



DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN
DOCUMENTO ESTÁNDAR DE ENTREGA DE
INFORME DE AVANCE DE INVESTIGACIÓN 2014

**CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE LIDERAZGO PROPUESTO PARA LOS
EGRESADOS DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO AMERICANA – UNICA
A PARTIR DE LOS DOCUMENTOS Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES**

Dora Bonnet de Salgado

Junio de 2014

Datos del Proyecto:

Título del Proyecto: CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE LIDERAZGO PROPUESTO PARA LOS EGRESADOS DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO AMERICANA – UNICA A PARTIR DE LOS DOCUMENTOS ORGANIZACIONALES

Director Proyecto: Dora Bonnet de Salgado

Investigadores Asociados:

Periodo: Diciembre 2013 – Abril 2014

Grupo de Investigación: INNOBED 2013

Director Grupo: Dora Bonnet de Salgado

Línea de Investigación: Desarrollo Docente

Partes preliminares:

Tabla de contenido: Lista de los títulos correspondientes a los capítulos y divisiones menores del informe, en el mismo orden en que aparecen en el cuerpo y en las partes complementarias del informe, con indicación de su localización. Esta hoja se encabeza con las palabras TABLA DE CONTENIDO escritas en mayúsculas.

Listas especiales: Listas de tablas y de figuras: Registran las tablas, figuras, símbolos, abreviaturas, siglas, anexos que contiene el informe, en su orden de aparición. Estas listas se titulan de acuerdo con su contenido, consisten en una relación de las mismas. Se coloca el número y el título correspondiente a cada una en su orden de aparición, indicando el número de la página donde se encuentran.

- Las listas de abreviaturas y siglas consisten en una relación alfabética de las mismas con su correspondiente desarrollo. - La lista de símbolos consiste en una relación de los mismos con su correspondiente significado. - La lista de anexos, cuando hay más de uno, consiste en una relación de los mismos que indica el número, el título y la página donde se encuentra. Su presentación es similar a la lista de figuras.

RESUMEN EJECUTIVO:

El siglo XXI es el siglo de la información y de la conceptualización para los profesionales que quieran tener éxito en su campo. Bajo este concepto el proyecto *Partnership for 21st Century* ha establecido las competencias que todo profesional debe demostrar para triunfar y una de ellas es la Colaboración, en la que el trabajo en equipo y liderazgo son su columna vertebral. Es por esto que si uno de los objetivos especificados en los Estatutos de la Institución Universitaria Colombo Americana UNICA es “*formar líderes que adquieran la capacidad para enseñar, guiar e inspirar*” es importante para la Institución tener claridad sobre el concepto de liderazgo y cómo afecta este la formación, y la calidad de la educación que sus

alumnos reciban, así como la habilidad que ellos desarrollen como resultado de su formación profesional en el contexto del siglo XXI. .

La investigación aquí referida es un primer paso en la dirección de responder a dicha preocupación. El proyecto se basa en el análisis de los documentos técnicos – Estatutos, Misión, Visión, Objetivos, Reglamentos y Programas curriculares de los diferentes cursos, desde una perspectiva de análisis de discurso según los fundamentos de funciones del lenguaje propuestos por Mark Halliday (1973) en su gramática Sistemica Funcional, y los tipos de liderazgo planteados en el libro de Peter Nothouse Leadership, Theory and Practice.(...)

El documento espera aportar a la definición del perfil del egresado de la Universidad, luces sobre cómo se puede lograr el desarrollo de la competencia de liderazgo en los estudiantes, y cómo se determina la cultura institucional que genere la consolidación de dicha competencia.

Es claro por los resultados que el análisis de los documentos revela que la expectativa que tiene la Institución es en promover un Liderazgo Transformacional y de Servicio por encima de un Liderazgo Carismático. Los documentos de los programas igualmente evidencian los mismos tipos de liderazgo, más sin embargo, en ellos se ve una marcada tendencia al Liderazgo Orientado a la Tarea, al Liderazgo Personal y al Liderazgo Participativo o Democrático. Esto lleva a comprender que existen dos ámbitos de acción, el de los órganos directivos con sus visiones generales y expectativas y el del binomio docente/estudiante quienes son los actores principales. En el caso de la educación parece ser más importante tener competencia en diversos tipos de liderazgo que en uno solo ya que por las características propias de la educación cada grupo, cada contexto, y cada situación requiere adaptación y flexibilidad y se debe responder en diferentes formas de acuerdo a al contexto.

En cuanto al concepto de liderazgo se debe precisar que semánticamente hay que hacer la diferencia entre las palabras, líder – la persona-, liderar la acción, y liderazgo –el concepto- ya que cada una de ellas marca su propia función. A partir de esto se advierte la necesidad de hacer diferencia entre la conducta necesaria de los profesores que van a formar los estudiantes que se espera sean líderes en su actuar profesional y la de los estudiantes en cuanto a su desarrollo personal que los lleve a la transformación anhelada.

Finalmente, es de resaltar la gran cantidad de inquietudes que aparecen en cuanto a la coherencia entre el decir y el hacer, entre la teoría y la práctica que debe ser soportada en una futura investigación de campo propiamente dicha.

Texto o cuerpo del Informe

Introducción:

La competencia de Liderazgo hoy en día se ha convertido en una ventaja competitiva para el mercado laboral profesional. Es por esto que UNICA ha incluido dentro de sus objetivos el de

formar líderes. Las grandes preguntas que surgen son: ¿qué tipo de líderes? Cómo se van a formar? Qué van a liderar?

Si uno de los objetivos es formar líderes es claro que el perfil del egresado de ÚNICA debe incluir dicho aspecto. Desde esta perspectiva se inició la indagación haciendo una revisión bibliográfica en la cual se observa una tendencia mayoritaria a información sobre estudios de enfoque especialmente administrativo, enfoque político, enfoque social, y en el enfoque educativo especialmente en la parte de desarrollo humano, administrativa y de repercusión social amplia. Es muy poco lo que se encuentra en cuanto a la mirada de formación de docentes con respecto al manejo del maestro como líder en su espacio de acción, el salón de clase. Este hecho llamó la atención para poder desarrollar una mirada de las características más sobresalientes que promueven los programas y contrastarlas con aquellos rasgos que surgen de los diversos ejemplos tenidos en cuenta en la literatura y que puedan ser tenidas en cuenta para la formación de maestros.

La base práctica del trabajo, llevó a enfocar la investigación al estudio de los documentos y la función comunicativa que ellos tienen y no a entrar en profundizar una definición de liderazgo. Sin embargo hay las fuentes iniciales de inspiración para el desarrollo del proyecto.

Primero, la definición dada por la RAE como fundamento general o universal:

“Liderazgo es la capacidad que tiene una persona para ejercer una **posición dominante no coercitiva** que influye sobre otras personas o sobre sí misma en el **logro** de una meta, un objetivo, un sueño, una política”.

Esta definición plantea el aspecto de **posición dominante** asociada directamente con el papel que un maestro juega en el salón de clase y muy discutida desde una perspectiva de **poder o autoridad**, el concepto de **no coerción**, ideal para la interacción humana en la que entra un docente, y el **logro** que establece una orientación hacia un beneficio que es el fin de la educación como servicio.

El Segundo es el tema asociado a grupos que ilustra Bass se relaciona con los estilos o enfoques de liderazgo:

“Investigators have focused attention on **classifications of leaders** of crowds, institutions, industry, education, politics, legislative opinion, and communities.”

Pensar en una clasificación de líderes permite centrar la atención en el concepto del **término general** líder y concentrar la atención en la **clase** educadores líderes que es la que interesa para el caso de este trabajo. Es decir, hay una referencia a los aspectos generales del liderazgo y otra a los aspectos específicos como pueden ser las metas de aquellos a quienes hace referencia, los educadores.

El tercero, los objetivos como lo propuesto por Stephen Covey,

"The goal of transformational leadership is to "transform" people and organizations in a literal sense."

Y finalmente el concepto de líder indirecto planteado por Howard Gardner:

"A leader is an individual (or, rarely, a set of individuals) who significantly affects the thoughts, feelings, and/or behaviors of a significant number of individuals". Most acknowledged leaders are "direct." They address their public face-to-face. But I have called attention to an unrecognized phenomenon: indirect leadership. In this variety of leading, individuals exert impact through the works that they create. (p8)

De estas proposiciones se resalta una de las funciones fundamentales de un docente como son la de alcanzar metas enfocadas en objetivos y de dar las herramientas para que la persona decida sobre su propio interés.

Como la gran pregunta es ¿Cuál estilo o estilos, tipo o tipos de liderazgo se espera que un egresado de UNICA ejerza, es importante tener en cuenta que hay en general varios enfoques que permiten guiar la indagación. Este trabajo se basa fundamentalmente en algunas propuestas identificadas por Northouse en su libro *Leadership, Theory and Practice*:

1. **El enfoque de rasgos personales.** ¿Qué características personales se requieren para ser un buen líder? Este enfoque plantea la problemática de si un líder nace o se hace.
2. **El enfoque de estilos de liderazgo:** ¿Qué es lo que hace un líder y cómo lo hace? Es decir, este se orienta en el comportamiento de la persona en cuanto a lo que hace y cómo cuando entra en contacto con otras personas en las diversas situaciones. No se centra en lo que la persona ES, sino en lo que HACE.
3. **El enfoque Situacional:** ¿Qué debe hacer un líder en las diferentes circunstancias? Esta perspectiva es bastante prescriptiva y genera modelos para llegar a ser líderes, frecuentemente usada en administración.
4. **El Enfoque o teoría de Contingencia:** ¿Cómo se ajusta la persona a la situación y/o al contexto? En este camino se tienen en cuenta tres factores: a) la relación líder-seguidor b) el tipo de tarea c) y la posición de poder.
5. **El Enfoque Orientado a la Tarea:** ¿Qué tipo de comportamiento motiva más a las personas en el logro de objetivos? El líder se adapta a los intereses de las personas
6. **El Enfoque de Poder e influencia:** De dónde proviene la influencia, de relaciones de poder o autoridad? Las relaciones jerárquicas o de experticia determinan la forma como se relacionan el líder y su grupo.

Una vez precisados el tipo o tipos de liderazgo que se pueden fomentar, es necesario reflexionar acerca de cuál es el propósito de liderazgo que un docente puede perseguir y que puede buscar tener en cuenta un programa de formación de docentes. El liderazgo busca transformar o modificar a las personas bajo su cuidado – **Liderazgo Transformacional**- que enmarca uno de los temas más controversiales en educación; o busca que cumplan con sus objetivos o tareas para recibir una recompensa –**Liderazgo Transaccional**- que puede

implicar aspectos relacionados con la manipulación de personas para conseguir finalidades institucionales o personales; o busca que las personas participen libre o controladamente en las decisiones de acción -**Liderazgo Democrático o Participativo**- que plantea una reflexión sobre la verdadera libertad de toma de decisiones; o busca el desarrollo personal del individuo- **Liderazgo Personal** por medio del cual el individuo toma sus propias decisiones en cuanto a sus propias metas y objetivos.

Para encontrar el perfil que la Universidad busca, es importante entender la perspectiva de la función del lenguaje en la determinación del comportamiento, ya que este es el soporte para la búsqueda de una coherencia organizacional. Es interesante ver cómo entender la importancia del lenguaje ha llevado a encontrar un campo de acción de investigación que puede desprenderse de un trabajo como este, y que se relaciona con la función que desempeña el lenguaje y la importancia que las personas le dan a ese lenguaje en el actuar diario personal e institucional.

El mayor avance que este proyecto puede generar es el de darle una mirada diferente al docente, al verlo en la práctica como líder, agente de cambio y no solo como transmisor de conocimientos y valores no siempre compartidos por los maestros y la Institución en la que trabaja. Son ellos bajo cuyos hombros está la responsabilidad del desarrollo humano, intelectual, social y político de aquellas personas que estén bajo su encargo. En este sentido una propuesta que este proyecto genera es ampliar el concepto de maestro, profesor, docente y por qué no, al de líder cada uno con sus rasgos propios.

Aunque el alcance de este proyecto está circunscrito a UNICA y concretamente a los documentos identificados anteriormente, es de importancia general pues plantea una visión global de ver al docente como otro tipo de figura de mayor envergadura en el ámbito de una sociedad. Está puede ser una puerta para que la sociedad realmente entienda la gran responsabilidad que ella adquiere cuando le entrega sus hijos al medio educativo para que sean formados con criterios, principios, valores y características que otros definen sin el diálogo abierto, fuerte, algunas veces desafiante que permita tanto al docente como a los padres de familia comprender el rol constructivo que permita una sociedad más coherente entre sus principios y valores y el actuar social. Puede ser una utopía pero no podemos perder las esperanzas.

La metodología utilizada en esta indagación con base en la identificación de funciones comunicativas aunque bastante dispendiosa arroja resultados interesantes e inquietudes para tener en cuenta cuando se determine el perfil de liderazgo de UNICA. Se revisa el texto completo para identificar su función comunicativa general y luego se toma oración por oración o proposición y se analiza su función comunicativa y finalmente se descompone en partes que permiten identificar por ejemplo roles, características, metodologías, campos de acción y las características de liderazgo para terminar en identificar el tipo de liderazgo que el lenguaje de la oración inspira. La problemática que esta metodología presenta es las posibilidades de influir subjetivamente en el análisis al no haber categorías previamente establecidas para este análisis funcional. Sin embargo, al establecer los parámetros de rasgos propios de cada aspecto conceptual y las definiciones establecidas, se logra una mayor objetividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para dar respuesta a un objetivo claro especificado en el numeral c de los objetivos que aparecen en los Estatutos de la Universidad, la pregunta de indagación se centra especialmente en ¿UNICA favorece más diversos estilos de liderazgo que el liderazgo carismático para los egresados, de acuerdo con lo expresado en documentos, y políticas Institucionales?

Dicha pregunta lleva a identificar la problemática desde diversos puntos de vista. En primer lugar cómo identificar la diferencia semántica y funcional de los vocablos líder, liderar, liderazgo? En segundo término, cuales son las conductas o comportamientos que se esperan con respecto a estos tres vocablos y si la Universidad se centra en mayor parte en uno de los tres, lo cual lleva a otra dificultad; cuál es el papel que juega la Institución, el maestro y el mismo estudiante en la formación del concepto, la acción y la persona? Finalmente, que tipo de comportamientos humanos, operativos y productivos son apropiados para la formación de los futuros docentes para que puedan desarrollar sus habilidades en el campo profesional en el que se muevan.

El tema de liderazgo, como se mencionó anteriormente, es de importancia en el contexto internacional hasta el punto de ser considerado como una competencia esencial para el logro de objetivos humanos, operativos y productivos a nivel profesional. La propuesta del proyecto *Partnership for 21st Century* es la de ayudar a los estudiantes a fortalecer sus habilidades y desarrollar competencia que van a ser fundamentales para la supervivencia profesional en un mundo tan competitivo. La importancia se demuestra en el hecho que por ejemplo la OCDE está lanzando un proyecto a gran escala para investigar la importancia de habilidades específicas versus habilidades generales como las propuestas por el *Partnership* como habilidades esenciales del Siglo XXI enmarcadas en tres grandes grupos: Habilidades de Vida y de Carrera dentro de las cuales figura el liderazgo y la responsabilidad; habilidades de aprendizaje e innovación y habilidades de Información, tecnología y medios.

Aunque el liderazgo aparece como un sub-grupo de habilidades de vida y carrera, se puede anotar que todas las habilidades consideradas son absolutamente esenciales para liderar en un mundo que busca la innovación, lo nuevo, la flexibilidad.

Objetivos:

Los objetivos específicos planteados para el proyecto son :

- a) Hacer una aproximación general a las fuentes de información conceptual y estado del arte que definen el concepto de liderazgo y el de estilos o tipos de liderazgo.
- b) Diseñar y establecer protocolos para el análisis de los documentos.
- c) Establecer los rasgos y características asociadas a los diferentes tipos de liderazgo.
- d) Establecer los conceptos de liderazgo que se correlacionan con los requerimientos y estándares estatales.
- e) Definir expectativas de impacto de los egresados de ÚNICA y en qué contextos.
- f) Contribuir a la determinación de la identidad y calidad de la educación impartida en ÚNICA

para que le permita al estudiante llegar a ser un líder innovador en el campo de la educación.

Alcances de la Investigación

La indagación referida en este proyecto se circunscribe al análisis de los documentos técnicos, normativos generales de la Universidad y de los programas de los primeros 4 semestres de estudio de la Universidad, o sea lo que se podría llamar el ciclo básico de estudio. El alcance está limitado a la Universidad ÚNICA y la trascendencia de los resultados estará definida en el impacto que el estudio tenga tanto en la cultura institucional como en el de los programas académicos. Sin embargo, al definir las características de liderazgo asociadas al concepto, a la persona y a la acción a tener en cuenta se debe impactar el papel del profesor tanto de ÚNICA como el de los egresados abriendo una esperanza de innovación en la educación colombiana.

Se precisa la diferencia entre líder, liderar y liderazgo como aspectos que determinantes en la acción pues estos determinan los roles asumidos por la institución, los profesores y los alumnos y fijan responsabilidades. Y se expone la problemática asociada con la interpretación del rol de maestro líder identificando las áreas de mayor dificultad. Igualmente se fijan acciones para intervenir en la comunidad de UNICA encaminadas a comparar lo que los documentos dicen con lo que sucede en el diario vivir de la Universidad.

Se espera que al compartir los hallazgos en contextos más amplios se llegue a convertir el tema del maestro líder en una preocupación general en el campo de la educación.

Fase	Actividades	Tiempos	Resultados
1. Elaboración de Marco de referencia	Definición de Qué es liderazgo	Primer semestre 2013	Definición de Qué es liderazgo
2. Análisis de documentos Normativos Institucionales	Determinación de Características y de liderazgo propuestas identificadas	Primer semestre 2013	Documento de definición Documento de Análisis y Conclusiones
3. Análisis programas semestres 1-5	Relación entre Características y estilos de liderazgo	Segundo Semestre 2013	Protocolos de Análisis de semestres 1-5
4. Conceptualización de Categorías	Relación entre criterios y elementos teóricos que los sustentan	Primer semestre 2014	Documento de Análisis de Categorías
5. Análisis programas semestres 6-8	Cuadro comparativo entre semestres 1- 5 y 6-8 e Identificación de aspectos diferenciadores de los semestres 1-5	Segundo Semestre 2014	Documento de análisis comparativo

6. Comparación de criterios SEPAS (1-5/6-8)	Establecer conexiones entre los aspectos identificados y su relación con tipos de liderazgo	Segundo semestre 2014	Documento de síntesis Conceptual (Aspectos evidenciados y su relación con liderazgo)
---	---	-----------------------	--

Metodología:

A partir de la experiencia de la investigadora sobre el tema de liderazgo y su interés por estudiar cómo se comprende dicho tema desde la educación se planteó la necesidad inicial de observar cómo se comunica y cómo se lleva a la acción el tema de liderazgo a la comunidad. La indagación se inició con la recopilación de conceptos sobre liderazgo que podrían ser aplicados al medio educativo y de allí surge el primer documento guía *Qué es Liderazgo*, el cual se encuentra adjunto a este informe. En él se definen los aspectos relevantes y los tipos de liderazgo que va a ser tenidos en cuenta para el análisis de los documentos.

Paralelamente a este trabajo se revisó el tema de análisis de discurso tomando como base artículos como *“Syntax and the Consumer”* de M.A.K. Halliday, en el que comenta “ The interest is focused not on what the native speaker knows about the language but on what he does with it; one might perhaps say that the orientation is primary textual and, in the wider sense , sociological.” Esta idea representa la intencionalidad que el lenguaje manifiesta y se ajusta perfectamente al objetivo del proyecto. Igualmente se tomó en cuenta 7 funciones que el mismo Halliday propone en su libro “Explorations in the Functions of Language” : la *función instrumental* que es con la que se actúa sobre el mundo; la *función personal* que se asocia con la conciencia de la persona; la *función normativa* que actúa y regula el comportamiento de otros; la *interactiva o de relaciones interpersonales*; la *función heurística* que ayuda en la definición e identidad; la *imaginativa* que se manifiesta en la fantasía, y nuevos mundos; y finalmente la *representativa* que integra contenidos articulados.

A partir de estos conceptos se elaboraron los protocolos de análisis (adjuntos) y se comenzó a revisar los documentos normativos de acuerdo a dichos protocolos. El análisis se inicia con la interpretación general del texto y luego se trabajaron los textos a nivel de oración por oración.

Al desarrollar este análisis se pudo reconocer la importancia de definir roles en cuanto a cómo se plantea el desarrollo de liderazgo en los estudiantes, hasta el punto de llegar a definir al menos como hipótesis las características y los tipos de liderazgo más sobresalientes en los documentos para ser valoradas más adelante al poder confrontar estos hallazgos con una fase más de trabajo de campo donde se confronten los hallazgos con la realidad. .

Una vez definidas las categorías es importante hacer un análisis desde una perspectiva teórica que sustente la importancia de la categoría como aspectos básicos de las características propias de liderazgo. Se concentrará el análisis en los aspectos relacionados con:

Conceptos generales/universales de Liderazgo,
Liderazgo y educación
Estilos y enfoques de liderazgo

Se puede afirmar a partir de los hallazgos que el liderazgo de un profesor es un aspecto de disposiciones: (**estado de ánimo** = Sentir, inclinación, desear, motivación, ideales, inspirar **habilidad** = Pensar, saber, actuar, sentir, ideales, **capacidad** = Pensar, saber, actuar, sentir, ideales,). Las disposiciones son la base para la estructurar patrones de pensamiento, de sentimientos y de interacciones, es decir afectan nuestro carácter en especial el carácter intelectual. (Rithchhart, Ron: *Intelectual Character*, p. 9)

- Aspectos Afectivos: Sentir
Conócete a ti mismo {
 - La necesidad de autonomía o autodeterminación
 - necesidad de competencia
 - La necesidad de interrelación
- Aspectos Cognitivos: Pensar, Saber
(lectura y tecnología) {
 - Observación del entorno
 - Conexiones - Información
 - Evidencias
- Aspectos Experienciales: Expresar, Actuar
Interdependencia entre Significado,
Pensamiento, Expresión {
 - Rol (poder/autoridad)
 - Influencia (individual/grupo)
 - Comunicación

Resultados y discusión:

Los resultados obtenidos, inicialmente fortalecen a la comunidad de UNICA, ya que se está trabajando específicamente sobre el contexto reducido y el alcance no se plantea para otros escenarios. Sin embargo, vale la pena anotar que los resultados arrojan luces sobre aspectos mucho más allá de los esperados para la definición del perfil. Los resultados plantean facetas como cuál es el rol que juegan los docentes en el desarrollo de liderazgo de los alumnos y cuál es el que deben jugar los alumnos; es decir, se abre la opción de ver si el perfil de liderazgo es consecuencia de algo que hacen los docentes o por el contrario si es por el propio desarrollo de habilidades de los estudiantes ante el entorno propuesto.

Un líder, es por definición alguien que ejerce influencia sobre otros. Las instituciones educativas quieren que sus estudiantes lleguen a ser líderes del medio en el que van a ejercer

su labor profesional, pero hasta qué punto hay una formación en aspectos como los niveles de colaboración que debe haber en un grupo de trabajo en el que sea necesario establecer roles de poder y autoridad apropiados para un maestro y para los mismos estudiantes cuando hoy en día se ve que llegan a extremos tan graves como es el matoneo, y la intimidación. Y si la hay esa formación viene asociada a una clase en particular o es un principio fundamental que debe ser considerado y practicado en cada circunstancia del diario vivir institucional. Y si es lo último existe información académica que apoye a los docentes en esas circunstancias? Cuando se maneja información, no siempre se conoce realmente cómo esta se trata cuando se es un miembro activo de la disciplina que se está trabajando; por ejemplo, en historia la información puede ser interpretada, valorada, y cuestionada, de acuerdo con las fuentes analizadas, mientras que en las ciencias exactas no hay mucho campo para la interpretación, la información se valora en la medida que sea demostrable.

Un líder es también una persona que guía, orienta, lleva a otros. Esta perspectiva genera el interés por saber acerca del tipo de persona que va a orientar otros y cuáles son las intenciones detrás de ellas. Esa orientación puede o no ser manipuladora, o puede ser sincera, puede ser responsablemente ejecutada o puede no tener en cuenta al otro como ser social, inteligente y capaz.

Si se considera que los egresados de UNICA ejerzan liderazgo, deben llegar a conocer todas las implicaciones que pueda tener ejercerlo. Las personas se encuentran muy frecuentemente, en nuestro medio con dificultades y riesgos desde algunos muy sencillos hasta otros que les puede costar la vida. La Universidad al menos por los documentos parece ser un medio interesante que promueve la determinación y el coraje para hacer frente a las adversidades. Sin embargo, se dice que el papel “aguanta todo” y habrá el momento de probar si esta realidad es real o es ideal.

Se espera que al elaborar las características o los aspectos que pueden determinar el concepto de liderazgo, se abra un campo para la educación en sentido más amplio de investigar desde una perspectiva académica, el tema del liderazgo asociado a lo que sucede en el aula de clase.

El proyecto ha generado una serie de inquietudes: la primera es el rechazo de la comunidad educativa en general al asociar el término con una postura de superioridad, poder y autoridad asociadas con fundamentos sociales e inclusive políticos. En segundo lugar, parece ser que no es contundente la posibilidad de definir unas “competencias” sino más bien una “serie de competencias” para un maestro líder, ya que por la misma naturaleza del oficio, los contextos, las personas y los medios educativos son absolutamente cambiantes y por lo tanto requieren de altos niveles de flexibilidad. Y en tercer término la importancia que se le da al maestro líder para que este rol se pueda volver significativo desde una perspectiva personal e institucional, entendiendo que el rol debe igualmente ser comprendido desde la sociedad, la institución y la persona.

OTROS RESULTADOS (comprometidos contractualmente)	COMPROMISO ADQUIRIDO	LOGROS	ANEXO SOPORTE
Ponencia en Action Research	Ponente	Presentación	Presentación
Análisis de Categorías	Redactar	Completado – Documento Inicial	Anexo documento
Cuadro de Características semestre 1-5	Elaborar	Definido	Cuadro

Conclusiones:

Las conclusiones son el balance final de la investigación, demuestran su alcance y calidad y presentan en forma lógica, clara y concisa los resultados de la investigación. Resume las conclusiones derivadas de los hallazgos de esta investigación, teniendo en cuenta la hipótesis, los objetivos, la muestra y la metodología. Se presentan en capítulo aparte, encabezado con el título CONCLUSIONES.

Bibliografía: utilizadas únicamente en el texto citar.

Anexos:

- Copias de certificaciones de la existencia y calidad de productos o procesos tecnológicos obtenidos como resultado del proyecto;
- Copias de los resúmenes de las ponencias presentadas en eventos científicos, con los respectivos créditos para Colciencias;
- Copias de otro material divulgativo que se haya producido sobre los resultados de la investigación, con los respectivos créditos para Colciencias;

Notas Importantes:

El informe final debe presentarse utilizando las normas APA y ser evaluado por el Director del Grupo. Igualmente se deben anexar los productos, resultados de la investigación, descritos en la ficha del proyecto de investigación, según sea el caso, capítulo libro, manual, modelo, libro, seminario, ponencia, etc. (Para el desarrollo de seminarios y ponencias, estas actividades, deben ser coordinadas con la Dirección de Investigación). Entregar CD.

<http://www.apastyle.org>