



**Universidad
Andrés Bello**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES**

“Liderazgo para el Desarrollo Profesional en Inacap”

**Artículo Científico Para Optar Al Título De
Magister En Dirección Y Liderazgo Para La Gestión Educacional**

KAREN VALERIA RIVERO ESPARZA

Profesor Guía: Soledad Farías Toledo

Sergio Garay Oñate

SANTIAGO – CHILE

Abril 2022

Liderazgo para el Desarrollo Profesional en Inacap.

Autor: Karen Rivero Esparza. Universidad Andrés Bello
Instituto Profesional INACAP Maipú-Chile

Resumen

El presente artículo muestra el liderazgo en la Educación Superior Técnico Profesional, tema poco investigado en este sector educacional. Esta investigación se desarrolló en Inacap Maipú, donde la población de estudio correspondió a los docentes, coordinadores académicos, directores de carrera y asesora pedagógica de la sede, y donde se analizaron las percepciones de presencia o ausencia de las prácticas de quienes ejercen Liderazgo, colocando énfasis en aquellas que promueven el desarrollo profesional en los profesionales de la educación. La metodología utilizada fue de carácter exploratoria, cuantitativa descriptiva, para lo cual se construyó un instrumento el cual fue validado por jueces expertos, y donde a través del análisis de contenido de los resultados y la estadística descriptiva, se observó una baja presencia de prácticas relacionadas a la Generación de redes con la Comunidad educativa, entre otras, que pueden interferir con un mejor desarrollo profesional en los académicos.

Palabras claves: Liderazgo, Desarrollo profesional, Educación superior Técnico Profesional, competencias.

Abstract

This article shows the leadership in Professional Technical Higher Education, a subject little investigated in this educational sector. This research was developed in Inacap Maipu, where the study population corresponded to teachers, academic coordinators, career directors and pedagogical advisor of the headquarters, and where the perceptions of presence or absence of the practices of those who exercise Leadership were analyzed, placing emphasis on those that promote professional development in education professionals. The methodology used was exploratory, quantitative descriptive, for which an instrument was built which was validated by expert judges, and where through the content analysis of the results and descriptive statistics, a low presence of related practices was observed. to the Generation of networks with the educational community, among others, that can interfere with a better professional development in academics.

Keywords: Leadership, Professional development, Professional Technical higher education, competencies.

INTRODUCCIÓN

La educación Técnica Superior cumple un rol fundamental dentro de la sociedad, y es así como el Consejo de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica acreditados, propone en las Bases de su estrategias de desarrollo 2014-2024 seguir contribuyendo en el desafío de hacer de Chile un país más desarrollado, estableciendo para ello, el Aseguramiento de la Calidad de la Educación coordinado por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). (Consejo de Institutos Profesionales y centros de Formación Técnicas acreditados. Educación superior., 2014) Sin duda, en esta misión y proyecto es fundamental observar como el liderazgo actúa sobre uno de los actores principales en el desarrollo profesional de los estudiantes, los docentes de la educación superior, logrando que desarrollen y adquirieran nuevas estrategias metodológicas, a partir de perfeccionamientos, capacitaciones en forma personal o colaborativa acordes a las reales necesidades de la sociedad, del entorno, de los estudiantes.

Esta investigación, observa el Liderazgo para el Desarrollo Profesional dentro del Instituto Profesional de educación superior, INACAP, Maipú. Cabe mencionar, que esta institución tiene vigente un Plan de Desarrollo Estratégico 2020-2025, cuyo objetivo es consolidar el rol de liderazgo de la institución en el ámbito técnico Profesional y en educación continua en el país; el cual para el logro de este objetivo, ha identificado cinco habilitadores , donde uno de ellos corresponde a *“Profesores comprometidos, competentes y vinculados al sector productivo”*, en los cuales se espera promover un enfoque innovador y multidisciplinario, adaptándose a la transformación digital y comprometidos con la misión *“Formamos con excelencia y compromiso personas íntegras que transformen el mundo”*. (Inacap, 2020).

El interés de investigar acerca de este tema es porque existen escasas referencias o bibliografías en relación al liderazgo asociado al desarrollo profesional de los docentes en Instituciones Superiores Técnico Profesional, ya que, en su mayoría, las investigaciones reportan al sistema escolar (básica, media) o directamente en universidades (tradicionales o privadas). (Arias, Farías, González-Velosa, Huneeus, & Rucci, 2015)

Para el artículo se consideró la hipótesis: “El liderazgo en Inacap Maipú promueve el desarrollo profesional en los docentes y colaboradores asociados a la docencia”. Donde el propósito de la investigación es analizar las percepciones acerca de las prácticas del Liderazgo en Inacap, para promover el desarrollo profesional.

I. Antecedentes

Las instituciones de educación superior cumplen un rol fundamental dentro de la sociedad, desarrollando una educación integral en los estudiantes, aportando en el ámbito económico, cultural y social, y por, sobre todo, aumentando las posibilidades a las personas de acceder a una mejor calidad de vida tanto presente como futura.

Asimismo, Sancho y Delgado señalan que la Educación Superior, *“debe buscar más mecanismos y opciones para fortalecer los sistemas o programas de apoyo económico, aumentar los cupos disponibles para las carreras para que las y los estudiantes obtengan mejores oportunidades de acceso a la formación académica, misma que repercute positivamente en el acceso al mercado laboral y por ende a la reducción de la pobreza”* (Cruz Sancho & Sandí Delgado, 2019). En este sentido, la educación técnico profesional (ETP) llamase Instituto Profesional (IP) o Centros de formación técnica (CFT), juega un rol esencial en la sociedad, pues permiten en los estudiantes una formación temprana de habilidades-competencias especializadas y necesarias para incorporarse exitosamente al mercado laboral y sectores productivos.

1.1 Breve origen Educación Técnica de Nivel Superior en Chile

En 1965, el Presidente Jorge Alessandri, lleva a cabo la gran reforma educacional, donde en el ámbito de la educación para adultos establece las políticas públicas necesarias para promover la educación técnica de nivel superior, donde se crea el instituto Nacional de Capacitación Profesional, INACAP, el cual comienza a implementar (desde CORFO) cursos de perfeccionamientos en oficios técnicos a adultos. En 1981, el Ministerio de Educación faculta abrir centros de formación técnica (CFT), lo que produce una gran expansión de la enseñanza técnica de nivel superior en Chile, y se concreta la privatización de INACAP, dejando de ser parte de Estado.

Como se señala en el libro Educación Técnico Profesional en Chile, este tipo de educación, “constituye una herramienta de movilidad con políticas que generan un impulso suficiente a los alumnos para salir de la pobreza” según sus autores (Arias, Farías, González-Velosa, Huneeus, & Rucci, 2015).

Luego, durante el mandato de la presidenta Michelle Bachelet, se promulga en marzo del 2016 la Ley 20.910, cuyo principal objetivo es mejorar la pertinencia, calidad y eficacia de la Educación Superior Técnico-Profesional a través de la implementación de una serie de políticas públicas, que permitirían dotar a las personas de competencias relevantes para el trabajo, atender a las necesidades de la sociedad tanto del ámbito laboral como económico, vinculando a las empresas con las entidades de Educación Técnico Profesional. Esta Ley, crea 15 Centros de Formación Técnica Estatales a lo largo del país, con el fin de fortalecer la calidad de la Educación Técnica de Nivel Superior. (MINEDUC, 2016)

Hoy en día, se cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la ESTP (Educación Superior Técnico Profesional), con sus respectivas Dimensiones y estándares, según la Ley N° 21.091. (MINEDUC, 2016)

II. El Desarrollo Profesional de los Docentes: Un punto de encuentro con el Liderazgo

2.1 Liderazgo y Desarrollo Profesional Docente

Si nos adentramos a comprender los factores relevantes que condicionan una educación superior de calidad, el liderazgo resulta fundamental para el desarrollo óptimo de dichas instituciones. Es así como, un estudio acerca del Liderazgo Universitario, realizado por (Villa Enciso & Jiménez Hernández, 2016), analizó los factores claves de éxito en diez universidades de excelencia, reconocidas a nivel mundial, a través de una metodología comparativa cualitativa (Benchmarking), donde se destaca en los resultados que el liderazgo universitario no se desarrolla por sí solo, sino que encuentra sustento y soporte en factores bien definidos, que junto al liderazgo generan capacidades en dichas instituciones para destacarse a nivel mundial. Sin duda, cualquier sistema de educación terciaria, debe poseer planes estratégicos para lograr un proceso de Enseñanza-Aprendizaje de calidad, y para ello, el liderazgo debe influir y promover en los docentes, el cumplimiento de los objetivos y la misión de la institución educativa, e implícitamente generar el

fortalecimiento de nuevas competencias y herramientas necesarias para una educación de calidad.

En una investigación realizada en Perú, con el propósito de establecer la relación entre las variables Liderazgo Directivo y Calidad de aprendizajes de los estudiantes egresados de cierta unidad educativa de Comas, se consideró la percepción de los docentes acerca de las variables motivación, delegación de funciones, la actitud del liderazgo y la toma de decisiones, donde se demostró que efectivamente el liderazgo influye directamente en la mejora de la calidad de la educación de estos estudiantes, esto a través de un análisis de enfoque cuantitativo de método descriptivo-correlacional. (Espinoza Garro, Ramírez Cruz, Vildoso Villegas, & Berrocal Villegas, 2021).

Y como ha señalado (Bolívar, 2014), las tendencias internacionales han llevado a cambios en la gestión del liderazgo educativo, y una amplia literatura durante las últimas décadas ha puesto al liderazgo como la segunda variable que incide en los aprendizajes de los estudiantes.

La educación superior hoy en día, exige cada vez más mejoras en los procesos de formación de los profesionales de la educación, donde el liderazgo juega un rol principal al permitir y promover el desarrollo de nuevas competencias habilidades o innovaciones tecnológicas, profesionales, y de esta manera aumentar los aprendizajes significativos de los estudiantes y por ende generar una mejora continua. Son muchos los elementos considerados al detenerse a pensar y reflexionar en el proceso de formación y desarrollo profesional docente. Según Richter y Kleinknecht, en uno de sus estudios, analiza los elementos que motivan la participación de los profesores en las instancias de formación y sus características individuales, donde concluye que las principales razones que motivan a los docentes son el interés personal y mejorar la práctica docente (Richter, Kleinknecht, & Gr, 2019). Por otro lado, Korthagen, resalta lo importante que es considerar las dimensiones personales del docente, cuál es su identidad y misión como profesor, y que tan importante es considerar su participación en el proceso educativo (Korthagen, 2010).

2.2 Liderazgo y Desarrollo de Capacidades

Después de estudiar reformas educacionales en distintos países, con sus éxitos y fracasos, Hargreaves y Fullan, logran identificar, la gran capacidad que posee el capital profesional de cada establecimiento educacional (2014). Estos autores, presentan una propuesta de estrategias que permiten desarrollar al máximo las competencias de los docentes, donde estos, se permitan llegar a ser los mejores maestros, con una muy buena preparación, visualizando que ese desarrollo de capital profesional primero está en ellos, y que no solo se observe desde el docente, sino que los líderes a nivel general de la educación, visualicen la importancia de desarrollar este capital profesional. Es fundamental promover e invertir en el desarrollo profesional docente permanente, son los docentes, los maestros, quienes tienen la capacidad de transformarse en forma sistemática a través de responsabilidad social, capacidad decisoria y capital social, construyendo comunidades de aprendizaje profesional capaces de promover impulsar el cambio a través del compromiso, energía positiva, y entusiasmo para una educación de calidad, pero para ello necesitan un liderazgo que les permita desarrollar estas destrezas. (Hargreaves & Fullan, 2014)

Según los mismos autores, para obtener una interacción de alta calidad entre los docentes, una de las condiciones que debe existir es *“un liderazgo notable y estable que pueda impulsar a los profesionales como un equipo en busca de un bien mayor”*. (Hargreaves & Fullan, 2014).

2.3 La dimensión del Liderazgo para el desarrollo profesional en el ámbito escolar

La educación chilena, no se ha mantenido al margen de lo que ocurre en la educación tanto a nivel latinoamericano, como también a nivel Europeo. Como parte de estudios en la Unicef, Chile promueve investigaciones en educación, una de ellas que resultó ser relevante, fue el estudio realizado a 14 escuelas a lo largo del país, las cuales tenían en común altos resultados de aprendizaje, y además que sus estudiantes pertenecían a familias de bajo nivel socioeconómico. Esta investigación, fue clave al momento de identificar las características de las escuelas efectivas, para nuevas políticas educativas, mejorando la formación de los profesores, ayudando a gestionar escuelas. Es así, como en un gran meta-

análisis de revisión de más de 40 investigaciones publicadas y 140 no publicadas, realizado por Leithwood y otros, se identifica una serie de rasgos o patrones que se cumplen en el liderazgo educativo, permitiéndoles categorizar las prácticas del liderazgo en 4 grupos: Establecer direcciones; Rediseñar la organización; Desarrollar personas y Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje). (Leithwood, D'Á, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006),

Sin duda, las escuelas al ser organizaciones en constante cambio, posibilitan el desarrollar investigaciones que permiten medir como se lleva a cabo la buena dirección en los colegios, lo que fue aprovechado al momento de la elaboración del Marco para la Buena Dirección, presentado en el 2005, y actualizándose continuamente por el Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (CPEIP), presentando “El Marco para la Buena dirección y el Liderazgo Escolar” en el 2015.

En el contexto de las organizaciones escolares, la tarea del desarrollo de los profesionales de una organización educativa, en especial el de los docentes no es sólo tarea de los propios profesores como primeros principales implicados, es también uno de los ejes del liderazgo y es así como, el Marco para la buena dirección y liderazgo de Chile (2015), incorpora en sus dimensiones y prácticas, herramientas presentadas en el Marco para el Liderazgo de Ontario en Canadá, el cual propone la necesidad de “Estimular el desarrollo de las capacidades profesionales del personal” (Leadership, 2013). El Marco para el Liderazgo de Ontario, entregó dimensiones como “Construir relaciones y desarrollar personas”, donde se muestra la importancia de proporcionar apoyo y demostrar consideración por cada uno de los miembros individuales del personal escolar, fomentando y estimulando el desarrollo de las capacidades profesionales de sus colaboradores, y también planteando la importancia de construir relaciones de confianza entre todos los actores de la comunidad escolar. Este Marco para el Liderazgo, fue ampliamente recogido en Chile, donde dentro de sus cinco dimensiones, se plantea que “los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar potenciar las capacidades, las habilidades personales la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento (pág. 22) (Mineduc, 2015), decantando en seis prácticas concretas (estándares), y siendo

parte de las dimensiones asociadas a un Liderazgo efectivo, Gestión y Prácticas de Liderazgo, donde el concepto de Liderazgo se toma de Leithwood, quién señala que es “la capacidad de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas. (Leithwood, ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación., 2009),

Posteriormente, en Chile se promulga la ley 20903, que crea un sistema de desarrollo profesional docente, donde uno de los roles del director es instalar y promover las acciones necesarias para mejorar e incorporar nuevas competencias en los profesionales de la educación, comprendiendo que generar estos espacios potencian las posibilidades de mejorar los resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. (Gobierno de Chile, 2019).

La importancia del Liderazgo en el desarrollo profesional, también se encuentra presente en el Marco para la gestión y el liderazgo educativo local, donde con la colaboración de diversos actores y profesionales del sistema educativo, se desarrolló una serie de prácticas para fortalecer las capacidades del liderazgo intermedio en el territorio de Chile, y en el cual se establece la importancia de un Sistema de desarrollo de capacidades tanto en equipos directivos como en docentes, impulsando programas de capacitación que resulten efectivos, y para ello se requiere conocer las potencialidades y debilidades de sus colaboradores. (Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B, 2017)

En resumen, como señala Chambilla, en el ámbito del desempeño docente, liderar se basa en *“dirigir e influir en un grupo para que se movilicen hacia objetivos comunes, que generen desarrollo y crecimiento de una organización, ya que tanto el desarrollo y crecimiento forman parte o puntos cruciales en la eficacia de la labor docente.”* (Chambilla, 2020). Y un liderazgo promotor de un desarrollo profesional docente, debe estar presente tanto en la educación escolar como en la superior de toda índole.

2.4 La dimensión del Liderazgo para el desarrollo profesional en la Educación Superior.

En el contexto de la educación superior, Rollo comparte una serie de factores que permiten caracterizar una buena docencia a través de un Marco para desarrollo profesional del profesorado universitario, el cual permite revisar la cultura docente de las últimas décadas,

encausar y alinear diferentes programas de desarrollo profesional docente, reconociendo la carrera profesional como una serie de etapas que permitan en el camino garantizar la calidad del docente, compatible con el compromiso con la institución y su equipo de trabajo, promoviendo la participación en foros de innovación, desarrollando el liderazgo ante la docencia. Este Marco de desarrollo profesional, no solo invita a los profesores a pensar en una buena docencia, sino también “...a las universidades, a sus consejos de gobierno y dirección, a sus decanatos y departamentos, a comprometerse institucionalmente, de forma decidida, con el desarrollo de la calidad docente...”. (Royo, 2018)

Cabe señalar, que Inacap establece en su portal Formación y desarrollo profesores que “el Plan Institucional de Formación y Desarrollo de Profesores se actualiza para agregar valor a la transformación profesional de los profesores, a fin de que adquieran las competencias asociadas a los cambios de la matriz socio-económica-tecnológica de los sectores en los que se involucra su acción de docencia, e incorporen innovaciones pedagógicas que impacten significativamente en los aprendizajes de sus estudiantes.” (Inacap, 2021). Sin duda, Inacap, presenta una serie de estrategias para la formación y desarrollo profesional docente que son parte de las políticas de la institución a nivel nacional, como la Gestión del desempeño y talento, cuyo objetivo es *Impactar en el logro de aprendizajes de los estudiantes a través de la implementación de una metodología de evaluación basada en competencias técnicas y conductuales (objetivos) y conductas sello, requeridas para el despliegue de la función de la docencia, en donde la reflexión que acompaña a la retroalimentación es base de la mejora continua del desempeño de los docentes.* (INACAP, 2022) . Sin embargo, hubiese sido ideal conocer los roles y funciones de la Directora académica, Asesora pedagógica y Directores de Carrera, y haber evidenciado la existencia o no de funciones relacionadas a la promoción del desarrollo profesional, pero a pesar de la insistencia no fue posible obtener dicha información.

2.5 Pero no sólo “Capacidad”, también “Compromiso”

Si bien el trabajo asume un enfoque más centrado en el desarrollo de capacidades, la óptica desde el cual nos hemos planteado, nos obliga a explicitar el aspecto del necesario

compromiso que se ha de lograr y sumarlo al desarrollo de las primeras. Dadas las posibilidades de extensión que tenemos, solo recogeremos los aportes de Hargreaves y Fullan, quienes entienden que estos dos elementos se encuentran íntimamente vinculados, cuando se plantean la pregunta: ***¿Cómo se sustentan y renuevan los compromisos de los maestros con su trabajo con el paso del tiempo?*** (Hargreaves & Fullan, 2014); la respuesta de ellos va más allá de lo que se ha intentado a través de los premios e incentivos y se suman a un conjunto de factores que fueron recopilados por C. Day y su equipo:

- a) La etapa de su trayectoria: Los niveles más elevados de efectividad están entre los 8 y 23 años de ejercicio.
- b) Dirección: Como ayuda o apoyo para sostener el compromiso
- c) Colegas: La necesidad de rodearse de la excelencia presente en los compañeros de trabajo
- d) Volumen de trabajo y política: Exceso de trabajo y políticas demasiado normativas van en contra del compromiso y la mantención de este en el tiempo.

Se entiende que esta dimensión es una tarea central del ejercicio del liderazgo y la motivación intrínseca que promueve el desarrollo de las capacidades de los docentes traducida a prácticas concretas.

2.6. Constructo

El Constructo de análisis de este artículo corresponde al Liderazgo para el desarrollo profesional, en el cual, se refiere a la capacidad de influir y motivar a los docentes a construir una cultura ética profesional, centrada en el fortalecimiento de sus capacidades profesionales, detectadas tanto en el área disciplinar como pedagógica (basado en análisis continuo de los aprendizajes de los estudiantes), potenciando, condiciones laborales que favorezcan un trabajo de aprendizaje colaborativo.

Según (Azcona, Manzini, & Dorati, 2013), una unidad de análisis es el tipo de objeto del cual se desprenden las entidades que van a investigar. En el presente artículo, la unidad de análisis será las prácticas llevadas a cabo por la asesora pedagógica, directores de carrera y Directora académica para promover el desarrollo profesional en los académicos de la institución.

Las dimensiones y prácticas que involucraron este constructo se presentan en la siguiente tabla:

Dimensiones	Desarrollo continuo de las competencias profesionales					
Generación de espacios de identificación, apoyo y co-construcción de aprendizajes y/o nuevas competencias para los docentes según los niveles de desarrollo profesional en que se encuentren.	Reactivo 1 Diagnóstica en forma sistemática y continua las competencias para el desarrollo profesional.	Reactivo 2 Analiza permanentemente la práctica profesional de su equipo y los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.	Reactivo 3 Retroalimenta y acompaña en forma permanente los resultados de la evaluación académica; mediante herramientas y protocolos conocidos.	Reactivo 4 Promueve la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje.	Reactivo 5 Estimula la conformación de redes internas y externas de aprendizaje profesional.	Reactivo 6 Promueve la implementación de prácticas docentes innovadoras.
Diseño, construcción y puesta en práctica de un modelo de aprendizaje propio, a partir de las definiciones estratégicas del proyecto educativo de Inacap.	Visión compartida de los aprendizajes a desarrollar en INACAP					
	Reactivo 1 Promueve la práctica del modelo Educativo Técnico-profesional de Inacap.	Reactivo 2 Estimula la participación de los colaboradores académicos en iniciativas de innovación y vinculación con el sector productivo y de servicios.	Reactivo 3 Pone a disposición de los colaboradores académicos, con anticipación, los planes y programas de los cursos a desarrollar, para favorecer la preparación de las futuras actividades.	Reactivo 4 Pone a disposición de los colaboradores académicos, con anticipación, los planes y programas de los cursos a desarrollar, para favorecer la preparación de las futuras actividades.	Reactivo 5 Incorpora y promueve la innovación como parte de los procesos de aprendizaje propios de Inacap.	
Promoción de una cultura colaborativa y entorno ético profesional.	Cultura social institucional					
	Reactivo 1 Transmite con claridad la Misión de Inacap	Reactivo 2 Da a conocer en forma explícita la Visión de Inacap	Reactivo 3 Genera acciones para fortalecer la identidad institucional	Reactivo 4 Desarrolla una cultura de colaboración y trabajo en equipo.	Reactivo 5 Desarrolla una cultura de diálogo y reflexión respecto de los temas técnico-pedagógicos.	Reactivo 6 Desarrolla una cultura de diálogo y reflexión respecto de los temas técnico-pedagógicos.
Se refiere a la creación de condiciones para asegurar el éxito del equipo, mejorando o incrementando el desempeño individual y grupal.	Gestión del desempeño para el desarrollo de equipos efectivos					
	Reactivo 1 Da a conocer las directrices claras (metas, objetivos), que usted debe cumplir, según su cargo en la institución.	Reactivo 2 Da a conocer responsabilidades y/o roles, que usted debe cumplir, según su cargo en la institución.	Reactivo 3 Dispone los recursos, materiales necesarios para el ejercicio de su labor dentro de la institución.	Reactivo 4 Organiza y posibilita el uso adecuado del tiempo para el desarrollo de su trabajo profesional dentro de la institución.	Reactivo 5 Construye un ambiente de confianza que propicia el trabajo en equipo.	
Diseño, construcción y puesta en práctica de un modelo de aprendizaje propio, a partir de las definiciones estratégicas del proyecto educativo de Inacap.	Generación de redes con la Comunidad educativa					
	Reactivo 1 Genera y divulga, mecanismos de vinculo con el entorno social y/o productivo.	Reactivo 2 Da a conocer las características y/o necesidades del entorno productivo y social.	Reactivo 3 Formaliza y/o da a conocer instancias de colaboración con las entidades locales a través de la firma de convenios.	Reactivo 4 Establece espacios de reflexión de los profesionales académicos respecto del desarrollo de sus capacidades para responder en forma adecuada a las demandas del entorno social y/o productivo.		

Tabla 1: Dimensiones consideradas en la construcción del cuestionario para medir el liderazgo para el desarrollo profesional. Elaboración propia

III. Diseño Metodológico.

3.1 Descripción General

Se realizó un estudio exploratorio con aproximación cuantitativa de carácter no experimental transeccional, donde su propósito fue describir (no explicar), y comparar entre grupos de interés, en función del Constructo definido y operacionalizado previamente.

3.2 Población y Muestra

Esta investigación se llevó a cabo en el Instituto Profesional Inacap, sede Maipú, en la ciudad de Santiago de Chile. El criterio de inclusión para ser considerado en la investigación fue cumplir el cargo de Asesor Pedagógico, Director de carrera, Coordinador académico y los docentes del área transversal y de especialidad.

Profesionales	Población	Muestra dirigida
Directores de carrera	9	3
Asesora pedagógica	1	1
Coordinadores técnico pedagógico	15	8
Docentes de las diferentes áreas	158	43
Total	183	55

Tabla 2: Conformación Universo y muestra usada en el artículo. Elaboración propia.

Del total de docentes de la sede, un 27,2% contestó el cuestionario, junto a un 53,3% del total de los coordinadores académicos, un 33,3% de los directores de carrera, más asesora académica, lo que representa, aproximadamente, un 30% de la población de la institución que participó voluntariamente en la investigación.

Se realizó un muestreo no probabilístico o también denominado: “muestras dirigidas” (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) , pues son algunos de los profesionales que laboran en dicha institución, los que cumplen con las características de estudio, y, por otro lado, por ser una investigación la participación es voluntaria entre los profesionales que componen la población. Hernández-Sampieri, señala, que una de las desventajas del

muestreo no probabilístico, es que no permite una generalización o extrapolación de los resultados hacia la población, lo que se tuvo en consideración a la hora del análisis, conclusiones y/o discusiones. (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

3.3 Instrumento

Para la recolección de las percepciones acerca de las prácticas promotoras del desarrollo profesional, se elaboró un instrumento estructurado el cual fue validado a través de la opinión de 3 expertos. El criterio de selección de estos jueces es que fuesen académicos vinculados al Liderazgo Educativo, que además hayan tenido o tengan actualmente funciones de Liderazgo dentro de la institución donde trabajan. De los jueces invitados a participar en este proceso se encuentran dos pertenecientes a la Universidad Andrés Bello, y un tercero perteneciente a la Institución donde se realizó la investigación, Inacap-Maipú. Durante el proceso de validación, los jueces, según Alarcón, Balderrama & Navarro, tienen la labor de *“eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran”* (Galicia Alarcón, Balderrama Trápaga, & Navarro, 2017), los jueces observaron el grado en que el instrumento realmente medía el Constructo de interés, identificando debilidades y fortalezas en él, lo que permitió redefinir las dimensiones y sus respectivas prácticas, y así elaborar el “Cuestionario Liderazgo para el Desarrollo Profesional” (Anexo 2). (Galicia Alarcón, Balderrama Trápaga, & Navarro, 2017)

A continuación, se presentan las dimensiones para medir el Liderazgo para el desarrollo profesional consideradas en el instrumento. (Tabla 1)

- Desarrollo continuo de las competencias profesionales
- Visión compartida de los aprendizajes a desarrollar en INACAP
- Cultura social institucional
- Gestión del desempeño para el desarrollo de equipos efectivos
- Generación de redes con la Comunidad educativa

3.4 Aplicación del instrumento y recolección de los datos

El instrumento se construyó usando la herramienta Forms de Google, en el cual se dio a conocer tanto el objetivo de la investigación, la importancia de su participación, y se declaró la Confidencialidad del anonimato de las respuestas entregadas. Constó de 26 reactivos cada uno de ellos, con 5 respuestas tipo Likert (Siempre, Frecuentemente, Ocasionalmente, Rara vez, Nunca), y se hizo llegar a la comunidad de estudio a través de un link, que fue enviado por medio del correo institucional. La base de datos obtenida a partir del cuestionario fue descargada en un archivo de Excel, lo que facilitó el análisis estadístico descriptivo a través de la construcción de tablas de frecuencias, tablas dinámicas de doble entrada, y gráficos como formas de representar la información obtenida.

IV Resultados: Presentación e Interpretación.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos del cuestionario, y para la comprensión del desarrollo del estudio, se deberá tener en cuenta a seguidores y líderes (Imagen 1)

- Docentes y coordinadores tanto transversales como de especialidad evaluaron a la Asesora pedagógica (AP) y Directores de carrera (DC).
- Directores de carrera y Asesora pedagógica evaluaron a la Directora académica (DAC).

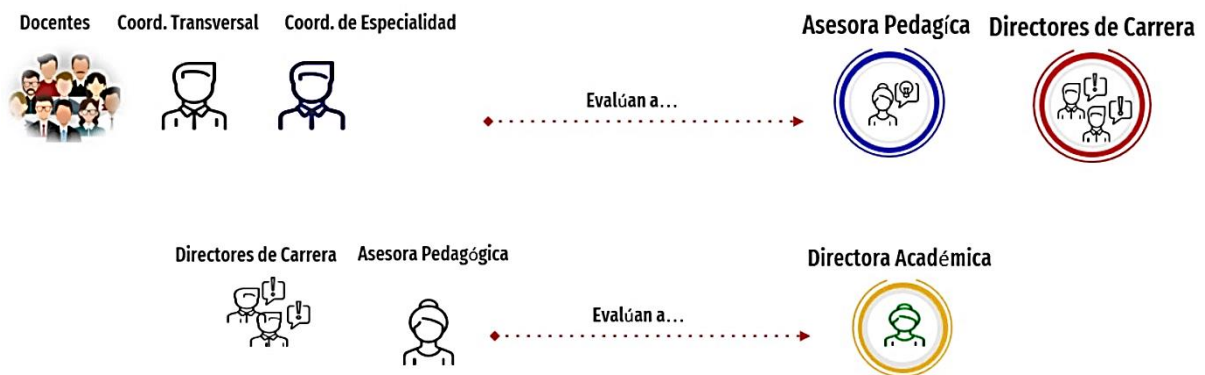


Imagen 1. Evaluación del liderazgo para el Desarrollo Profesional en Inacap. Elaboración propia.

- **Visión general del liderazgo para el desarrollo profesional docente en Inacap**

Dado que el objetivo de la investigación fue identificar la percepción que existe en Inacap acerca de la presencia o no de un Liderazgo promotor del desarrollo profesional, en primera lugar, se representó la Evaluación del Liderazgo para el Desarrollo Profesional a nivel global (la mirada de la muestra como conglomerado), y luego se observó el liderazgo en la Directora Académica (DAC), y el de la Asesora pedagógica (AP) y los directores de Carrera (DC), las tres miradas considerando como indicador el porcentaje de respuestas según el nivel de la escala de Likert. (Imagen 2).

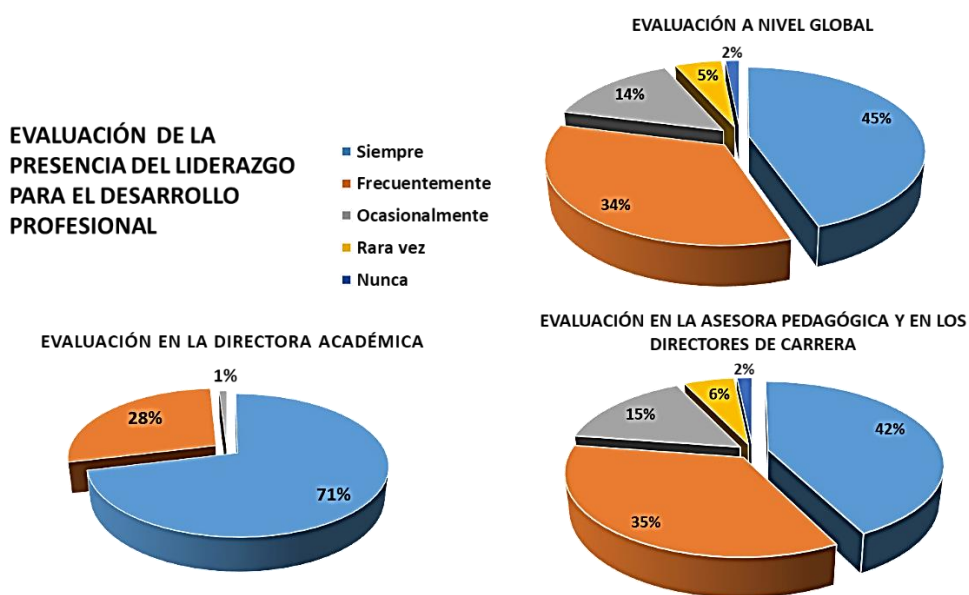
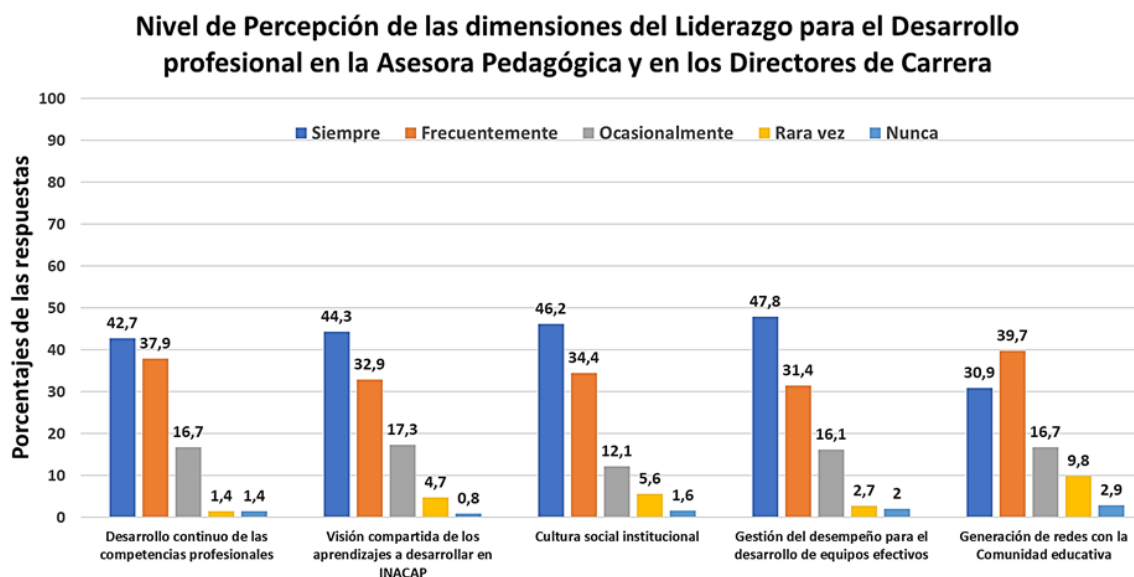


Imagen 1: Evaluación de la Percepción acerca del Liderazgo promotor de desarrollo profesional, desde 3 miradas. Elaboración propia.

Se observa que la DAC, presenta mayor presencia de liderazgo promotor de desarrollo profesional, donde un 71% considera que Siempre está presente dicho liderazgo y un 28% frecuentemente, lo que es una excelente evaluación de parte de sus seguidores. Sin embargo, esto difiere con lo obtenido tanto en la percepción global como en la percepción de los seguidores de la AP y de los DC, donde los dos grupos tienen percepciones bastante similares (ver Fig. 2), e incluso un promedio de un 22%, considera que el liderazgo presenta niveles de Ocasionalmente presente e incluso, percepción “Rara vez” y “Nunca”, ausentes por completo en la evaluación de la DAC.

- **Revisión más detallada del ejercicio del liderazgo**

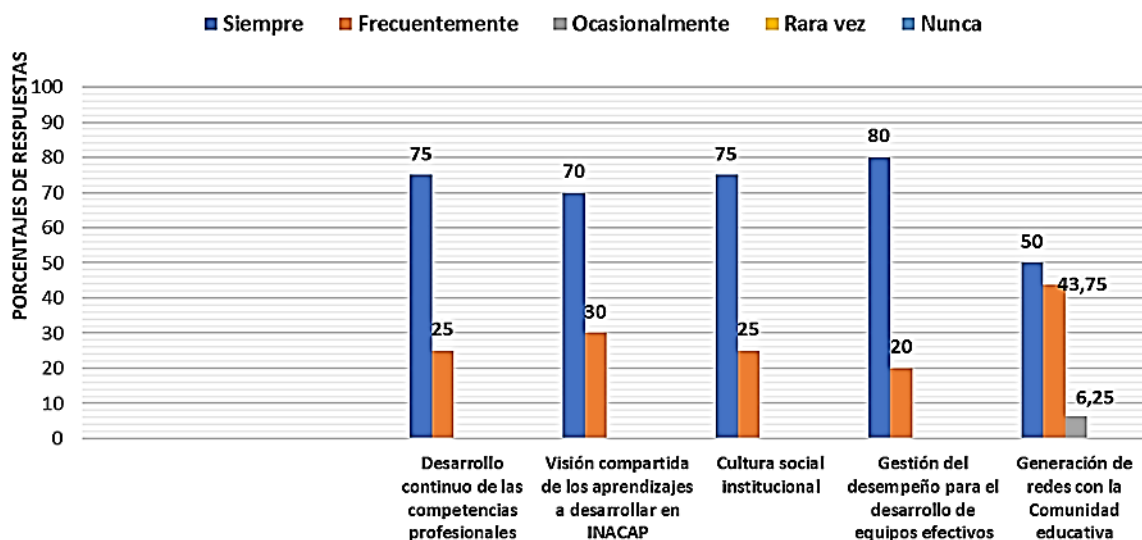
Para profundizar en el análisis, y basado en el objetivo, fue necesario desagregar la información en función del Liderazgo para el desarrollo profesional ejercido por la asesora pedagógica y directores de carrera, percibido por docentes y coordinadores, y el liderazgo de la directora académica ejercido sobre directores de carrera y la asesora pedagógica. Además, en este segundo análisis, se observaron los resultados según los niveles de percepción de existencia o no de las dimensiones del Constructo, en Inacap Maipú.



Gráfica 1: Percepción del grupo total de estudio acerca del Liderazgo promotor de desarrollo profesional. Elaboración propia.

En el primer estrato (Gráfica 1), en promedio un 79,4% de los docentes y coordinadores opinan que las en las 4 primeras dimensiones están siempre o frecuentemente presentes en la asesora pedagógica y Directores de Carrera, y las más destacadas son la dimensión de Desarrollo continuo de las competencias profesionales y la Cultura social institucional, ambas con un 80,6% de frecuentemente presentes hacia arriba, pero también cabe señalar que en la Cultura social institucional un 19,3%, opina que ocasionalmente a Nunca se presentan esta dimensión en la AP y los DC. Por otro lado, la dimensión con más baja percepción de presencia en el liderazgo de la AP y DC, es la Generación de redes con la comunidad educativa, donde un 29,4% de los docentes y coordinadores no la perciben muy presente, pasando de un Ocasionalmente a Nunca vista en estos liderazgos.

Nivel de Percepción de las dimensiones del Liderazgo para el desarrollo profesional en la DAC

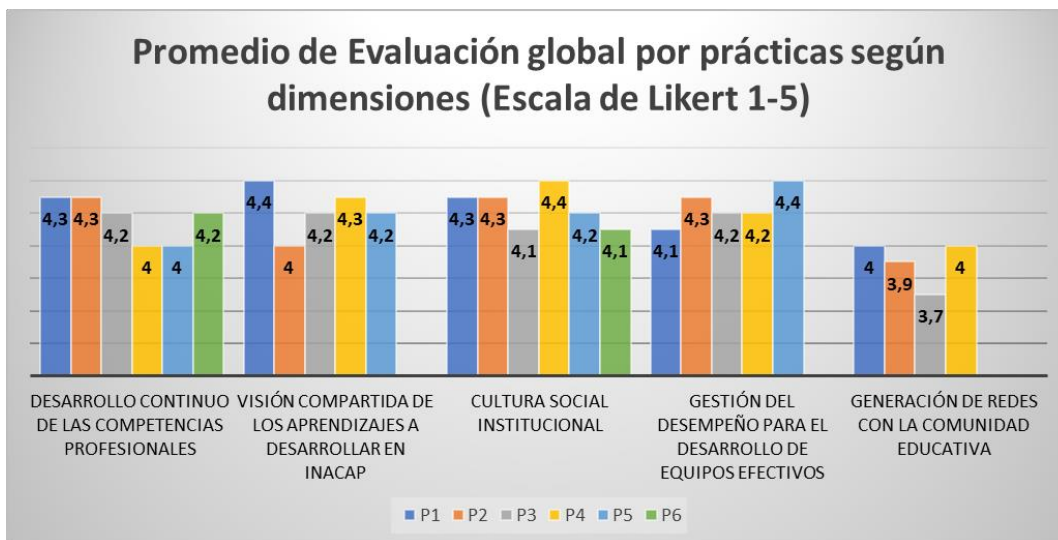


Gráfica 2: Evaluación de Percepción de las Dimensiones del Constructo de la Directora académica. Elaboración propia.

En la Gráfica 2, se observa que la percepción u opinión de la Asesora pedagógica y los Directores de Carrera, hacia el Liderazgo promotor de desarrollo profesional de la Directora académica, es excelente, es decir un alto porcentaje opina que ella Siempre lleva a cabo estas prácticas en su Liderazgo, y solamente se observa un nivel más descendido, de un 50% de presencia en la dimensión de Generación de redes con la comunidad educativa en Inacap, coincidiendo ésta, con la percepción de los docentes y coordinadores.

- **Percepción del Liderazgo promotor del Desarrollo Profesional: El detalle de las prácticas**

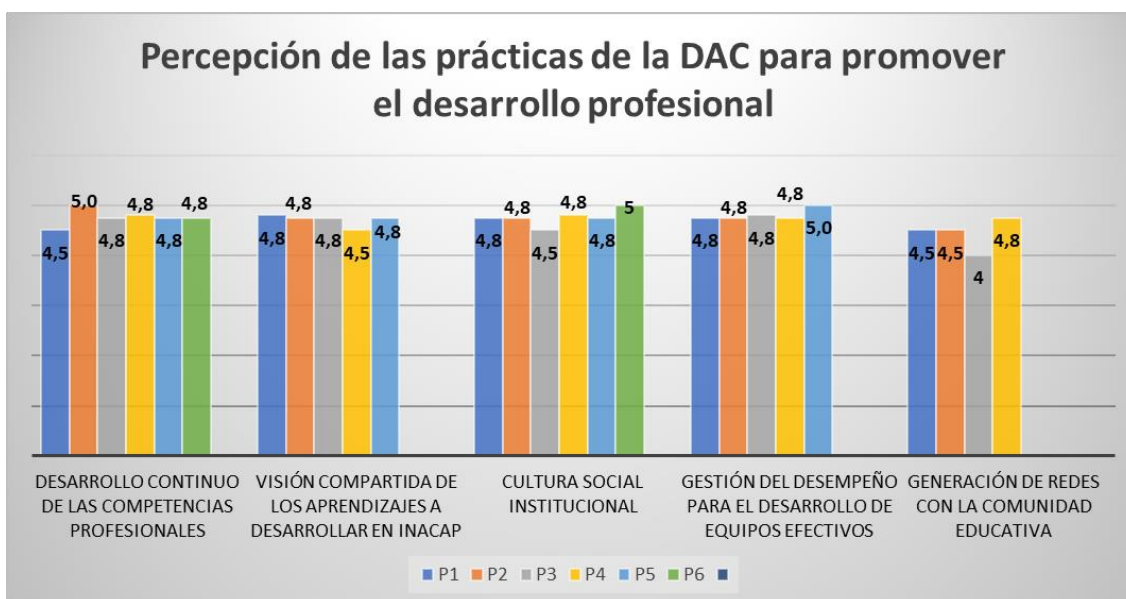
Con el afán de seguir encontrando respuestas a ese 22% (Imagen 2) que opina que las dimensiones de liderazgo promotor del desarrollo profesional, están ocasionalmente a Nunca presentes, es que se profundiza en cuáles son las prácticas mejor o más mal evaluadas, para lo cual se realizó el análisis más detallado observando el promedio de las prácticas según la escala de Likert usada en el cuestionario (1: Siempre_2: Frecuentemente_3: Ocasionalmente_4: Rara vez_5: Nunca), y se observó tanto a nivel global como por estratos.



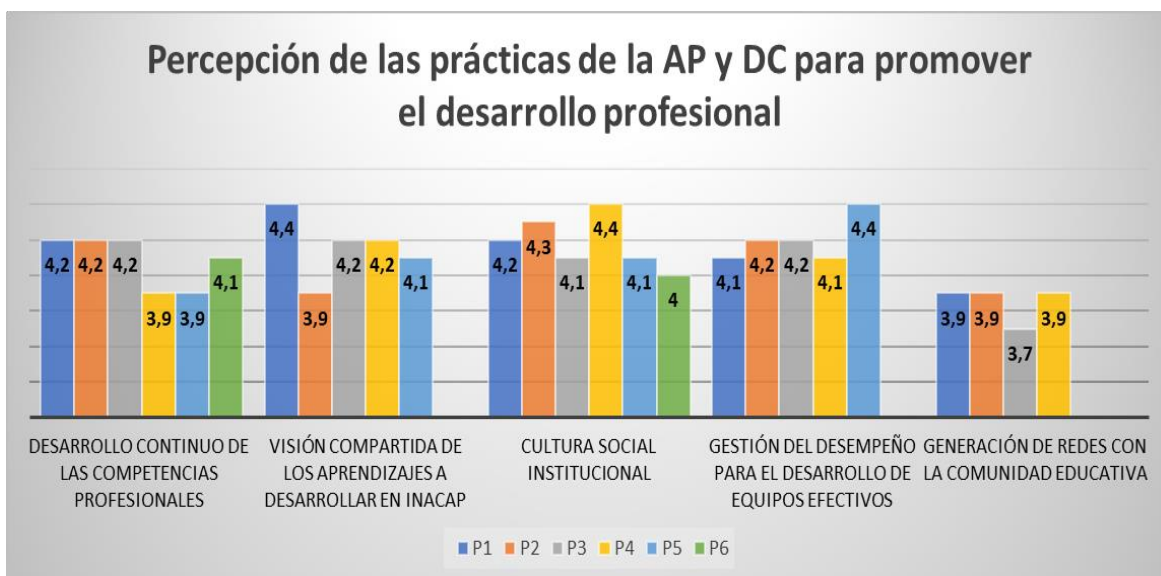
Gráfica 3: Visión por práctica según dimensión a nivel global. Elaboración propia.

A nivel global (Gráfica 3), se observa que en las cuatro primeras dimensiones sus prácticas se perciben Frecuentemente según los participantes del estudio; pero también se visualiza que la dimensión **Generación de redes con la comunidad educativa**, es la de más baja evaluación en cada una de sus prácticas comparativamente con las otras, mostrando algunas prácticas dentro del nivel “Ocasionalmente” presentes.

Para seguir complementar el análisis se observaron las prácticas de los liderazgos de la Directora académica, y de la Asesora pedagógica y los directores de carrera.



Gráfica 4: Visión por práctica de la DAC según dimensiones. Elaboración propia.



Gráfica 5: Visión por práctica de la AP y DC según dimensiones. Elaboración propia.

Las gráficas 4 y 5, muestran las percepciones de presencia de las prácticas tanto en la DAC, como en la AP y los DC, donde al menos un 73% de las prácticas (19 de 26 prácticas), se observan Frecuentemente en los líderes de ambos grupos (puntuación de a lo menos 4,0). También se puede señalar, que la Directora académica según sus seguidores, tiene todas las prácticas percibidas Frecuentemente o más, no así, en la percepción de las prácticas llevadas a cabo por docentes y coordinadores, hacia la asesora pedagógica como directores de carrera, donde un 27% (7 prácticas menores de 4 en la valoración) considera las prácticas en un nivel “Ocasionalmente” presentes.

Como síntesis de los resultados obtenidos, se elabora tabla con las prácticas más y menos presentes en el Liderazgo para el desarrollo profesional en Inacap, según las opiniones de los participantes de la investigación (Tabla 2). Al observar, que existe más bien homogeneidad en los resultados de las primeras cuatro dimensiones, se decidió seleccionar a las más percibidas a aquellas que destacaban por sobre las otras en su promedio en la valoración de la escala Likert (sobre 4,3), según la gráfica 5; y para las menos presentes, se consideró aquellas que tenían menos de 4 promedio.

Prácticas en el liderazgo promotor de Desarrollo Profesional, de la directora académica, asesora pedagógica y Directores de Carrera.		
	Las más observadas según dimensiones	Las menos observadas según dimensiones
I. Desarrollo continuo de las competencias profesionales.		1.4 Promueve la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje. 1.5 Estimula la conformación de redes internas y externas de aprendizaje profesional.
II. Visión compartida de los aprendizajes a desarrollar en INACAP.	2.1 Promueve la práctica del modelo Educativo Técnico-profesional de Inacap.	2.2 Estimula la participación de los colaboradores académicos en iniciativas de innovación y vinculación con el sector productivo y de servicios.
III. Cultura social institucional.	3.2 Da a conocer en forma explícita la Visión de Inacap 3.4. Desarrolla una cultura de colaboración y trabajo en equipo.	3.6.-Manifiesta interés en conocer las necesidades (personales y/o profesionales) de sus colaboradores académicos.
IV.- Gestión del desempeño para el desarrollo de equipos efectivos	4.5 Construye un ambiente de confianza que propicia el trabajo en equipo.	
V.- Generación de redes con la Comunidad educativa		5.1 Genera y divulga, mecanismos de vínculo con el entorno social y/o productivo. 5.2 Da a conocer las características y/o necesidades del entorno productivo y social. 5.3 Formaliza y/o da a conocer instancias de colaboración con las entidades locales a través de la firma de convenios. 5.4 Establece espacios de reflexión de los profesionales académicos respecto del desarrollo de sus capacidades para responder en forma adecuada a las demandas del entorno social y/o productivo.

Tabla3: Prácticas más y menos presentes en el Liderazgo para el desarrollo Profesional en Inacap. Elaboración propia.

V. CONCLUSIONES:

La validación de los jueces expertos permitió a través de sus observaciones, redefinir objetivos, mejorar la redacción de las dimensiones y sus definiciones, así como también reescribir y/o cambiar las prácticas presentadas inicialmente. La expertise de los jueces fue clave para concretar la construcción del instrumento que nos permitió medir el Liderazgo como promotor del desarrollo profesional en Inacap-Maipú. Sin duda, tener la claridad y conciencia de la importancia que tiene la Validación de un instrumento, para que los resultados sean considerados confiables, es clave para el éxito de una investigación.

Sobre el objetivo principal de nuestra investigación, *Analizar las percepciones acerca de las prácticas del Liderazgo en Inacap, para promover el desarrollo profesional*, podemos concluir basados en el análisis estadístico de los datos, que en forma general, los diferentes seguidores de liderazgo de Inacap Maipú sí perciben prácticas en los líderes que colaboran en el desarrollo profesional, las cuales además son potenciadas por las políticas institucionales dirigidas a la Formación y desarrollo docente, y la Gestión del Desempeño y Talento. Por lo tanto, nuestra hipótesis: “El liderazgo en Inacap Maipú promueve el desarrollo profesional en los docentes y colaboradores asociados a la docencia” sí, cumple en nuestro artículo.

Por otro lado, de los dos grupos de interés mencionados en la Figura 1, se pudo concluir que la Directora académica, dentro de todos los líderes observados (AP y DC), es la que presenta una más alta percepción de las prácticas para el desarrollo profesional, de parte de sus seguidores. En cambio, la Asesora pedagógica y Directores de carrera, poseen un nivel de percepción más bajo, con varias prácticas no observadas por sus seguidores, lo que es necesario destacar, para posteriormente planificar posibles propuestas de mejoras.

Así mismo, una de las prácticas destacadas por su clara presencia entre los líderes es que *Desarrolla una cultura de colaboración y trabajo en equipo*, correspondiente a la dimensión Cultura social institucional, y la otra, en la dimensión Gestión del desempeño para el desarrollo de equipos efectivos, donde *Construye un ambiente de confianza que propicia el trabajo en equipo*. Destaco ambas prácticas, pues estas absolutamente relacionadas, y son las que permiten el desarrollo profesional de forma colaborativa entre los docentes, además, estas se han evidenciado sobre todo en el área de especialidad, donde sin duda el liderazgo de los directores de carrera en este ámbito ha sido clave, lo señalo con conocimiento de causa, por trabajar en Inacap Maipú.

Por otro lado, se concluye con atención y preocupación que la dimensión *Generación de redes con la Comunidad educativa, y sus respectivas prácticas*, es la menos observada entre los líderes, y sin duda, será una información relevante para toma decisiones en Inacap Maipú. De hecho, una posible propuesta sería desarrollar proyectos que permitan visibilizar las características y necesidades de Inacap, y compartir con los docentes, para desarrollar

acciones que permitan responder a las demandas tanto del entorno social como productivo, así como lo señala de alguna forma Sancho & Delgado (Cruz Sancho & Sandí Delgado, 2019)

Sin duda, como señala Leithwood et al. (Leithwood, Día, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006), es necesario fortalecer en la institución las prácticas que permitan potenciar a los miembros de la comunidad, manifestar interés en conocer a las necesidades de los docentes, entregar los apoyos pertinentes, pues son clave para mejorar la identidad y activar la participación de los miembros de la institución.

Y, por último, quiero mencionar que una de las razones que me llevó a estudiar este Magister, fue mi interés permanente por ser un aporte para la sociedad, y eso conllevaba el estudio, el mejorar y ampliar mis habilidades y competencias. Sin duda, estos dos años de magister son parte de mi desarrollo profesional, decir que he escrito un “artículo científico”, es definitivamente un orgullo, porque para llegar a este momento se tuvieron que superar muchos obstáculos, pero llenos de nuevos aprendizajes, que no solo me llevaron a la obtención de un título, sino que además me hacen una mejor profesional para mis estudiantes, y la institución para la cual trabajo.

Un buen líder, debería vibrar con su propio desarrollo profesional...sólo así, sabrá lo importante y la gran gama de beneficios que obtiene una institución al promover el desarrollo en sus colaboradores.

Referencias Bibliográficas

- Arias, E., Farías, M., González-Velosa, C., Huneeus, C., & Rucci, G. (2015). *Educación Técnico Profesional en Chile*. Chile: Banco interamericano de desarrollo (BID).
- Azcona, M., Manzini, F., & Dorati, J. (2013). PRECISIONES METODOLÓGICAS SOBRE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA UNIDAD DE OBSERVACIÓN. *CUARTO CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACION*. Instituto de Investigaciones en Psicología , pp.67-76.
- Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela. *Universidad de Concepción (Chile)*, pp 61-103.
- Chambilla, A. T. (2020). El liderazgo Directivo y desempeño docente. *Compás Empresarial*.
- Consejo de Institutos Profesionales y centros de Formación Técnicas acreditados. Educación superior. (2014). Refortaleciendo la educación superior técnico profesional. Bases para una estrategia de Desarrollo 2014-2024. *Vertebral*, p.17.
- Cruz Sancho, S., & Sandí Delgado, J. (2019). Importancia de la Educación Superior en el desarrollo profesional para la población estudiantil. *Revista de la Educación Superior*, 1-19.
- Espinoza Garro, E. E., Ramírez Cruz, V. E., Vildoso Villegas, J. Y., & Berrocal Villegas, S. (2021). El liderazgo y la calidad de los aprendizajes en estudiantes egresados de las instituciones educativas de la red 13-UGEL-04, Comas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Galicia Alarcón, L. A., Balderrama Trápaga, J. A., & Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, pp.42-53.
- Gobierno de Chile. (21 de diciembre de 2019). *Ley 20903. Crea el sistema de desarrollo profesional docente y modifica otras normas*. Santiago, Chile.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2014). *Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela*. Madrid: Morata.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Inacap. (2020). Modelo Educativo Técnico-Profesional para transformar.
- Inacap. (27 de Noviembre de 2021). *Formación y Desarrollo Profesores*. Obtenido de <https://www.inacap.cl/tportalvp/intranet-docente/contenidos/contenido/formacion-y-desarrollo-profesores>
- INACAP. (04 de Abril de 2022). *Gestión del desempeño y talento. Portal intranet académicos*. Obtenido de <http://www.inacap.cl/tportalvp/?t=438>
- Korthagen, F. (2010). La práctica, la teoría y la persona en la formación del profesorado. *Revisita interuniversitaria de Formación del profesorado*, Pg: 83-101.
- Leadership, O. I. (2013). Leadership Framework.

- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. *Fundación Chile*, P20.
- Leithwood, K., D'Á, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Liderazgo escolar exitoso. Qué es y cómo influye en el aprendizaje de los alumnos. *Universidad de Nottingham*.
- Mineduc. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.
- MINEDUC. (2016). POLÍTICA NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICO-PROFESIONAL. DECRETO EXENTO N°848/2016. *Reforma Educacional en marcha*.
- Mineduc. (2020). Plan de aseguramiento de la calidad de la educación 2020-2030. *MINEDUC*.
- Richter, D., Kleinknecht, M., & Gr, A. (2019). ¿Qué motiva a los maestros a participar en el desarrollo profesional? Una investigación empírica de las orientaciones motivacionales y la captación de oportunidades de aprendizaje formal. *Elsevier*, Pag: 1-11.
- Royo, J. P. (2018). Marco de desarrollo profesional docente del profesorado universitario. *Red estatal de docencia universitaria*.
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas. *LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*.
- Villa Enciso, E. M., & Jiménez Hernández, N. (2016). Liderazgo Universitario: Factores claves de éxito en Universidades referentes de nivel Internacional. *Institución Universitaria Salazar y Herrera*, pp.13-20.

Anexo 1: Validación por Jueces Expertos del Instrumento.

Validación de Escalas: Cuestionario de Liderazgo para el Desarrollo Profesional Docente

• Nombre:		•Cargo - Institución	
• Fecha Validación:		•Líneas de Investigación	

Estimado (a) Señor (a):

A partir de la solicitud descrita en el mail, adjunto las prácticas asociadas al instrumento que se propone evaluar el Liderazgo para el Desarrollo Profesional Docente. Se trata de un test construido para medir como el Liderazgo en Inacap promueve el desarrollo profesional docente. El cuestionario está basado en las siguientes:

1. Desarrollo continuo de las capacidades docentes
2. Visión compartida de los aprendizajes a desarrollar en INACAP Análisis Docencia
3. Cultura social institucional
4. Clima laboral para el trabajo colaborativo
5. Generación de Redes con el entorno.

El objetivo general y específicos para esta investigación son:

El propósito de esta investigación es analizar la percepción de las prácticas del Liderazgo que promueve el desarrollo profesional de los docentes, y su relación con la mejora continua de los estudiantes.

Objetivos específicos:

1. Describir las acciones del liderazgo, que contribuyen a promover el programa de formación y actualización del cuerpo académico de la institución, para el desarrollo profesional de estos.
2. Identificar dentro de las políticas educativas de INACAP, a nivel institucional, las funciones y/o roles de los líderes encargados de promover el desarrollo profesional docente.
3. Analizar las percepciones de las acciones y/o prácticas del Liderazgo y las repercusiones que estas, pueden tener para el desarrollo profesional de los docentes de Inacap-Maipú, y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Proceso de Validación de Contenido por Juicio de Expertos

La solicitud dice relación con la validación de contenido de estos ítems, especialmente en cuanto a la **Claridad, Pertinencia y Adecuación del ítem** para medir la dimensión de cada uno de ellos, dada su experiencia y conocimiento en el tema. Para efectos de contar con una comprensión básica de los conceptos utilizados entenderemos por:

- **Claridad:** Se trata de una expresión, una afirmación, argumento o un razonamiento de muy fácil comprensión. Las categorías propuestas para este proceso son:
1) Confuso – No se entiende 2) Poco Claro 3) Claro 4) Muy Claro.
- **Pertinencia:** Entendemos, por tanto, que un ítem se considera pertinente cuando el contenido utiliza términos y/o conceptos comprensibles y significativos para el contexto donde se quiere aplicar. Las categorías propuestas para este proceso son:
1) No Pertinente 2) Poco Pertinente 3) Pertinente 4) Muy Pertinente.
- **Adecuación del Ítem para Medir la Dimensión:** Entendemos, por tanto, que un ítem se considera adecuado para medir la dimensión cuando el ítem guarda relación con la dimensión que dice representar. Las categorías propuestas para este proceso son:
1) Inadecuado 2) Poco Adecuado 3) Adecuado 4) Muy Adecuado

ANEXO 3: *Link para acceder a Cuestionario Liderazgo para el Desarrollo Profesional*

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdU9kFo7B6Yof55tkD_uga3xB005iHvcBm6QFtUGR5wY_IReQ/viewform