Harris (2009), analiza la relación entre liderazgo distribuido y el cambio pedagógico, basándose en la extensa evidencia del Programa America's Choice CSR, ya que está basado en la distribución de responsabilidades de liderazgo entre profesores líderes, quienes actúan como palanca para el cambio pedagógico, Por otro lado, siguiendo los patrones de distribución de liderazgo, se

precisa que si los profesores creen en el poder de la cooperación y en el uso de la reflexión como base para la toma de decisiones, y además tienen creencias realistas respecto de las capacidades de liderazgo de sus estudiantes, tendrán más probabilidades de percibir las posibilidades de compromiso en patrones de distribución de liderazgo más planificados y alineados. (Harris, 2009, pág. 142)

- **Categoría J, denominada “reconocimiento”**, al utilizar esta categoría los estudiantes aceptan de manera positiva que el docente destaca los logros y esfuerzos de los estudiantes, así mismo reciben una motivación por parte del docente para alcanzar metas.

La palabra reconocer, según la Real Academia es: “examinar algo o a alguien para conocer su identidad, naturaleza y circunstancias”**Fuente especificada no válida.**

Se reconoce al liderazgo docente el papel como gestor dentro del cambio educativo, en donde el docente se encarga de plantear la orientación y las estrategias que direccionan el cambio, coordinan y comunican las decisiones pertinentes y mantienen la motivación para el logro del mismo, se expone la necesidad de que este liderazgo sea compartido con el fin cambiar las prácticas tradicionales por la flexibilidad, la adaptabilidad, la descentralización y la autonomía de las instituciones con el fin de que ellas mismas solucionen sus problemas. El carácter administrativo hace repensar en la necesidad de ver las instituciones educativas como una organización donde la comunidad educativa en especial docentes y directivas deben promover, el aprendizaje organizacional, desarrollando un sentido de pertenencia frente a la organización, y reconocerse como un elemento más que permite el correcto funcionamiento de la misma.

(Uribe, 2005)

4.1 Descripción e interpretación de resultados: Cuadro o tabla relacional de categorías – estudiantes

Preguntas	Categorías	Definición categorial	Unidad de análisis uno	Unidad de análisis dos	Unidad de análisis tres	Unidad de análisis cuatro	Unidad de análisis cinco	Resumen interpretativo	Conclusión
1. ¿Qué comprende usted por Liderazgo?	CATEGORÍA A	Comprensión	Es la habilidad que tiene una persona para influir en la actitud de otros, haciendo que los demás lo sigan o imiten lo que el líder hace.	El liderazgo es el conjunto de habilidades que un individuo posee para generar acciones de criterio positivo o negativo dentro de un grupo de personas.	Es la forma en la que una persona puede ejercer cierta influencia hacia un grupo determinado.	Una persona que pueda guiar y orientar a un grupo de trabajo o estudio para llegar a una meta o fin común.	Conjunto de habilidades que posee un individuo para influir de forma positiva en un determinado grupo de forma conjunta y guiarlos hacia el cumplimiento de las metas.	Los estudiantes tienen claro el concepto de liderazgo.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes tienen conocimiento de la definición de liderazgo y la función positiva del mismo. Lo han denominado como un conjunto de habilidades.
2. ¿Puede mencionar algunos tipos de liderazgo que conoce?	CATEGORÍA B	Conocimiento	Liderazgo paternalista	Liderazgo natural, autoritario, liberal, carismático o democrático	Liderazgo burocrático, autoritario, carismático, democrático	Democrático, autoritario, liberal, carismático y natural	Autocrático, Participativo, Liberal	Los estudiantes tienen conocimientos de algunos tipos de liderazgo.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes coinciden en el liderazgo, autoritario, carismático, natural y liberal, ninguno mencionó el liderazgo distribuido.
3. ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo distribuido?	CATEGORÍA C	Conocimiento	No	Sí, es una forma de distribuir los roles en mantener el trabajo en equipo durante distintos procesos	No	No	No	Los estudiantes desconocen sobre el liderazgo distribuido	De acuerdo a los resultados, los estudiantes la mayoría desconocen sobre el liderazgo distribuido, sin embargo tienen un referencias de otros tipos de liderazgo.

4. ¿Cuáles características debe tener un líder en su salón de clase?	CATEGORÍA D	Características	Responsabilidad, respeto, humildad,	Empático, responsable, honesto y que inspire a otros a ser líderes	Carismático ,empatía , participativo	Participativo, democrático, empático y respetuoso	Iniciativa, Compromiso, Optimismo, Empatía, Transparencia, Confianza, Visión y Responsabilidad	Se mantiene la misma ideología en cuanto a las características de los líderes	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ellos reconocen las características positivas de un buen líder.
5. ¿Usted logra identificar a un líder en el interior de su salón de clase?	CATEGORÍA E	Identificación	Si	Si	Si	Si, la verdad en su mayoría tienen características que lo hacen notar, simplemente les hace falta confianza.	Si	Reconocimiento de un buen líder dentro del salón de clase.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han identificado al líder o líderes
6. ¿Se considera usted un líder o un seguidor? ¿Por qué?	CATEGORÍA F	Percepción personal	Un seguidor, a veces es más fácil seguir que liderar, ya que los líderes tienen mucho "peso" en sus hombros.	Me considero líder, ya que siempre espero obtener buenos resultados a partir de tomar la iniciativa para realizar actividades buscando siempre la manera de hacer partícipes a la mayoría de integrantes.	Considero ser un líder ya que soy capaz de poder ejercer cierta influencia en las personas o grupo.	Líder, en mi caso siempre he orientado y dirigido en grupos de trabajo y ahora en mi trabajo siento que la confianza es lo primero que se debe desarrollar en uno mismo.	Líder, porque me gusta tomar la iniciativa, aprender de los demás y trabajar en equipo para el cumplimiento de los objetivos	Los estudiantes son capaces de reconocer si son líderes o seguidor de líderes.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han sido líderes, siendo guías de sus compañeros, otros han decidido seguir a un buen líder.
7. ¿En su salón de clase, de qué manera el docente aplica el liderazgo en sus estudiantes?	CATEGORÍA G	Aplicación de liderazgo	Desde el momento en que el docente llega al salón de clase y hace su presentación, ahí se puede observar si es un líder o no	Siempre se maneja la modalidad de escoger un líder por equipo de forma democrática, así se mantiene la opinión que	Nos motiva a seguir, realiza dinámicas participativas para explicar mejor su clase, nos ayuda a encontrar el sentido de	En mis ciclos anteriores, pues lo que aplicaban habitualmente indicando quien sería coordinador de grupo o haciendo participar hasta que perdiera la pena.	Al asignar actividades grupales, para que cada uno identifique que rol desempeña y poder trabajar en equipo para el cumplimiento de estas.	Existe motivación cuando el docente delega funciones	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento encuentran positivo cuando el docente aplica funciones de liderazgo.

				otros tienen sobre las personas que toman la iniciativa para dirigir los equipos	nuestras vidas.				
8. ¿En su salón de clase, el docente distribuye las funciones en sus estudiantes?	CATEGORÍA H	Distribución de funciones	No	Si	Si	Si, aunque todo depende en como el catedrático implemente su jornada de estudio	No	La distribución de funciones en los estudiantes no se logra identificar.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento el docente ha distribuido diferentes funciones, académicas.
9. ¿El docente toma las decisiones de manera conjunta con sus estudiantes?	CATEGORÍA I	Toma de decisiones	Si	En ocasiones ya que hay actividades propias de los docentes que deben ejecutarse de forma obligatoria	Si	Si, en ocasiones todos llegábamos a un acuerdo, tomando en cuenta las opiniones de los demás.	Si	La toma de decisiones es importante e importante e importantes para los estudiantes.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ven de buena manera que el docente los tome en cuenta a la hora de tomar decisiones y distribuir funciones
10. ¿En su opinión, de qué manera el docente reconoce los líderes en su salón de clase?	CATEGORÍA J	Reconocimiento	Opino que lo hace mediante a las notas, si alguien sobresale automáticamente es un líder para ellos, aunque es algo erróneo ya que hay muchos estudiantes que tienen buenas notas pero ni siquiera se llevan bien con los demás y un buen líder debe de estar dispuesto a conocer y tratar a las personas de	Considero que cada docente identifica los líderes a partir de las actitudes que toman los estudiantes y su forma de ser participes activos, pero esto se marca más en la forma y reacción que tomen	De acuerdo a quienes más influencia poseen en el salón , a veces toma en cuenta los que tienen mejores notas	Lo que yo pude observar es que lo notaban en la manera de expresarse, la participación que pudiera darse en clases y las veces en que el docente pudo ser cuestionado en cuanto a un tema de la clase.	La manera en la que los reconoce es por sus aptitudes	Los estudiantes dudaron sobre sus respuestas.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, tienen una perspectiva diferente la manera que los docentes reconocen a los líderes, en el salón de clase, es importante que se trabaje en este punto.

			su entorno (aunque no sean de su agrado)	en situaciones un poco más críticas en cuanto a las asignacione s que los mismos docentes aplican. En momento de crisis se nota quien es el líder ya que es quien busca un solución que sea propia para todo el equipo y de la cual todos estén en acuerdo					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Preguntas	Categorías	Definición categorial	Unidad de análisis seis	Unidad de análisis siete	Unidad de análisis ocho	Unidad de análisis nueve	Unidad de análisis diez	Resumen interpretativo	Conclusión
1. ¿Qué comprende usted por liderazgo?	CATEGORÍA A	Comprensión	En parte es una habilidad humana de saber dirigir ideas pensando en la colectividad, y en otra parte es el atributo de la sociedad o sociedades hacia el individuo por su capacidad de asumir responsabilidades, dirección, organización, etc.	En lo que en mi concierne, liderazgo es el llegar a cabo acciones que contribuyan a un ambiente armonioso y constructivo entre las personas a quienes dirigirá, ser un pilar de ayuda y de constante motivación para alcanzar sus objetivos.	Liderazgo Son habilidades directivas de una persona para influir en la forma de ser o actuar de las personas o un grupo determinado de trabajo.	Como una ocupación que tiene una persona y qué lo distingue de los demás , es bueno para tomar buenas decisiones trabajo en equipo y sobre todo buscando el bienestar para todos en el equipo .	El acompañamiento intencionado y apoyo en calidad de maestro a favorecer el crecimiento y desarrollo de un estudiante.	Los estudiantes tienen conocimientos de algunos tipos de liderazgo.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes coinciden en el liderazgo, autoritario, carismático, natural y liberal, ninguno mencionó el liderazgo distribuido.
2. ¿Puede mencionar algunos tipos de liderazgo que conoce?	CATEGORÍA B	Conocimiento	Autoritario, Participativo y Liberal.	Liderazgo autoritario, liberal y democrático	Liderazgo Autoritario Autocrático	Autoritario, orientativo	Gerencial , Paternal, de un maestro, pastor o sacerdote.	Los estudiantes tienen conocimientos de algunos tipos de liderazgo.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes coinciden en el liderazgo, autoritario, carismático, natural y liberal, ninguno mencionó el liderazgo distribuido.
3. ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo distribuido?	CATEGORÍA C	Conocimiento	Es el que se desarrolla en una comunidad donde varios actores asumen responsabilidades o roles con un mismo fin.	No realmente.	Si, se basa en interactuar y trabajar por partes iguales	No	Si	Desconocimiento	De acuerdo a los resultados, los estudiantes la mayoría desconocen sobre el liderazgo distribuido, sin embargo tienen un referencias de otros tipos de liderazgo.

4. ¿Cuáles características debe tener un líder en su salón de clase?	CATEGORÍA D	Características	Conocimiento, creatividad, experiencia, empatía, elocuencia, transparencia, perseverancia.	Ser una persona responsable, dinámico, una persona que motive a los demás, que de iniciativa a la búsqueda de soluciones.	Respeto, colaborador saber cómo llegar a las personas, tener iniciativa, creatividad. etc.	Responsable comunicativo analítico sociable	El que responde por el equipo, lo apoya , le enseña con el ejemplo.	Se mantiene la misma ideología en cuanto a las características de los líderes	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ellos reconocen las características positivas de un buen líder.
5. ¿Usted logra identificar a un líder en el interior de su salón de clase?	CATEGORÍA E	Identificación	Si	La mayoría de las ocasiones si	A veces	A veces	Si	Reconocimiento de un buen líder dentro del salón de clase.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han identificado al líder o líderes
6. ¿Se considera usted un líder o un seguidor? ¿Por qué?	CATEGORÍA F	Percepción personal	Un líder, utilizo diferentes estrategias para impactar, además trazo mis metas más viables y busco el éxito.	Realmente me considero alguien que puede ejercer ambos roles, tanto liderar como también seguir.	No, porque no hay expresividad para tratar con los demás	Un poco de ambos ,	Líder solo que no siempre tengo las respuestas	Los estudiantes son capaces de reconocer si son líderes o seguidor de líderes.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han sido líderes, siendo guías de sus compañeros, otros han decidido seguir a un buen líder.
7. ¿En su salón de clase, de qué manera el docente aplica el liderazgo en sus estudiantes?	CATEGORÍA G	Aplicación de liderazgo	Ofreciendo la oportunidad de desarrollo, el docente es solo un guía, está para apoyar y dirigir, permite el libre pensamiento.	No sabría decir puesto que empiezo mi carrera y por la situación actual no sé de eso en la Universidad.	Pues partiendo de rendimiento y habilidades en el estudiante	En exposiciones y actividades	Delega tareas	Existe motivación cuando el docente delega funciones	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento encuentran positivo cuando el docente aplica funciones de liderazgo.

8. ¿En su salón de clase, el docente distribuye las funciones en sus estudiantes?	CATEGORÍA H	Distribución de funciones	En efecto, la metodología utiliza los trabajos en equipos.	La mayoría de veces si	Si	Si	Se esfuerza	La distribución de funciones en los estudiantes no se logra identificar.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento el docente ha distribuido diferentes funciones, académicas.
9. ¿El docente toma las decisiones de manera conjunta con sus estudiantes?	CATEGORÍA I	Toma de decisiones	Es correcto, aunque depende de los grupos, pueden existir grupos donde se necesite ser más estricto.	La mayoría de veces sí, pero no hay que desestimar que algunas veces no.	Si	Si	Si	La toma de decisiones es importante en los estudiantes.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ven de buena manera que el docente los tome en cuenta a la hora de tomar decisiones y distribuir funciones
10. ¿En su opinión, de qué manera el docente reconoce los líderes en su salón de clase?	CATEGORÍA J	Reconocimiento	Confía en ellos para ciertas responsabilidades y son a quienes más se le exige o de quienes más se espera.	Por la influencia que tienen en los demás y la motivación que brinda para el alcance de objetivos.	A partir de hábitos, el respeto, la forma en que se desempeña, etc...	En la manera en que cada uno trabaja, en exposiciones o actividades que se realizaron en clases	El que es más sociable	Los estudiantes dudaron sobre sus respuestas.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, tienen una perspectiva diferente la manera que los docentes reconocen a los líderes, en el salón de clase, es importante que se trabaje en este punto..

Preguntas	Categorías	Definición categorial	Unidad de análisis once	Unidad de análisis doce	Unidad de análisis trece	Unidad de análisis catorce	Unidad de análisis quince	Resumen interpretativo	Conclusión
1. ¿Qué comprende usted por liderazgo?	CATEGORÍA A	Comprensión	Una persona que tiene carisma para poder guiar un grupo de personas.	Acto o acciones las cuales posee un individuo, para bien de un grupo. Tomando iniciativa y dando soluciones a problemas	Poder dirigir a un grupo, con valores y lucros educativos	Es alguien que sin preguntarle o indicarle algo lleva la iniciativa hacia su grupo	Liderazgo es compartir conocimiento de una manera equitativa y cordial ante un grupo de personas interesadas.	Los estudiantes tienen claro el concepto de liderazgo	De acuerdo a los resultados, los estudiantes tienen conocimiento de la definición de liderazgo y la función positiva del mismo. Lo han determinado como un conjunto de habilidades.
2. ¿Puede mencionar algunos tipos de liderazgo que conoce?	CATEGORÍA B	Conocimiento	Autocrático, Democrático, Transaccional.	Autocrático y Burocrático.	Liderazgo público	Liderazgo participativo, liderazgo natural	Específicamente desconozco los "tipos" de liderazgo, pero en el mundo laboral y estudiantil, el liderazgo se da una manera individual, pero también un líder es elegido por el grupo interesado, seleccionando a la persona que según ellos llena las expectativas para dicho rol.	Los estudiantes tienen conocimientos de algunos tipos de liderazgo.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes coinciden en el liderazgo, autoritario, carismático, natural y liberal, ninguno mencionó el liderazgo distribuido.
3. ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo distribuido?	CATEGORÍA C	Conocimiento	Un poco	No	No	Si	No	Los estudiantes desconocen sobre el liderazgo distribuido	De acuerdo a los resultados, los estudiantes la mayoría desconocen sobre el liderazgo distribuido, sin embargo tienen un referencias de otros tipos de liderazgo.

4. ¿Cuáles características debe tener un líder en su salón de clase?	CATEGORÍA D	Características	Ser carismático, y ser una persona con paciencia que sepa escuchar los demás miembros	Que vele por la correcta enseñanza de todo el grupo	Saber manejar el tema y posesión total al tema	La comunicación, el capaz de poner metas, el que planea	Principalmente debe ser receptivo a las diversas opiniones del grupo que lidera, sin ánimos de parecer autoritario.	Se mantiene la misma ideología en cuanto a las características de los líderes	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ellos reconocen las características positivas de un buen líder.
5. ¿Usted logra identificar a un líder en el interior de su salón de clase?	CATEGORÍA E	Identificación	Si	No	Si	Si	La mayoría de veces sé detectarlo, aunque también la mayoría de veces siento que no desarrollan ese rol de manera adecuada.	Reconocimiento de un buen líder dentro del salón de clase.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han identificado al líder o líderes
6. ¿Se considera usted un líder o un seguidor? ¿Por qué?	CATEGORÍA F	Percepción personal	Me considero una persona líder ya que en muchas ocasiones me gusta ayudar a las personas y tratar de entender y no espero que me diga lo que tengo que hacer	Seguidor. Por qué no poseo las características para ser un líder	Un líder tengo ese don de saberme dirigir hacia las personas	Líder porque se guiar a mis compañeros, el saber dar opciones, el que siempre está al pendiente de todo	Dependiendo del ambiente donde se desarrolle, por ejemplo en el ámbito laboral el liderazgo mayormente se establece debido al rendimiento efectivo, pero en el ámbito de educación y en su mayoría en educación superior muchas veces se debe tomar el rol de liderazgo debido a la irresponsabilidad del grupo, tal es mi caso, muchas veces he tenido que jugar ese papel.	Los estudiantes son capaces de reconocer si son líderes o seguidor de líderes.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han sido líderes, siendo guías de sus compañeros, otros han decidido seguir a un buen líder.

7. ¿En su salón de clase, de qué manera el docente aplica el liderazgo en sus estudiantes?	CATEGORÍA G	Aplicación de liderazgo	Pues, de una manera donde nos piden nuestro punto de vista y nos ayuda a solucionar los problemas	Hasta el momento no he apreciado ninguna	Saber incluir valores educativos	Al profesor siempre hay que respetarle, y cada profesor tiene su modo de desempeñar al que siempre una vez comenzando la clase sabe establecer las reglas	Creo que al momento de establecer actividades en grupo o individuales y al dejarnos total libertad para poder desarrollarlas de la manera que nosotros creamos la más adecuada, pienso que ese es un punto importante para desarrollar el rol de líder.	Existe motivación cuando el docente delega funciones	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento encuentran positivo cuando el docente aplica funciones de liderazgo.
8. ¿En su salón de clase, el docente distribuye las funciones en sus estudiantes?	CATEGORÍA H	Distribución de funciones	Si	Si	Si	Si	Raras veces.	La distribución de funciones en los estudiantes no se logra identificar.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento el docente ha distribuido diferentes funciones, académicas.
9. ¿El docente toma las decisiones de manera conjunta con sus estudiantes?	CATEGORÍA I	Toma de decisiones	Si	Si	Si	Si	Algunas veces	La toma de decisiones es importante en los estudiantes.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ven de buena manera que el docente los tome en cuenta a la hora de tomar decisiones y distribuir funciones

<p>10. ¿En su opinión, de qué manera el docente reconoce los líderes en su salón de clase?</p>	<p>CATEGORÍA J</p>	<p>Reconocimiento</p>	<p>Creería que según cada uno de mis compañeros se desenvuelven así, mismo el docente puedo percatarse quien es líder y quien puede ser un seguidor</p>	<p>Basándose en la actitud y participación de cada estudiante.</p>	<p>Por la forma de saber Liderar un grupo sabiendo trabajar con ellos</p>	<p>El que siempre está preguntando, el que al final de la clase se queda y pregunta, el que presenta sus deberes</p>	<p>En todos los años que he permanecido en la universidad, los docentes siempre reconocen como líder a aquella persona la cual es bastante participativa y colaboradora en el desarrollo de la cátedra, aunque a mi parecer no son aspectos suficientes para decir que una persona es líder.</p>	<p>Los estudiantes dudaron sobre sus respuestas.</p>	<p>De acuerdo a los resultados, los estudiantes, tienen una perspectiva diferente la manera que los docentes reconocen a los líderes, en el salón de clase, es importante que se trabaje en este punto.</p>
---	-------------------------------	------------------------------	---	--	---	--	--	--	---

Preguntas	Categorías	Definición categorial	Unidad de análisis dieciséis	Unidad de diecisiete	Unidad de análisis dieciocho	Unidad de análisis diecinueve	Unidad de análisis veinte	Resumen interpretativo	Conclusión
1. ¿Qué comprende usted por liderazgo?	CATEGORÍA A	Comprensión	Son un conjunto de habilidades que posee una persona	La capacidad de ser un referente que influencia a otros	Persona capaz de motivar liderar influir	Tomar iniciativa, guiar personas y apoyar, sobre salir.	Habilidad de guiar a otras personas	Los estudiantes tienen claro el concepto de liderazgo	De acuerdo a los resultados, los estudiantes tienen conocimiento de la definición de liderazgo y la función positiva del mismo. Lo han determinado como un conjunto de habilidades.
2. ¿Puede mencionar algunos tipos de liderazgo que conoce?	CATEGORÍA B	Conocimiento	Autoritario, Democrático, Coach, Distribuido	El empático, Autocrático, Dictador	Participativo , natural	Líder Dictador, Autocrático.	Trabajo, equipos de estudio, familiares	Los estudiantes tienen conocimientos de algunos tipos de liderazgo.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes coinciden en el liderazgo, autoritario, carismático, natural y liberal, ninguno mencionó el liderazgo distribuido.
3. ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo distribuido?	CATEGORÍA C	Conocimiento	Si	Yo lo relaciono con delegar	No	No	Mi idea es que no solo sea liderado por uno si no por el grupo que lo conforman	Los estudiantes desconocen sobre el liderazgo distribuido	De acuerdo a los resultados, los estudiantes la mayoría desconocen sobre el liderazgo distribuido, sin embargo tienen un referencias de otros tipos de liderazgo.
4. ¿Cuáles características debe tener un líder en su salón de clase?	CATEGORIA D	Características	Capacidad de comunicación, carismático, siempre mostrarse abierto a los comentarios	Humilde, prudente, sabio, tener presencia, destacado	Responsable, motivador	Educado, responsable, servicial, objetivo, respetuoso, con iniciativa e influyente	Responsabilidad e iniciativa , para dar el ejemplo	Se mantiene la misma ideología en cuanto a las características de los líderes	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ellos reconocen las características positivas de un buen líder.
5. ¿Usted logra identificar a un líder en el interior de su salón de clase?	CATEGORÍA E	Identificación	Si	Si	Si	Si	No	Reconocimiento de un buen líder dentro del salón de clase.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han identificado al líder o líderes

6. ¿Se considera usted un líder o un seguidor? ¿Por qué?	CATEGORÍA F	Percepción personal	Considero que estoy dispuesta a aprender de los demás	Líder	Seguidor	Líder, porque se relacionarme con las personas y lograr un ambiente agradable para los demás, puedo apoyarme de los demás y llegar a un consenso a la hora de tomar decisiones	Claro, porque soy responsable y me comprometo con mis estudios para dar lo máximo		De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han sido líderes, siendo guías de sus compañeros, otros han decidido seguir a un buen líder.
7. ¿En su salón de clase, de qué manera el docente aplica el liderazgo en sus estudiantes?	CATEGORÍA G	Aplicación de liderazgo	Cuando se hacen equipos de trabajo	Se convierte en un referente de conocimiento con cada una de sus clases	En dar responsabilidades	Participando	En dejar actividades en grupo		De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento encuentran positivo cuando el docente aplica funciones de liderazgo.
8. ¿En su salón de clase, el docente distribuye las funciones en sus estudiantes?	CATEGORÍA H	Distribución de funciones	No	Si	Si	No	Si por las actividades	La distribución de funciones en los estudiantes no se logra identificar.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento el docente ha distribuido diferentes funciones, académicas.
9. ¿El docente toma las decisiones de manera conjunta con sus estudiantes?	CATEGORÍA I	Toma de decisiones	Si	Si	Si	Si	Si siempre consulta y toma nuestras ideas	La toma de decisiones es importante en los estudiantes.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ven de buena manera que el docente los tome en cuenta a la hora de tomar decisiones y distribuir funciones

<p>10. ¿En su opinión, de qué manera el docente reconoce los líderes en su salón de clase?</p>	<p>CATEGORÍA J</p>	<p>Reconocimiento</p>	<p>Algunos líderes ya están establecidos por los compañeros, es más fácil de identificar, cuando se hacen actividades grupales el docente los identifica fácilmente</p>	<p>Destacan con presencia y participación</p>	<p>Por la participación</p>	<p>Cuando ve que participan</p>	<p>En el resultado de las actividades que entregamos y si el líder le notifica los que si trabajaron y los q no</p>	<p>Los estudiantes dudaron sobre sus respuestas.</p>	<p>De acuerdo a los resultados, los estudiantes, tienen una perspectiva diferente la manera que los docentes reconocen a los líderes, en el salón de clase, es importante que se trabaje en este punto.</p>
---	--------------------------------------	------------------------------	---	---	-----------------------------	---------------------------------	---	--	---

Preguntas	Categorías	Definición categorial	Unidad de análisis veintiuno	Unidad de análisis veintidós	Unidad de análisis veintitrés	Unidad de análisis veinticuatro	Unidad de análisis veinticinco	Resumen interpretativo	Conclusión
1. ¿Qué comprende usted por liderazgo?	CATEGORÍA A	Comprensión	Una persona capaz de tomar la iniciativa en distintas actividades, persona capaz de organizar etc.	La palabra liderazgo se trata por ejemplo en un trabajo el líder debe dar el ejemplo de ser la primer persona que ponga manos a la obra para que los demás deben guiarse y saber qué hacer.	Para mi es la capacidad que tiene una persona de poder ser guía y decidir desde cualquier ámbito que se encuentre	Para mi esa palabra significa ser un ente con cualidades específicas para guiar un grupo de personas y llevarlo hacia un objetivo	Es la capacidad de una persona para orientar a un hacia un determinado hacia un objetivo en conjunto	Los estudiantes tienen claro el concepto de liderazgo	De acuerdo a los resultados, los estudiantes tienen conocimiento de la definición de liderazgo y la función positiva del mismo. Lo han determinado como un conjunto de habilidades.
2. ¿Puede mencionar algunos tipos de liderazgo que conoce?	CATEGORÍA B	Conocimiento	Liderazgo natural y liderazgo orientado a la tarea	Un ejemplo de liderazgo se puede en práctica cuando el docente nos deja un tema trabajo en grupo, siempre hay una persona que toma el liderazgo para formar a los demás y llegar a la meta.	Si, en todos los ambientes de la sociedad hay diferentes líderes, depende del ámbito que nos refiramos habrán líderes, por ejemplo la política	Si, existen diferentes tipos de liderazgo, puede ser en la comunidad, en la política, en la iglesia incluso	Si, creo que es liderazgo democrático, no solo el líder trabaja, también necesita de la opinión de todos	Los estudiantes tienen conocimientos de algunos tipos de liderazgo.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes coinciden en el liderazgo, autoritario, carismático, natural y liberal, ninguno mencionó el liderazgo distribuido.
3. ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo distribuido?	CATEGORÍA C	Conocimiento	Un poco	Si he escuchado, me imagino que es cuando una persona delega la	Básicamente palabras más y palabras menos, es cuando el peso de una acción recae	Para mí es como compartir algo que por ejemplo tengamos un objetivo grupal y que	Así como lo indica el nombre, creo que es aquel en el cual las tareas se distribuyen a	Los estudiantes desconocen sobre el liderazgo distribuido	De acuerdo a los resultados, los estudiantes la mayoría desconocen sobre el liderazgo distribuido, sin embargo tienen un referencias de otros tipos de liderazgo.

				funciones en un grupo	sobre varias personas.	ese objetivo lo trabajemos como grupo	cada uno de los estudiantes		
4. ¿Cuáles características debe tener un líder en su salón de clase?	CATEGORÍA D	Características	Responsable, puntual, ordenado, organizador, distribuidor etc.	Podría ser una característica es ponernos en el lugar de los demás, apoyar en las debilidades que otra persona pueda tener, tomar la iniciativa de poder ayudarlos	Si, por supuesto hay varios líderes	Debe ser alguien que sea y que tenga mucha creatividad	Saber escuchar, Saber aceptar sugerencias	Se mantiene la misma ideología en cuanto a las características de los líderes	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ellos reconocen las características positivas de un buen líder.
5. ¿Usted logra identificar a un líder en el interior de su salón de clase?	CATEGORÍA E	Identificación	Si	Si, en cada uno de los grupos siempre se logra identificar a un líder que está pendiente de todo	Si, el que sobresale, el siempre ayuda a los demás esforzando a los demás	El que tiene creatividad, iniciativa propia y poder guiar a los demás	Si , a muchos	Reconocimiento de un buen líder dentro del salón de clase.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han identificado al líder o líderes
6. ¿Se considera usted un líder o un seguidor? ¿Por qué?	CATEGORÍA F	Percepción personal	Me considero una persona capaz de ir de la mano con un líder, y compartir en rol de líderes ambos, pero en otras ocasiones donde sé que no soy fuerte con lo que	Ambas cosas	Soy líder, a veces toca ser seguidor	En este caso a veces somos líderes y a veces seguidores	Ambas		De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han sido líderes, siendo guías de sus compañeros, otros han decidido seguir a un buen líder.

			realizaremos prefiero ser un seguidor.						
7. ¿En su salón de clase, de qué manera el docente aplica el liderazgo en sus estudiantes?	CATEGORÍA G	Aplicación de liderazgo	Persona capaz de dirigir a un grupo	Si, creería que si	Es cuando los catedráticos lo tratan de empoderar a uno, por ejemplo el licenciado nos dijo que tuviéramos una participación activa en esta actividad	En los diferentes grupos que se asigna en una catedra el licenciado puede identificar quien lleva el control en la clase	Sí, porque a veces los mismos docentes piden nuestra opinión , por ejemplo si podemos conectarnos a cierta hora, si puede ser en una plataforma diferente, es importante porque solicitan nuestra opinión.		De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento encuentran positivo cuando el docente aplica funciones de liderazgo.
8. ¿En su salón de clase, el docente distribuye las funciones en sus estudiantes?	CATEGORÍA H	Distribución de funciones	No	En algunas ocasiones, si, en otras solo nos dan indicaciones generales y nosotros nos organizamos	Es cuando se reparten labores, actividades a desarrollar, cuando se dan los lineamientos en el desarrollo en mano de los estudiantes	Si	Si, al momento por ejemplo de armar grupos, quizá el docente puede dirigirse a una sola persona para que sea el representante de los grupos	La distribución de funciones en los estudiantes no se logra identificar.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento el docente ha distribuido diferentes funciones, académicas.

<p>9. ¿El docente toma las decisiones de manera conjunta con sus estudiantes?</p>	<p>CATEGORÍA I</p>	<p>Toma de decisiones</p>	<p>Si</p>	<p>Casi siempre es en conjunto</p>	<p>De manera conjunta</p>	<p>Si, por ejemplo, el docente nos pregunta si algo está bien, para ponernos de acuerdo con alguna actividad nos pregunta si tenemos disponibilidad de tiempo para hacerlo</p>	<p>Si, lo hace de manera conjunta</p>	<p>La toma de decisiones es importante en los estudiantes.</p>	<p>De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ven de buena manera que el docente los tome en cuenta a la hora de tomar decisiones y distribuir funciones</p>
<p>10. ¿En su opinión, de qué manera el docente reconoce los líderes en su salón de clase?</p>	<p>CATEGORÍA J</p>	<p>Reconocimiento</p>	<p>Persona que dirige grupos de trabajo, capaz de organizar y desenvolver distintas actividades.</p>	<p>Cuando delega funciones en los estudiantes</p>	<p>Cuando el docente pregunta algo, y no hay nadie que responda la pregunta, entonces el docente se dirige al que siempre responde y puede aportar algo.</p>	<p>Cuando el docente delega actividades en los estudiantes</p>	<p>El docente ha visto que la persona tiene la capacidad de llevar la organización del grupo</p>	<p>Los estudiantes dudaron sobre sus respuestas.</p>	<p>De acuerdo a los resultados, los estudiantes, tienen una perspectiva diferente la manera que los docentes reconocen a los líderes, en el salón de clase, es importante que se trabaje en este punto.</p>

Preguntas	Categorías	Definición categorial	Unidad de análisis veintiséis	Unidad de análisis veintisiete	Unidad de análisis veintiocho	Unidad de análisis veintinueve	Unidad de análisis treinta	Resumen interpretativo	Conclusión
1. ¿Qué comprende usted por liderazgo?	CATEGORÍA A	Comprensión	Para mí es el acompañar durante el proceso para lograr un mejor objetivo.	Es una cualidad que tiene una persona de saber guiar y organizar un equipo para lograr una meta	Para mí es alguien que guía al grupo, es un asignado que dirige para realizar actividades	Para mí el liderazgo es tomar acción en algo	Toda aquella persona que lleva la iniciativa, un buen líder es aquel que toma sugerencias,	Los estudiantes tienen claro el concepto de liderazgo	De acuerdo a los resultados, los estudiantes tienen conocimiento de la definición de liderazgo y la función positiva del mismo. Lo han determinado como un conjunto de habilidades.
2. ¿Puede mencionar algunos tipos de liderazgo que conoce?	CATEGORÍA B	Conocimiento	Tal cual un tipo no lo sé por nombre, pero si las maneras en cuales tomar, por ejemplo el liderazgo autoritario	No	Democrático	Liderazgo constructivo, es aquel que hace crecer a los miembros de su equipo	Donde se distribuyen las funciones	Los estudiantes tienen conocimientos de algunos tipos de liderazgo.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes coinciden en el liderazgo, autoritario, carismático, natural y liberal, ninguno mencionó el liderazgo distribuido.
3. ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo distribuido?	CATEGORÍA C	Conocimiento	Por lo que se me viene a la mente puede ser, cuando cada uno es como su propio líder pero al mismo tiempo, puede acompañar a los demás dentro un mismo grupo.	Comprendo que es cuando en el equipo no se le deja la carga de organizar todo solo al líder, sino que se distribuye las funciones que hacer.	No solo una persona es la que lleva el cargo, todos lo pueden llevarlo.		Es aquel que puede estar en un salón de clase, en la iglesia, en las calles, en un trabajo, en cualquier lugar.	Los estudiantes desconocen sobre el liderazgo distribuido	De acuerdo a los resultados, los estudiantes la mayoría desconocen sobre el liderazgo distribuido, sin embargo tienen un referencias de otros tipos de liderazgo.
4. ¿Cuáles características debe tener un líder en su salón de clase?	CATEGORIA D	Características	Tiene que ser responsable, empático y simpático.	Es el que apoya a los demás, ya que toma más la iniciativa, ya sea porque el licenciado se los solicita o por voluntad propia	Debe ser firme a la hora de hablar, también empático con los del grupo	Respetuoso, fiel en cuanto a su grupo, porque muchas veces hay problemas, debe ser imparcial	Es ser fiel al grupo, no es ético estar cambiando de pensamiento	Se mantiene la misma ideología en cuanto a las características de los líderes	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ellos reconocen las características positivas de un buen líder.
5. ¿Usted logra identificar a un líder en el	CATEGORÍA E	Identificación	Sí, es aquel que es creativo, debe ser primero que los	Si hay varios.	Si	Si	Muchas veces las personas se las quieren	Reconocimiento de un buen líder dentro del salón de clase.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han identificado al líder o líderes

interior de su salón de clase?			demás, no por querer ser mejor que los demás, es dar siempre lo mejor				llevar de líderes, pero son conflictivas porque no dejan que cada uno participe, un buen líder deja opinar y deja que todos trabajen		
6. ¿Se considera usted un líder o un seguidor? ¿Por qué?	CATEGORÍA F	Percepción personal	Ambos	Ambas cosas, depende más de la situación.	En muchas ocasiones soy líder, pero me tocado ser seguidora pero me cuesta	Ambos	Ambos		De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han sido líderes, siendo guías de sus compañeros, otros han decidido seguir a un buen líder.
7. ¿En su salón de clase, de qué manera el docente aplica el liderazgo en sus estudiantes?	CATEGORÍA G	Aplicación de liderazgo	Cuando el docente pide opiniones, el docente está al pendiente de todos los alumnos en sus necesidades	Es el saber enseñar de una manera y guiarnos en una actividad, o puede ser cuando se tienen evaluaciones	Cuando se dirige a los que participan mas	Si, en la mayoría de cursos si, en algunos no se refleja mucho.	Cuando toma en cuenta las decisiones de todos		De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento encuentran positivo cuando el docente aplica funciones de liderazgo.
8. ¿En su salón de clase, el docente distribuye las funciones en sus estudiantes?	CATEGORÍA H	Distribución de funciones	Si	Durante la clase hace que participen todos, y no menospreciar las opiniones de los demás compañeros	Si lo reconoce, pero deja que las personas decidan por sí mismas.	Por ejemplo, cuándo e delga una tarea grupal y el líder logra distribuir las funciones y logra armonía en el grupo	Si, lo hacen en los estudiantes que son más participativos	La distribución de funciones en los estudiantes no se logra identificar.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento el docente ha distribuido diferentes funciones, académicas.

						Por ejemplo, armar el grupo que haya una armonía entre todos			
9. ¿El docente toma las decisiones de manera conjunta con sus estudiantes?	CATEGORÍA I	Toma de decisiones	Lo hace de manera conjunta	Si lo hace en la hora clase	si	Si	Si	La toma de decisiones es importante en los estudiantes.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ven de buena manera que el docente los tome en cuenta a la hora de tomar decisiones y distribuir funciones
10. ¿En su opinión, de qué manera el docente reconoce los líderes en su salón de clase?	CATEGORÍA J	Reconocimiento	No siempre, algunas veces. El docente en algunos momentos solo dan responsabilidad es sin dar seguimiento, no guía al alumnos.	Si, depende del caso, porque a veces el líder pasa más desapercibido en algunas ocasiones, hay líderes que nos e toman en cuenta por la conducta que ellos presentan y no por sus cualidades.	Hay líderes que no hablan demasiado, pero, los licenciados siempre se dirigen a los alumnos que son más participativos y crea que posiblemente pueden llevar la organización de un grupo. Pero a veces los más callados también pueden hacerlo.	Cuando delega las funciones en los estudiantes	Pienso que muchas veces se piensa que una persona por ser callada no puede llevar el liderazgo, pero todos somos capaces de hacerlo, no importa si es tímido o más participativo, los docentes deben dar confianza ,	Los estudiantes dudaron sobre sus respuestas.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, tienen una perspectiva diferente la manera que los docentes reconocen a los líderes, en el salón de clase, es importante que se trabaje en este punto.

Preguntas	Categorías	Definición categorial	Unidad de análisis treinta y uno					Resumen interpretativo	Conclusión
1. ¿Qué comprende usted por liderazgo?	CATEGORÍA A	Comprensión	Es la capacidad de influenciar a una o más personas					Los estudiantes tienen claro el concepto de liderazgo	De acuerdo a los resultados, los estudiantes tienen conocimiento de la definición de liderazgo y la función positiva del mismo. Lo han determinado como un conjunto de habilidades.
2. ¿Puede mencionar algunos tipos de liderazgo que conoce?	CATEGORÍA B	Conocimiento	No					Los estudiantes tienen conocimientos de algunos tipos de liderazgo.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes coinciden en el liderazgo, autoritario, carismático, natural y liberal, ninguno mencionó el liderazgo distribuido.
3. ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo distribuido?	CATEGORÍA C	Conocimiento	Sí, es similar a una empresa donde se distribuyen todas las actividades en diferentes sub categorías					Los estudiantes desconocen sobre el liderazgo distribuido	De acuerdo a los resultados, los estudiantes la mayoría desconocen sobre el liderazgo distribuido, sin embargo tienen un referencias de otros tipos de liderazgo.
4. ¿Cuáles características debe tener un líder en su salón de clase?	CATEGORIA D	Características	Debe ser respetuoso y empático					Se mantiene la misma ideología en cuanto a las características de los lideres	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ellos reconocen las características positivas de un buen líder.
5. ¿Usted logra identificar a un líder en el interior de su salón de clase?	CATEGORÍA E	Identificación	Si					Reconocimiento de un buen líder dentro del salón de clase.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han identificado al líder o lideres
6. ¿Se considera usted un líder o un seguidor? ¿Por qué?	CATEGORÍA F	Percepción personal	Ambos						De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han sido líderes, siendo guías de sus compañeros, otros han decidido seguir a un buen líder.

7. ¿En su salón de clase, de qué manera el docente aplica el liderazgo en sus estudiantes?	CATEGORÍA G	Aplicación de liderazgo	Cuando hace grupos de trabajo y nombra un coordinador						De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento encuentran positivo cuando el docente aplica funciones de liderazgo.
8. ¿En su salón de clase, el docente distribuye las funciones en sus estudiantes?	CATEGORÍA H	Distribución de funciones	No siempre					La distribución de funciones en los estudiantes no se logra identificar.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento el docente ha distribuido diferentes funciones, académicas.
9. ¿El docente toma las decisiones de manera conjunta con sus estudiantes?	CATEGORÍA I	Toma de decisiones	A veces individual y a veces en conjunto					La toma de decisiones es importante en los estudiantes.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, ven de buena manera que el docente los tome en cuenta a la hora de tomar decisiones y distribuir funciones
10. ¿En su opinión, de qué manera el docente reconoce los líderes en su salón de clase?	CATEGORÍA J	Reconocimiento	A la persona más participativa dentro del aula.					Los estudiantes dudaron sobre sus respuestas.	De acuerdo a los resultados, los estudiantes, tienen una perspectiva diferente la manera que los docentes reconocen a los líderes, en el salón de clase, es importante que se trabaje en este punto.

4.2 Descripción e interpretación de resultados: Cuadro o tabla relacional de categorías – docentes

Preguntas	Categorías	Definición categorial	Unidad de análisis uno	Unidad de análisis dos	Unidad de análisis tres	Resumen interpretativo	Conclusión
1. ¿En su salón de clase, de qué manera usted aplica el liderazgo en sus estudiantes?	CATEGORÍA A	Aplicación de liderazgo	En mi caso hago una identificación de los alumnos que tienen más conocimientos sobre la materia, posteriormente se crean grupos de apoyo entre los mismos estudiantes. El estudiante con mayor conocimiento es un apoyo para los demás jóvenes, ahora bien, en el contexto del COVID-19 se ha dificultado un poco la identificación de sus habilidades, debido a la falta de accesibilidad a las clases. No obstante se están creando espacios de asesorías para reforzar las teorías y los conocimientos.	En mi caso aplico el liderazgo cuando realizo equipos de trabajo, esto facilita la identificación de los líderes dentro del grupo. En una de mis materias por ejemplo es Planificación de medios; se trabaja con las habilidades de cada uno de ellos, es un proyecto de simulación que permite que los estudiantes desempeñen un rol y van desarrollando cargos de liderazgo.	Es algo constante y continuo, brindándoles libertad de toma de decisiones que les permite establecer parámetros en las asignaciones de los trabajos. Los estudiantes se coordinan en diferentes roles, que les ayuda a desarrollarse. Dentro de las exigencias, se procura que cada estudiante busque la participación continua que sea proactivos y propongan alternativas y acciones. Todo depende de las diferentes asignaturas y del ciclo.	Cada docente reconoce a los estudiantes que presentan características de líderes. Los jóvenes son seleccionados para trabajar en equipos, permitiéndoles desenvolverse y generar espacios de aprendizaje.	De acuerdo a los resultados, los docentes, aplican y distribuyen funciones de liderazgo en sus estudiantes, generando un ambiente motivacional y de superación.
2. ¿Cómo distribuye las funciones en sus estudiantes?	CATEGORÍA B	Distribución de funciones	Se hacen trabajos en equipos en los cuales cada uno de los estudiantes tienen un rol específico. Se hacen grupos de discusión. Por ejemplo la clase dura cuatro horas, dos horas son teóricas y dos horas	En los trabajos en grupo, a cada estudiante se le asigna un rol, cada uno es responsable de la actividad. De mi parte los motivos a seguir el cumplimiento de metas. Por ejemplo una actividad por semana.	Dependerá de los proyectos de asignatura y del nivel de los estudiantes, una vez identificado estos puntos se les asigna un rol con la libertad de poder decidir cómo se cumplen las metas. Se les da metas y objetivos que cumplir,	Los docentes entrevistados, distribuyen funciones en sus estudiantes, tomando en cuenta la asignatura, el ciclo de estudio y las diferentes características que presentan de manera individual los jóvenes.	De acuerdo a los resultados obtenidos, los docentes distribuyen funciones entre sus estudiantes, pero siempre dependerá del contexto en el que se encuentren los alumnos. Esto se refiere a ciclo, materia, desenvolvimiento etc.

			que se desarrollan en el campo, en este espacio los estudiantes exploran sus cualidades de líder.		pero cada grupo decide cómo desarrollar el cumplimiento de metas, acá se les fomenta el liderazgo. Ellos deciden quienes serán los coordinadores y los tiempos a ejecutar los proyectos.		
3. ¿Usted toma las decisiones de manera conjunta con sus estudiantes?	CATEGORÍA C	Toma de decisiones	Generalmente las decisiones se toman de manera conjunta, todo enfocado al mejor desarrollo y bienestar de los estudiantes. Las decisiones en conjunto son más fáciles de validar dentro del grupo de acuerdo a las necesidades del mismo.	Existen decisiones que yo las puedo tomar, pero en un momento determinado se presentan propuestas de la metodología a seguir en el desarrollo del curso. Siempre es bueno consultar y escuchar las opiniones de los estudiantes.	Cada estudiante puede tomar sus decisiones en cuanto a la realización de las tareas, generalmente en el salón de clase se abordan temas que pueden afectar al grupo es acá en donde las decisiones se hacen de manera conjunta. Luego de escuchar las opiniones del grupo se llega a un consenso.	La toma de decisiones de manera conjunta, es una característica del liderazgo distribuido, motiva a los estudiantes a desarrollar su potencial y genera un ambiente sano de competitividad.	Es importante tomar en cuenta las opiniones de los estudiantes, esto genera un espacio sano de discusión.
4. ¿De qué manera reconoce los líderes en su salón de clase?	CATEGORIA D	Características	Existen muchas clasificaciones de líderes. Existen muchos estudiantes que son fáciles de reconocer, son los que están más pendientes de las actividades, de las clases y tienen una habilidad de llevar a cabo las tareas. Son referentes entre los demás estudiantes.	Es fácil reconocer a los jóvenes que destacan en las diferentes actividades dentro del salón de clase. En cada grupo sobresalen uno o más los que ejercen el liderazgo dentro del grupo.	Se reconocen por tener la capacidad de influencia positiva o negativa dentro del salón de clase. Generalmente son aquellos que son excelentes en todas las actividades que se les asigna, esto tiene que ver por su alto grado de organización. Es muy importante tomar en cuenta la inteligencia emocional, para determinar un liderazgo positivo o negativo.	Los docentes reconocen las aptitudes de sus estudiantes, es fácil poder determinar quiénes son líderes y por lo tanto serán aquellos que sobresalen en el salón de clase.	De acuerdo a los entrevistados, cada líder presenta características de líder bien fundamentados, en algunos casos son líderes natos y en otras oportunidades van adquiriendo y desarrollando habilidades de líder.

Capítulo 5: Conclusiones y propuesta de mejora

5.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados arrojados en las entrevistas realizadas a los estudiantes, por medio de una guía de entrevista compuesta de 10 preguntas, los hallazgos encontrados serán presentados de manera individual, haciendo un análisis por cada categoría:

En relación a la **categoría A: Comprensión**; se planteó esta pregunta a nivel general a los estudiantes, ya que es importante determinar si entiende claramente el concepto de liderazgo, partiendo de ello se establecerán las estrategias a implementar para la comprensión del liderazgo distribuido.

La **categoría B y C: están relacionadas al Conocimiento**; los estudiantes manifestaron que reconocen diferentes tipos de liderazgo, el más sobresaliente fue el liderazgo autoritario, pero al preguntarles sobre el liderazgo distribuido, solamente cuatro personas manifestaron conocer su aplicación, motivo por el cual se deben plantear las estrategias para su conocimiento y de esta manera poder cumplir con los objetivos específicos; estos han sido planteados al inicio de la investigación.

Las **categorías D y E: Características e Identificación**; están relacionadas entre sí, ambas cumplen el cincuenta por ciento el objetivo específico que es identificar la existencia de liderazgo distribuido en el interior del salón de clase, los estudiantes identifican las características de un buen líder.

La **categoría F: Percepción personal**; de acuerdo a los resultados, los estudiantes, en algún momento han sido líderes, siendo guías de sus compañeros, otros han decidido seguir a un buen líder. Al tener claro, si es un buen líder o un seguidor, será más fácil poder diseñar y aplicar estrategias para favorecer el

desarrollo de liderazgo distribuido en estudiantes, ellos podrán determinar de mejor manera el liderazgo distribuido.

La **categoría G: Aplicación de Liderazgo**; cada una de las preguntas va enfocada a la identificación del liderazgo distribuido, en ese sentido con esta pregunta se logra establecer que los estudiantes encuentran positivo cuando el docente aplica funciones de liderazgo, y esto se evidencia según los estudiantes, cuando distribuye las funciones dentro del salón de clase, en ese sentido será más fácil la creación y aplicación de las estrategias.

La **categoría H: Distribución de funciones**; de acuerdo a los resultados, los estudiantes manifestaron que el docente emplea de manera equitativa la distribución de funciones académicas dentro del salón de clases, esto depende también de cada docente de la manera de aplicación en su clase, esta práctica es positiva, con esta pregunta se cumple el objetivo específico, en cuanto a las diferentes estrategias para fomentar el liderazgo distribuido en los estudiantes.

La **categoría I: Toma de decisiones**; de acuerdo a los resultados, los estudiantes, tienen una perspectiva positiva que el docente los tome en cuenta en sus opiniones, dentro del salón de clases se puede distribuir las funciones y con ello lograr enseñar a los estudiantes a poner en práctica el liderazgo distribuido.

La **categoría J: Reconocimiento**; de acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene una perspectiva diferente de la aplicación del liderazgo entre los estudiantes y el docente en el salón de clase, los estudiantes aún no definen que método está implementando el docente en cuanto al liderazgo distribuido, este debe comprender la motivación por parte del docente, el compromiso y la responsabilidad de los estudiantes, además se deben crear condiciones de trabajo donde se pueda medir

la capacidad individual de los estudiantes. Es importante que se trabaje en este punto, para poder diseñar y aplicar las estrategias de liderazgo distribuido.

Para la elaboración de las preguntas de la entrevista se tomó en consideración las dos interrogantes planteadas en la investigación:

¿Cómo se desarrolla el liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera de Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio?

Sobre este punto, se ha determinado que los estudiantes no tienen una perspectiva clara del concepto de liderazgo distribuido, por lo tanto, esta pregunta relacionada al objetivo general, enfocado a analizar las formas de liderazgo distribuido que desarrollan los estudiantes al interior del salón de clases no se cumple.

La segunda pregunta que se planteó al inicio de la investigación:

¿De qué manera contribuye la motivación del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje para fomentar el liderazgo distribuido en los estudiantes?

Esta pregunta logro su objetivo primordial, en el sentido que los estudiantes reconocen que es importante que el docente motive a sus estudiantes dentro del salón de clase, ya que la motivación genera confianza, de esta manera se pueden crear las estrategias para la aplicación del liderazgo distribuido en los estudiantes.

Por su parte, los docentes entrevistados manifestaron que ponen en práctica la motivación en sus estudiantes, por medio de diferentes actividades académicas con las cuales se pretende destacar las habilidades de los jóvenes. El objetivo de los docentes es fomentar y desarrollar en ellos un liderazgo, y qué mejor manera que

distribuir las funciones y roles, cada estudiante realiza un proyecto, una actividad o un trabajo en equipo, con la realización de estas funciones se da cumplimiento a la pregunta de investigación antes mencionada.

5.2 Propuesta de implementación

5.2.1 Generalidades

Nombre del Proyecto:

“Diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de liderazgo distribuido en los estudiantes de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio”

Nombre del estudiante:

Karen Johanna Guerra de Bonilla

Maestría en:

Administración de la Educación en la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio.

Institución beneficiaria:

Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio.

5.2.2 Descripción del proyecto

La Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, ubicada en Diagonal Dr. Arturo Romero y 25 Avenida Norte San Salvador, El Salvador, es un centro educativo de educación superior. De acuerdo a la información de su página oficial, reza lo siguiente:

“La Universidad Pedagógica de El Salvador cuenta con un marco filosófico que se sustenta en la Visión, Misión, Valores, Fines y Objetivos Institucionales en los cuales está basado el Plan Estratégico Institucional 2016-2019 del cual se derivan los planes operativos anuales.

Las declaraciones de Visión y Misión poseen un lenguaje unívoco y explícito, y definen claramente el escenario futuro que se busca construir, como institución comprometida con la verdad científica, para producir, innovar y difundir nuevos conocimientos, formar una ciudadanía forjadora de una cultura de paz social para fortalecer el horizonte de una sociedad democrática.”

Después de haber realizado el estudio de campo y tomando como base los hallazgos arrojados, se detectó que los estudiantes desconocen la aplicación del liderazgo distribuido en los salones de clase, si bien es cierto hacen actividades académicas en donde ponen en práctica sus habilidades, no reconocen que están ejerciendo un liderazgo distribuido como tal; es muy importante crear las estrategias académicas que ayuden a la comprensión y aplicación del liderazgo distribuido.

Por otra parte, los resultados de las entrevistas efectuadas a los docentes, se ha comprobado que como autoridades están trabajando en fomentar el liderazgo distribuido en los jóvenes, pero se recomienda que el trabajo sea más profundo para lograr que los estudiantes comprendan el concepto, aplicación e importancia del liderazgo distribuido.

Es fundamental implementar estrategias que favorezcan el conocimiento y aplicación del liderazgo distribuido en los estudiantes.

5.2.3 Justificación

Para llevar a cabo la propuesta de mejora, será necesaria la colaboración de las autoridades de la Universidad, con el objetivo de delimitar la población estudiantil y el número de docentes que serán parte del programa.

Según (Barraza & Dávila, 2008) la metodología para elaborar un plan de mejora continua se basa en la tercera esfera concéntrica del Kaizen donde su

propósito es eliminar el desperdicio buscando de esta manera la mejora de la calidad de los procesos y productos en un tiempo corto obteniendo resultados positivos y rápidos. (Barraza M. F., 2008)

Con la implementación de la propuesta, la mejora continua supone un cambio en los comportamientos de los docentes y estudiantes que integran la Universidad, se busca que el plan de mejora incentive las modificaciones requeridas en los procesos, cuyo objetivo es la adecuada aplicación del liderazgo distribuido.

5.2.4 Metas

Realizar un diagnóstico junto con la Universidad, para determinar con exactitud qué acciones son oportunas implementar. Para poder obtener porcentajes de medición, será necesario contar con la cantidad de estudiantes y docentes que formarán parte del programa.

El plan de mejora que se propone es a corto plazo, con una duración de seis meses, un ciclo de educación. Las actividades se llevarán a cabo según el calendario académico de la asignatura y la disponibilidad de los docentes que sean seleccionados. Se tomará en cuenta las siguientes especificaciones;

- ✓ Que los docentes puedan aplicar estrategias del liderazgo distribuido en los estudiantes de educación superior
- ✓ Que los estudiantes conozcan el liderazgo distribuido y la aplicación de las estrategias dentro del salón de clases

5.2.5 Monitoreo

Para el cumplimiento de metas se ha considerado tomar en cuenta los siguientes indicadores:

- a) ¿Qué están haciendo?
- b) ¿Cómo se está haciendo?
- c) ¿Los resultados de las acciones?

Estos indicadores se pueden realizar de la siguiente manera:

- a) Selección de una asignatura de la carrera de Licenciatura en Comunicaciones.
- b) Realizar una visita cada dos semanas en las aulas y verificar mediante la observación el desarrollo de una clase.
- c) Tomar apuntes de las acciones del docente
- d) Tomar apuntes de las acciones de los estudiantes.
- e) Realizar un informe de seguimiento, con las ventajas y desventajas del plan de mejora.

5.2.6 Objetivos

Objetivo General

- Aplicar las formas de liderazgo distribuido que se planteen en la presente propuesta para que los estudiantes las desarrollen al interior del salón de clases.

Objetivos específicos

- Fortalecer a los docentes en el conocimiento y aplicación de las estrategias del liderazgo distribuido.
- Implementar las estrategias de liderazgo distribuido en los estudiantes de educación superior.

5.2.7 Estrategias y actividades del proyecto

Las estrategias constituyen actividades consientes e intencionales que guían las acciones a seguir para alcanzar determinadas metas de aprendizaje por parte del estudiante. Son procedimientos que se aplican de modo intencional y deliberado de una tarea y que no pueden reducirse a rutinas automatizadas, es decir, son más que simples secuencias o aglomeraciones de habilidades. (Parra Pineda, 2003, pág. 9)

Las actividades que se presentan para su implementación incluyen a estudiantes y docentes, dentro de las cuales se describen a continuación:

- ✓ Capacitación
- ✓ Aprendizaje basado en proyectos
- ✓ Establecer una dirección que conlleve al cumplimiento de metas como grupo
- ✓ Desarrollo de un plan de trabajo con actividades que permitan que los estudiantes apliquen el liderazgo distribuido
- ✓ Revisar los programas de estudio, ya que deben cumplir con la práctica de liderazgo distribuido.

Las estrategias del proyecto incluyen dos áreas:

Primera parte

- **Charlas sobre liderazgo distribuido**

La primera parte del proyecto, se realizará dos capacitaciones dirigidas a los docentes y estudiantes por separado, mediante la herramienta tecnológica Microsoft Teams, el cual es un espacio de trabajo basado en chat de Office 365 diseñado para mejorar la comunicación y colaboración de los equipos de trabajo de diferentes personas que lo quieran utilizar.

Con la autorización de la Universidad Pedagógica por medio de los Decanatos, los coordinadores crearán los dos grupos de Teams, con su respectivo horario, metodología a seguir, la cantidad de estudiantes y docentes, así como las asignaturas a participar.

La especialidad de los docentes, será una decisión de las autoridades. Las charlas se dividen de la siguiente manera:

- ✓ **Docentes**

Charlas sobre el liderazgo distribuido y aplicación de estrategias de liderazgo distribuido.

- ✓ **Estudiantes**

Charlas sobre el liderazgo distribuido y aplicación de estrategias de liderazgo distribuido.

Segunda parte

- **Se refiere al aprendizaje basado en proyectos (ABP)**

En esta segunda etapa, los docentes podrán crear proyectos o tareas integradas basados en problemas reales del entorno educativo o comunitario, brindando herramientas cognitivas que le permitirá al estudiante analizar y desarrollar sus competencias por medio del aprendizaje práctico con el fin de desarrollar el liderazgo distribuido en los salones de clase.

Los estudiantes desarrollarán roles establecidos que implique la implementación de estrategias de liderazgo. Entre las cuales se pueden citar: Distribución de funciones, trabajo en equipo, compromiso para el cumplimiento de objetivos y la supervisión en cuanto al desarrollo de los proyectos. Los proyectos serán desarrollados por los docentes de acuerdo al programa de su asignatura.

En el modelo de aprendizaje basado en proyectos se encuentra la esencia de la enseñanza, mostrando al estudiante el camino para la obtención de los conceptos. Las contradicciones que surgen y las vías para su solución, contribuyen a que este objeto de influencias pedagógicas se convierta en un sujeto activo.

Este modelo de aprendizaje exige que el profesor sea un creador, un guía, que estimule a los estudiantes a aprender, descubrir y sentirse satisfecho por el saber acumulado, lo cual puede lograrse si aplica correctamente la enseñanza basada en proyectos.

El aprendizaje basado en proyectos (ABP) aplicado en los cursos, proporciona una experiencia de aprendizaje que involucra al estudiante en un proyecto complejo y significativo, mediante el cual desarrolla integralmente sus capacidades, habilidades, actitudes y valores.

Se acerca a una realidad concreta en un ambiente académico, por medio de la realización de un proyecto de trabajo. Estimula en los estudiantes el desarrollo de habilidades para resolver situaciones reales, con lo cual se motivan a aprender; los estudiantes se entusiasman con la investigación, la discusión y proponen y comprueban sus hipótesis, poniendo en práctica sus habilidades en una situación real.

En esta experiencia, el estudiante aplica el conocimiento adquirido en un producto dirigido a satisfacer una necesidad social, lo cual refuerza sus valores y su compromiso con el entorno, utilizando además recursos modernos e innovadores. (Maldonado Pérez, 2008, pág. 160)

5.2.8 Recursos humanos, materiales y tecnológicos

En este apartado se describen los recursos necesarios para el proyecto de diseño de estrategias para la implementación de liderazgo distribuido en los estudiantes y docentes.

Recurso humano

La capacitación de implementación de las estrategias para fortalecer el liderazgo distribuido en los estudiantes será desarrollada e impartida por la estudiante de la Maestría en Administración de la Educación, que desarrolla este proyecto.

Recursos materiales

Para el desarrollo de la capacitación se requiere de un área adecuada para la sesión presencial o virtual tomando el espacio que brinde el Centro. Se brindará recursos digitales que incluyen presentaciones, vídeos, uso de aplicaciones en línea el día de la capacitación presencial.

Recursos tecnológicos

- ✓ Computadora
- ✓ Acceso a internet
- ✓ Herramienta Microsoft Teams

5.2.9 Cronograma

IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE					DICIEMBRE				
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
Reuniones con autoridades	■	■	■							
Entrevista				■						
Presentación del proyecto final a las autoridades					■					
Desarrollo de contenidos						■	■			

Referencias bibliográficas

- Academia, R. (2014). *"Diccionario de la lengua española es la obra lexicográfica de referencia de la Academia, vigesimotercera edición"*.
- Ahumada, L. S. (2011). *"Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile"*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 2, 262-273.
- Barber, M. M. (2008). *"Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos"*.
- Barraza, M. F. (2008). *"Un análisis teórico de la Mejora Continua"*. Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León(7), 285-311.
- Barraza, S. (2015). *"El liderazgo: deseos y realidad"*. Mexico.
- Beatriz Pont, D. N. (s.f.). *"Mejorar el liderazgo escolar"*, Volumen 1: política y práctica.
- Bennett, N. W. (2003). *"Liderazgo distribuido: una revisión de la literatura"*.
- Bolden, R. (2011). *"Liderazgo distribuido en las organizaciones: una revisión de la teoría y la investigación International Journal of Management Reviews"*, vol. 13, núm. 3.
- Cayulef Ojeda, C. d. (2007). *"El Liderazgo Distribuido: una apuesta de Dirección Escolar de Calidad"* Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, vol. 5. p. 144-148.
- Cuéllar-Marchelli, H. (2015). *"El Estado de las políticas públicas docentes El Salvador"*. San Salvador: Departamento de Estudios Sociales de FUSADES.
- Estellés, A. A. (s.f.). *"Clasificación de características en Terminología"*. Jornades de Foment de la Investigació, 2.
- Gómez Rada, C. A. (2002). *"Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes"*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología vol 2 n° 2 p.2, 61-77.
- Gronn, P. (2002). *"Liderazgo distribuido como unidad de análisis"*. 423–451.
- Harris, A. (2009). *"Liderazgo distribuido en las escuelas: Líder en desarrollo mañana"*. Londres, Routledge & Falmer Press.
- Hawkins, P. (2012). *"Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación"*. Ediciones Granica.
- Hernández Sampieri, R. (s.f.). *"Metodología de la investigación"*. MC Graw Hill Education, 6a edición.
- Horn, A. M. (2010). *"Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar"*. Fundación Chile, Vol. 9, n° 2 (julio-diciembre), 2010 pp. 82-104.

- Hué, G. (2012). *"El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar"*. España: Ministerio de Educación.
- Leithwood & Riehl. (2009). *"Como liderar nuestras escuelas"* Área de Educación de Fundación Chile.
- Luthans, F. (2008). *"Comportamiento Organizacional"*. Mexico: México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Madrigal, T. B. (2017). *"Habilidades directivas : Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento"*. 3a. edición. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com> pagina 31.
- Maldonado Pérez, M. (2008). *"Aprendizaje basado en proyectos colaborativos. Una experiencia en educación superior"* Laurus. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas., pp. 158-180.
- Maureira, O. M. (2014). *"Mas liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo, nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares"*. <https://www.sciencedirect.com/>, Volume 36, Issue 146, p. 134-153.
- Ministerio de Educación, M. d. (2017). *"Liderazgo Directivo"*. El Salvador.
- Naranjo, E. S., & Ávila, K. M. (s.f.). *"La comprensión lectora desde una concepción didácticocognitiva autores"*. Revista Didasc@lia: D&E. Publicación cooperada entre CEDUT- Las Tunas y CEEdEG-Granma, Cuba.
- Ortiz, C. M. (2017). *"Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior"*. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo ISSN.
- Osuna, S. A. (2015). *"La triangulación de datos como estrategia en Investigación Educativa"*. Universidad de Sevilla. Facultad Ciencias de la Educación. Dpto. Didáctica y Organización Educativa. C/ Pirotecnica, s/n, 41013. Sevilla (España), 73-78.
- Oviedo, G. L. (2004). *"La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt"*. . Mexico: En Revista de estudios sociales. No. 21. Pp. 89-96.
- Pareja Fernández de la Reguera, J. A., López Núñez, J. A., El Homrani, M., & Lorenzo Martín, R. (2012). *"El liderazgo en los estudiantes universitarios : una fructífera línea de investigación"*. Vol. 48, n.º 1, pp. 9.
- Parra Pineda, D. M. (2003). *"Manual de estrategias de enseñanza/aprendizaje"*. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Mardones, P. (2016). *"Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: Un estudio exploratorio"* . vol. 41, núm. 11, noviembre, pp. 748-756.
- Sánchez Montalván, S. E. (2014). *"Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional"*. Revista OIKOS año 18, Nº 37, ISSN 0717-327 X • pp. 41 - 61.
- Scarnati, J. T. (2001). *"Al convertirse un jugador de equipo"*. Gestión del rendimiento del equipo.

- Serrano Sorcia, M. A. (2018). *"Práctica de liderazgo compartido para la mejora escolar"* . Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa.
- Spillane, J. P. (2001). *"Investigación de la práctica del liderazgo escolar: una perspectiva distribuida."*
- Urbáez, M. F. (2005). *"Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas"*.
- Uribe, M. (2005). *"El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior"*. Paris.
- Villa Sánchez, A. (2013). *"Liderazgo pedagógico en los centros educativos. Competencias equipos directivos, profesorado y orientadores"*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- Villa Sánchez, A. (2019). *"Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo"*. Revista de Investigación Educativa, 301-326.
- Zuzama Covas, J. M. (2014). *"Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real"*. (tesis de pregrado). Universitat de Les Illes Balears.

Anexos

Instrumento 1: Guía de entrevista para estudiantes



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
"DR. LUIS ALONSO APARICIO"

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Guía de entrevista dirigida a estudiantes: "
Diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de
liderazgo distribuido en los estudiantes de un centro
educativo de educación superior "

INSTRUMENTO

No. 1

GENERALIDADES

Ciclo al que pertenece |

Jornada

Fecha

Edad

Trabaja

Si

No

Vive con sus padres

si

no

Objetivo: Recopilar información e identificar la existencia de liderazgo distribuido en los estudiantes de educación superior.

Indicaciones: Estimado estudiante, sus aportes son muy importantes para la mejora continua de la educación. Favor contestar las preguntas de la manera más sincera posible. Toda la información será analizada confidencialmente.

PRÁCTICA ESTUDIANTE

1. ¿Conoce el termino Liderazgo?
2. ¿Qué tipos de Liderazgo conoce?
3. ¿Tiene conocimiento sobre el liderazgo distribuido?
4. ¿Quién es el líder en su salón de clase?
5. ¿Usted logra identificar a un líder en el interior de su salón de clase?
6. ¿Es usted un líder o un seguidor?

RELACIÓN DOCENTE-ESTUDIANTE

1. ¿En su salón de clase, de qué manera el docente aplica el liderazgo en sus estudiantes?
2. ¿En su salón de clase, el docente distribuye las funciones en sus estudiantes?
3. ¿El docente toma las decisiones de manera conjunta con sus estudiantes?

4. ¿De qué manera el docente reconoce los líderes en su salón de clase?

NOTAS DEL ENTREVISTADOR

Instrumento 2: Guía de entrevista para docentes



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
"DR. LUIS ALONSO APARICIO"

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Guía de entrevista dirigida a docentes: "Diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de liderazgo distribuido en los estudiantes de un centro educativo de educación superior "

INSTRUMENTO

No. 2

GENERALIDADES

Ciclo al que pertenece

Jornada

Fecha

Edad

Objetivo: Recopilar información e identificar la existencia de liderazgo distribuido en los docentes de educación superior.

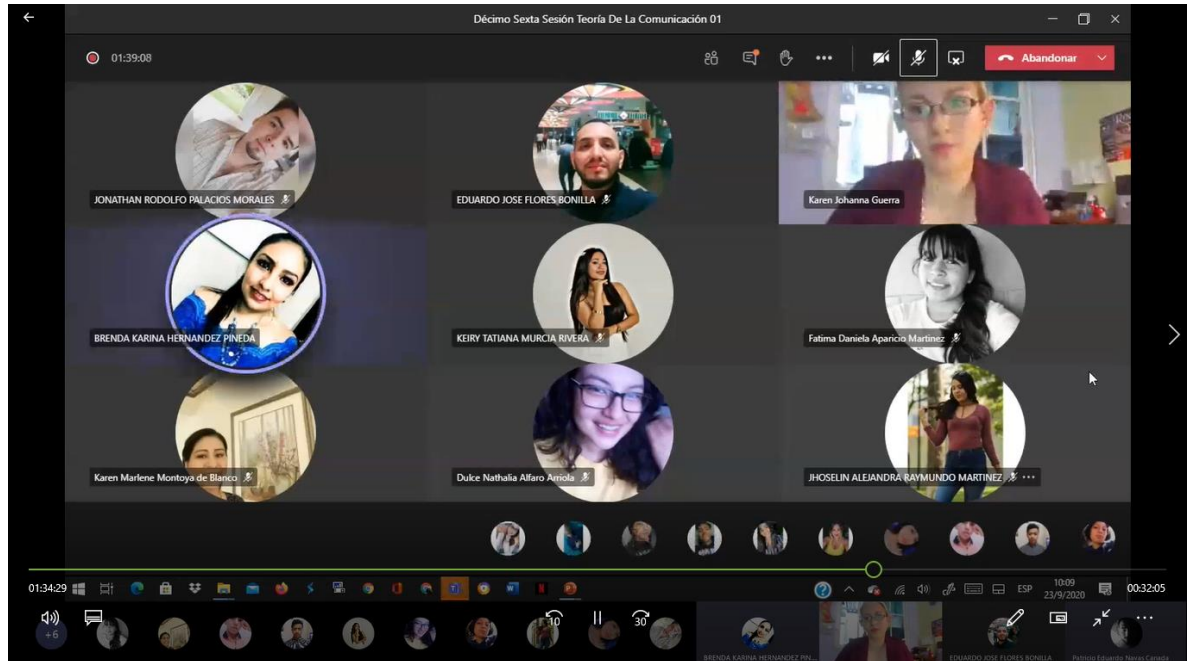
Indicaciones: Estimado docente sus aportes son muy importantes para la mejora continua de la educación. Favor contestar las preguntas de la manera más sincera posible. Toda la información será analizada confidencialmente.

1. ¿En su salón de clase, de qué manera usted aplica el liderazgo en sus estudiantes?
2. ¿Cómo distribuye las funciones en sus estudiantes?
3. ¿Usted toma las decisiones de manera conjunta con sus estudiantes?
4. ¿De qué manera reconoce los líderes en su salón de clase?

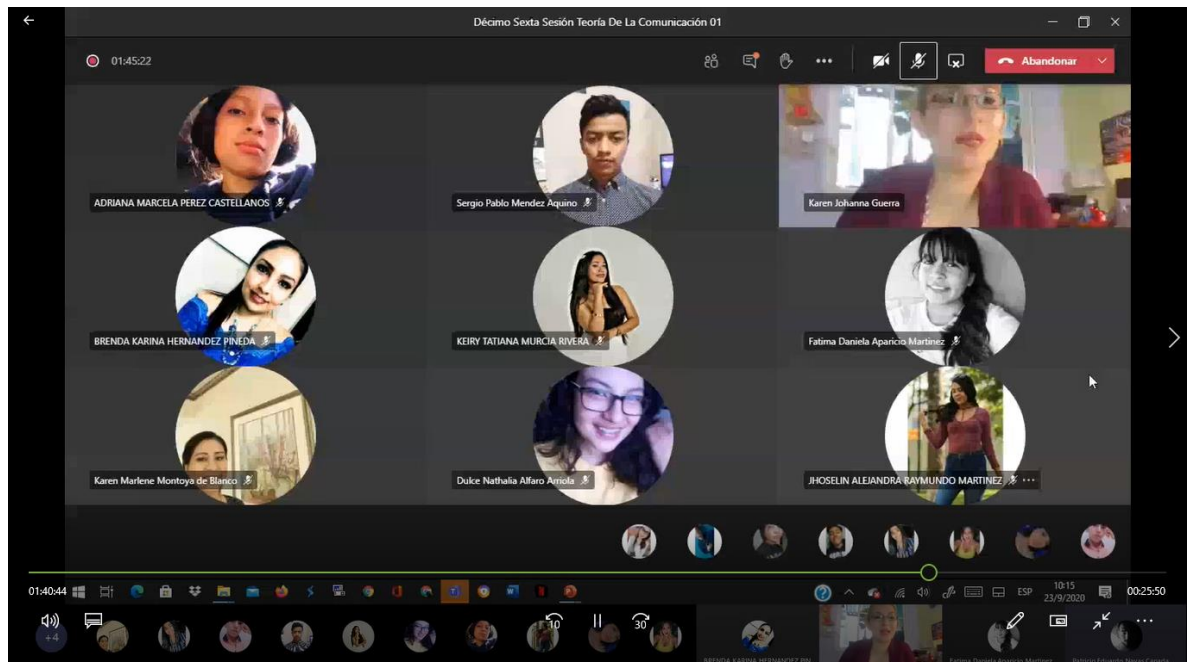
NOTAS DEL ENTREVISTADOR

Otros Anexos

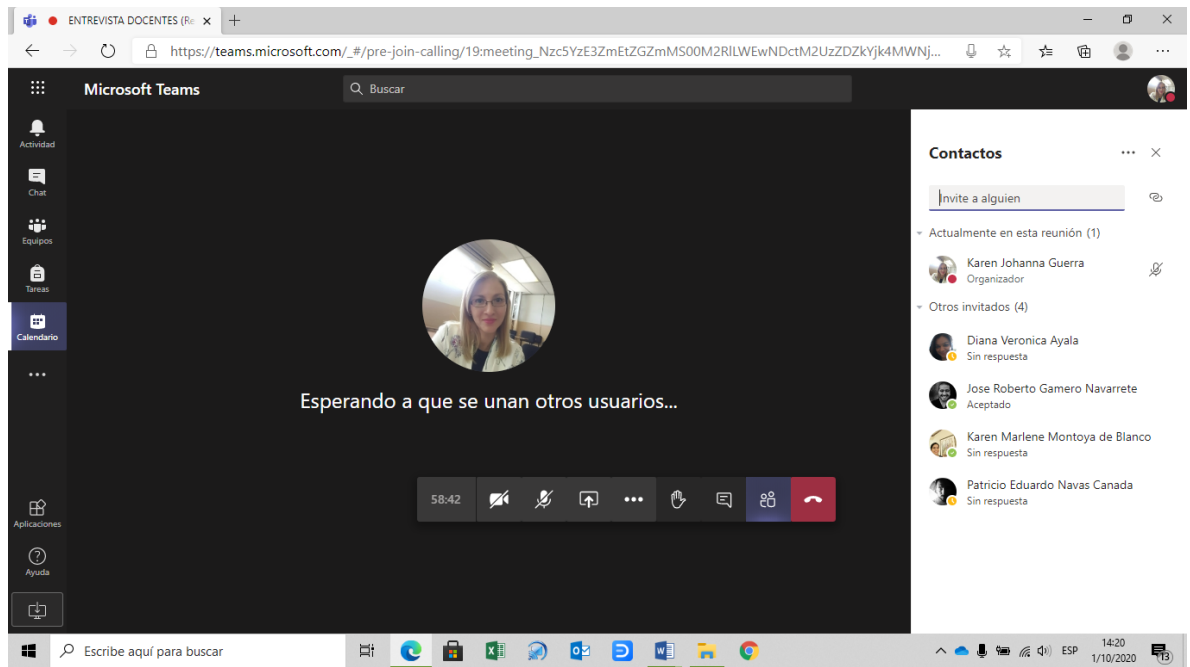
Anexo 1



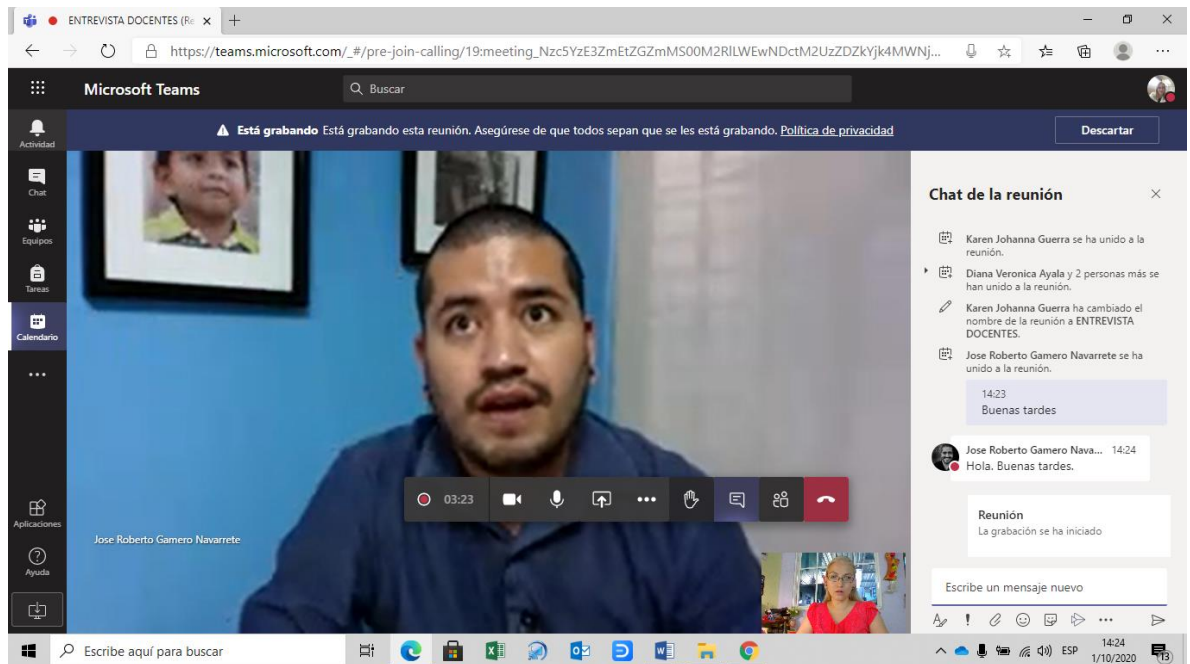
Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5

The screenshot shows a Microsoft Teams meeting window titled "ENTREVISTA DOCENTES". The main area displays a video feed of Diana Veronica Ayala. A red recording indicator is visible at the top, stating "Está grabando" (Recording). The chat window on the right shows the following messages:

- 14:23: "Buenas tardes"
- 14:24: "Hola, Buenas tardes."
- 14:37: "Buenas tardes"

The meeting controls at the bottom show a duration of 18:49. The system tray at the bottom indicates the time is 14:40 on 1/10/2020.

Anexo 6

The screenshot shows a Microsoft Teams meeting window titled "ENTREVISTA DOCENTES". The main area displays a video feed of Patricio Eduardo Navas Canada. A red recording indicator is visible at the top, stating "Está grabando" (Recording). The chat window on the right shows the following messages:

- 14:23: "Buenas tardes"
- 14:24: "Hola, Buenas tardes."
- 14:37: "Buenas tardes"
- 14:51: "Suerte... los dejo 😊"
- 14:52: "muchas gracias Licda. Diana 😊"

The meeting controls at the bottom show a duration of 29:09. The system tray at the bottom indicates the time is 14:50 on 1/10/2020.