

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

PERCEPCIONES DE LOS ESTUDIANTES SOBRE EL LIDERAZGO EJERCIDO POR SUS REPRESENTANTES ESTUDIANTILES EN UNA ESCUELA PÚBLICA DE ALTO RENDIMIENTO DE LIMA

Investigación realizada para la obtención del grado de Magíster en
Educación con mención en Gestión de la Educación
presentada por:

Jessica Amelia Guerrero De La Cruz

ASESOR:

Mg. Alex Sánchez Huarcaya

JURADO:

Mg. Alberto Patiño Rivera

Mg. Edith Soria Valencia

San Miguel, 2016



A Rosario, mi madre, por su
indesmayable fe y aliento
A mi abu José, mi ángel, que me
cuida desde el cielo.
A mi abu Victoriano,
mi otra estrella en el firmamento.

AGRADECIMIENTOS

Mi infinito agradecimiento a mi madre Rosario, a quien le debo lo que soy y quien siempre me alienta ser mejor cada día. A mis queridos hermanos Felipe, Joselyn, Maritza y Valeria por confiar en mí y por esa admiración inmerecida. A toda mi familia por su apoyo y fe. Sin dejar de agradecer a aquellas personas que sin ser parte de ella me brindaron palabras de aliento desde el inicio, durante y al final de este largo camino recorrido.

Mi reconocimiento y profundo agradecimiento a mi asesor el Mg. Alex Sánchez por guiarme tan acertadamente desde el inicio y porque con cada una de sus sugerencias y observaciones me hizo seguir el camino correcto. Gracias por la paciencia y por el esfuerzo de hacerme saber que contaba con su soporte en los momentos en que perdía las esperanzas. A mis profesores de la Maestría en Educación, que desde que pisé la escuela me hicieron conocer del esfuerzo y dedicación que se requiere para culminar una tarea como esta y por todas sus enseñanzas.

A los estudiantes que formaron parte de este estudio por su desinteresada participación, por su paciencia y por sus valiosos aportes. Al aparato de gestión de la escuela donde se realizó el estudio, quienes me brindaron la oportunidad de realizarlo.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación cualitativa de tipo fenomenológico, del nivel descriptivo intenta responder a la pregunta ¿Qué percepciones tienen los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles de la organización en residencia de una escuela pública para estudiantes de alto rendimiento de Lima? Tiene como objetivo principal, analizar las percepciones que tienen los estudiantes acerca del liderazgo que ejercen sus representantes estudiantiles que lideran la organización en residencia. Los objetivos específicos son: describir las percepciones que tienen los estudiantes acerca de las características de sus representantes estudiantiles y describir las percepciones que tienen los estudiantes acerca de las características del ejercicio del liderazgo de sus representantes estudiantiles.

La muestra estuvo constituida por 30 estudiantes de 5to año de secundaria de una escuela pública que alberga estudiantes talentosos de todas las provincias del país como parte de una red de colegios correspondientes a una iniciativa del Estado Peruano. Se eligió utilizar como técnica el grupo focal, estableciéndose como categorías de estudio: las características del líder y las características del ejercicio del liderazgo. Las características del líder comprenden como subcategorías los rasgos y habilidades del líder. En las características del ejercicio del liderazgo hemos incluido como subcategorías los niveles de participación, la toma de decisiones, el poder, la influencia, el rol del líder, las condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo.

De los hallazgos se desprende que los estudiantes identifican rasgos y habilidades en sus representantes, que les permiten desempeñar su función con éxito. Además que tienen injerencia en la toma de decisiones en la escuela, constituyendo un modelo positivo y fundamentando su poder e influencia en la identificación personal de los seguidores. Se identifica además al compromiso del líder y la disponibilidad del seguidor como factores capaces de convertirse en condiciones o dificultades para el ejercicio del liderazgo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PARTE I: MARCO TEÓRICO: LIDERAZGO ESTUDIANTIL EN LA ESCUELA.....	5
CAPÍTULO I - LA ESCUELA COMO ESPACIO DE LIDERAZGO Y DEMOCRACIA.....	5
1.1 La micropolítica y la escuela democrática.....	7
1.2 Democracia, participación y liderazgo estudiantil en la escuela.....	12
1.3 Implicancias del liderazgo estudiantil escolar.....	18
CAPÍTULO II- EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO ESCOLAR.....	22
2.1 El liderazgo participativo: una posibilidad de intervención estudiantil.....	24
2.2. La voz del líder estudiantil: niveles de participación y la toma de decisiones....	28
2.3 Condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo en la escuela.....	34
CAPÍTULO III - EL LÍDER ESTUDIANTIL EN EL ÁMBITO ESCOLAR.....	37
3.1 El líder estudiantil: Rasgos y habilidades.....	37
3.2 Poder e influencia del líder estudiantil.....	39
3.3 Rol del líder estudiantil.....	41
PARTE II: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
CAPÍTULO I – DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	45
1.2 Determinación del enfoque y nivel de la investigación.....	48
1.3 Determinación del método investigativo.....	48

1.4 Establecimiento de los objetivos de investigación.....	49
1.5 Establecimiento de categorías y subcategorías de análisis.....	50
1.6 Establecimiento de técnica e instrumento de recojo de información.....	51
1.7 Aplicación de instrumento de recojo de información y protocolo de consentimiento informado.....	54
1.8 Descripción de población y muestra.....	56
1.9 Procesamiento y Análisis de la Información.....	58
CAPÍTULO II – ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	60
2.1 Características del líder.....	60
2.2 Características del ejercicio del liderazgo.....	66
2.2.1 Niveles de participación y toma de decisiones.....	66
2.2.2 Poder e influencia.....	72
2.2.3 Rol del líder.....	74
2.2.4 Condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo.....	79
2.2.5 Organización del líder.....	83
2.2.6 Influencia del adulto en el ejercicio del liderazgo.....	85
2.2.7 Motivos de la elección del líder.....	86
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
APÉNDICES.....	104

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Enfoques de la escuela	8
Figura 2. La escuela como espacio micropolítico y espacio democrático... 12	12
Figura 3. Ciudadanía y participación.....	14
Figura 4: Liderazgo escolar y ciudadanía.....	17
Tabla 1. Beneficios del liderazgo estudiantil.....	20
Figura 5. Variables del liderazgo.....	23
Figura 6. Modelo causal del liderazgo participativo.....	25
Figura 7. Niveles de participación.....	29
Figura 8.Procedimientos de decisión.....	32
Tabla 2. Rasgos del líder.....	38
Tabla 3.Habilidades del líder.....	39
Tabla 4. Tipos de poder.....	40
Tabla 5. Categorías de análisis.....	51
Tabla 6. Observaciones de expertos.....	53
Tabla 7. Codificación de informantes.....	58
Figura 9. Tipos de rasgos y habilidades.....	61
Figura 10.Cualidades reconocidas en los representantes estudiantiles.....	62
Tabla 8. Perfil ideal del representante estudiantil.....	65
Figura 11. Cualidades del líder.....	66
Figura 12.Niveles de participación y procesos para la toma de decisiones. .68	68
Figura 13. Poder e influencia del representante.....	74
Figura 14. Rol del líder estudiantil.....	75
Figura 15.Condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo.....	80
Figura 16.Ejercicio del liderazgo estudiantil escolar.....	89

INTRODUCCIÓN

Las investigaciones y estudios realizados en torno al tema del liderazgo escolar son abundantes, generalmente estas se centran en definir el liderazgo asumido por los directivos de las organizaciones educativas (Bolívar- Botía, 2010). Sin embargo un sinnúmero de investigaciones han reconocido la importancia de incluir en el proceso de toma de decisiones a todos los miembros de la escuela (director, docentes y estudiantes), surgiendo así el enfoque de liderazgo participativo. Este enfoque señala que todos ellos poseen un conjunto de habilidades que les permiten participar activamente en la toma de decisiones, aportando nuevas ideas desde su experiencia; trayendo esto consigo beneficios como el fomento de la colaboración y el compromiso con la mejora de la institución, además de un enriquecimiento significativo de la calidad de las decisiones (Yukl, 2008; Somech, 2005).

Es por ello que debido a la importancia de los roles que desarrollan cada uno de los agentes implicados en el proceso educativo, siendo los estudiantes el centro de este y de la actividad educadora, creemos que el tema del liderazgo estudiantil en la vida institucional de la escuela es ineludible, pues el liderazgo es inherente a todo grupo y es parte de la cultura de cualquier organización (Lorenzo & otros, 2011). Es decir, los estudiantes en las escuelas como parte constitutiva fundamental de ellas no están exentos de ser partícipes de la vida escolar, más allá de las labores académicas, pues cuentan con un gran potencial para liderar e influir de forma positiva en sus semejantes para la mejora de su entorno (Cámere, 2014; Wallin, 2003).

En relación a lo anterior Hine (2012) sostiene que son muchos los autores que apuntan que la creación de oportunidades para el desarrollo del liderazgo estudiantil en el ámbito escolar contribuye positivamente a la persona, escuela y comunidad en general; siendo estas experiencias de liderazgo cruciales para promover la responsabilidad social, liderazgo comunitario, la ciudadanía activa y servicio. En palabras de Giroux & Mc Laren (1998) “...las escuelas pueden ser defendidas como instituciones que proveen conocimiento, habilidades, relaciones sociales y visión necesarias para educar a una ciudadanía capaz de construir una democracia crítica” (p.105).

A partir de lo expuesto surgió la motivación y el interés para la realización de este estudio cuya pregunta de investigación se basa en describir ¿Qué percepciones tienen los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles de la organización en residencia de una escuela pública para estudiantes de alto rendimiento de Lima? Se planteó como objetivo general analizar las percepciones que tienen los estudiantes acerca del liderazgo que ejercen sus representantes estudiantiles que lideran la organización en residencia. Se establecieron como objetivos específicos, en primer lugar, describir las percepciones que tienen los estudiantes acerca de las características de sus representantes estudiantiles que lideran la organización en residencia y en segundo lugar, describir las percepciones que tienen los estudiantes acerca de las características del ejercicio del liderazgo de sus representantes estudiantiles que lideran la organización en residencia.

Los objetivos de este estudio se encuentran vinculados con la línea de investigación de la Maestría de Gestión en la Educación denominada: La escuela como organización educativa, enfocándonos en el eje de la micropolítica en la escuela y en el sub-eje participación de los sujetos de la escuela.

Para la consecución de este propósito se ha desarrollado un estudio de tipo cualitativo. El método que se utilizó fue la investigación fenomenológica debido a que la intención es concentrarse en describir las percepciones sobre liderazgo estudiantil en un contexto específico (una escuela para estudiantes con alto rendimiento). Este tipo de método busca hacer una descripción de un fenómeno, en

este caso el liderazgo estudiantil en la escuela, partir de la experiencia de los sujetos que la han vivido, para nosotros lo estudiantes.

Para concretar nuestra investigación descriptiva se utilizó como técnica el grupo focal y nuestra muestra estuvo constituida por un grupo de 30 individuos (15 varones y 15 mujeres), los cuales representan el 10% de la población de estudiantes de 5^{to} año de una institución pública de Lima que estudian en calidad de becados internos. Está institución alberga estudiantes talentosos de todas las provincias del país, formando parte de una red de 14 colegios correspondientes a una iniciativa del Estado Peruano que tiene como finalidad formar a los futuros líderes del país a través de una educación de calidad con estándares internacionales (Resolución ministerial N° 274- 2014).

Esta investigación se divide en dos partes. La primera de ellas contempla el desarrollo del marco teórico, basado en el tema liderazgo estudiantil en la escuela. Este apartado comprende tres capítulos: **La escuela como espacio de liderazgo y democracia**, donde se abordan los temas relacionados a la democracia, liderazgo y participación estudiantil en la escuela; luego **el ejercicio del liderazgo en el ámbito escolar** donde se delimitan los ejes conceptuales en referencia a los niveles de participación, la toma de decisiones y las condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo; y por último el capítulo tres **denominado el líder estudiantil en el ámbito escolar**, donde desarrollamos los rasgos y habilidades del líder estudiantil, el poder e influencia y el rol que desempeña mismo.

En la segunda parte desarrollamos **el marco metodológico y la discusión y análisis de resultados**. En el primer capítulo se describen los aspectos relacionados al planteamiento del diseño metodológico que guió el desarrollo de este estudio. En el capítulo siguiente se realiza un análisis y reflexión sobre hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, cuyo desarrollo se ha organizado en base a las categorías de estudio: **las características del líder y las características del ejercicio del liderazgo**. Las primeras comprenden como subcategorías los rasgos y habilidades del líder y en las características del ejercicio del liderazgo hemos incluido como subcategorías el nivel de participación, la toma de

decisiones, el poder, la influencia, el rol del líder y las condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo.

Es posible señalar como una limitación de la investigación el haber trabajado solo con una técnica, ya que hubiera sido bastante clarificador realizar una observación de la dinámica participativa en las asambleas estudiantiles, a fin de tener una idea de cómo se lleva a cabo la participación de los estudiantes y hasta qué punto coincide con lo manifestado por los informantes. Asimismo, debido a que el investigador es parte de la institución donde se realiza el estudio es posible que haya un sesgo motivado por su trabajo directo con los estudiantes y como responsable del equipo de adultos que acompaña a los estudiantes en los alojamientos.

En cuanto a los hallazgos es posible concluir que los estudiantes muestran una percepción favorable de sus compañeros como representantes estudiantiles. Ello esencialmente si han sido elegidos democráticamente tomando en cuenta sus cualidades, entre las que destacan la responsabilidad y la capacidad de escucha. Existe una multiplicidad de factores que influyen en el ejercicio del liderazgo, no solo relacionados al mismo líder (cualidades, formación como líder), sino el adulto en su rol organizador y orientador debe asegurar la existencia de espacios para la participación e intervención en la toma de decisiones. Se reconocen también dos tipos de poder: el poder por recompensa que se fundamenta en el control que tiene el representante sobre un estímulo (la calificación de conducta en este caso), y el poder por referencia, es decir basado en admiración y la identificación personal con el líder. Por otro lado hay una manifiesta valoración positiva por el rol del líder estudiantil, en cuanto implica un compromiso asumido y beneficia a sus compañeros, siendo portavoz de los mismos y constituyendo un modelo a seguir.

Se espera con este estudio contribuir al campo del conocimiento educativo con respecto al liderazgo estudiantil en la escuela y motivar a futuras investigaciones sobre este tópico en especial, que merece nuestra atención por constituir una gran oportunidad de mejora en las escuelas y potenciar las habilidades de nuestros estudiantes.

PARTE I: MARCO TEÓRICO - LIDERAZGO ESTUDIANTIL EN LA ESCUELA

CAPÍTULO I: LA ESCUELA COMO ESPACIO DE LIDERAZGO Y DEMOCRACIA

La escuela como institución social fundamental constituye uno de los pilares de la formación y el desarrollo del ser humano. Desde su fundación, como institución formadora reflejo de la sociedad en la que se desenvuelve, y durante su evolución a largo del tiempo ha demostrado ampliamente su trascendencia e impacto en la vida del ser humano. Por otro lado, la escuela está constituida por un conjunto de actores, y es a partir de la interrelación de estos sujetos que se llevan a cabo distintas interacciones que le caracterizan a la escuela y que permiten brindar una experiencia social al estudiante.

Se dice que la escuela tiene como función medular la transmisión de conocimientos y valores sociales, sin embargo el papel de la institución escolar va más allá de representar solo una vivencia meramente cognitiva y académica. La permanencia y

paso de todo ser humano dentro ella se impregna y se nutre de las interacciones sociales que allí se desarrollan. Al respecto Contreras (2004) menciona que:

Dicho de otro modo, la transmisión de conocimientos dentro de la escuela se construye, fundamentalmente, a partir de experiencias de aprendizaje de carácter social, es decir, que los contenidos se sustentan, en primer lugar, sobre los valores sociales que transmite la escuela, configurando a la experiencia educativa como una experiencia preponderantemente social. (p.28)

Estas interacciones no solo configuran la experiencia social del estudiante, sino que dan lugar a una serie de relaciones de influencia y conflictos debido a la heterogeneidad de intereses de los sujetos que pertenecen a la organización educativa. Es allí donde la escuela puede entender desde distintos ámbitos, no solo en su función formadora y trasmisora de conocimiento y valores sociales, sino también como un espacio político donde los estudiantes pueden desarrollar vivencias relacionadas al ejercicio de la ciudadanía y la democracia, las mismas que están impregnadas de ciertos tintes políticos.

A través de estas vivencias, que van más allá del mero aprendizaje de contenidos académicos, como ya mencionamos, los estudiantes experimentan las formas de relación que tenemos en nuestra comunidad. Lo cual permite formar al estudiante en ciertas competencias (participación democrática, práctica de valores y capacidad para tomar decisiones informadas, en beneficio de su comunidad) que le permitan desenvolverse en su sociedad como ciudadano y sujeto de derecho. En palabras de García & Medina citados por Cámara (2013)

La escuela es una comunidad en cuyo contexto se establecen determinadas relaciones sociales a través de las cuales el hombre es capaz de llegar a vivir y a ocupar un puesto determinado, el que sea; en la sociedad, en la escuela es insustituible (p.13).

Entonces la escuela ofrece al estudiante la posibilidad de desarrollar su dimensión social en el marco de esa convivencia, la cual debe fundamentarse en el reconocimiento de su identidad como ciudadano que ejerce sus derechos a través de formas de interacción democráticas. La participación estudiantil es una de estas formas de interacción, la misma que busca conseguir la intervención activa del estudiante en la vida escolar y en los asuntos que le atañen.

1.1. La micropolítica y la escuela democrática

La escuela como constructo social desarrolla una multiplicidad de funciones dentro de la sociedad (transmitir conocimientos, educar en valores, desarrollar competencias y habilidades en los estudiantes, entre otras), lo anterior se conoce como la función formal de la escuela. Sin embargo, la escuela en su forma más amplia de influencia humana contribuye al perfeccionamiento del individuo, siendo un medio ideal para desarrollar un proyecto de formación que incluya los valores imprescindibles para una sociedad democrática. Es decir, la escuela se erige como un espacio para la práctica activa de la democracia, a través de las distintas interrelaciones que allí tiene lugar (Rosano, 2015; Prieto, 2003, Gonzales, 2012). Esta función se puede llevar a cabo cotidianamente por medio de la interacción entre los distintos entes que la conforman (docentes, estudiantes y directivos), ya sea dentro del aula o fuera de ella.

Por su parte, para entender a las organizaciones educativas es necesario analizarlas desde dos enfoques distintos. El primero es llamado enfoque estructural y concibe a la escuela como un aparato de Estado relacionado al sistema educativo y político de gobierno (visión macro política). El segundo es llamado enfoque micro político y presenta una perspectiva interna de la escuela que persigue estudiarlas y analizarlas como sistemas de actividad política (Bardisa, 1997). En esta visión micro política, es preciso entender que toda organización está conformada por un conjunto de miembros, caracterizados cada uno de ellos por sus distintas formas pensar y comportarse, así como intereses individuales, que se ponen de manifiesto durante la interacción diaria de estos actores. En esta visión entran a tallar aspectos como el poder, control, influencia, entre otros.

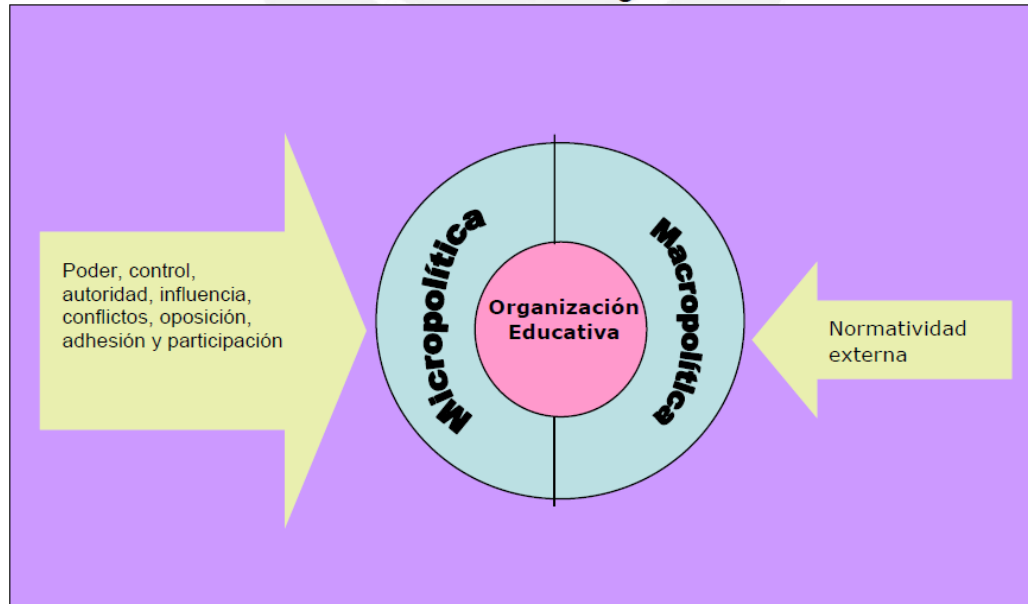


Figura 1: Enfoques de la escuela
Tomado de: Zúñiga (2010)

A partir de este enfoque es posible distinguir los constructos de autoridad e influencia. La autoridad es entendida como el poder asignado de manera formal y la influencia, como el conjunto de estrategias que adoptan los miembros de la organización para conseguir una adhesión de otros miembros con el fin de conseguir ciertos intereses (Contreras, 2005).

Pero ¿qué relación existe entre una escuela como espacio micro político y la escuela como espacio para la práctica de la democracia?

En primer lugar, es preciso comprender que la escuela como tal está conformada por un conjunto de sujetos heterogéneos y que de una u otra forma influyen y se ven afectados por el proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo en ella. Así la imagen política de la escuela se centra en la presencia de intereses distintos de los sujetos que la conforman y entre los miembros de la organización. Asimismo por el intercambio, la influencia, actividad política y el poder. La visión micropolítica concibe a los actores de las escuelas como actores sociales con protagonismo sobre la organización, que deben tener un papel activo en las escuelas (Ball, 1989; Bardisa, 1997, Rodríguez, 2006).

En ese sentido, los estudiantes como sujetos de la escuela, no escapan de verse afectados por las decisiones que se toman en ella. Más al ser el eje de la actividad educadora las decisiones en la escuela deben ser tomadas teniendo en cuenta la repercusión directa de estas en los estudiantes. Sin embargo, es tangible que los menos involucrados en estas decisiones que los afectan tan directamente son ellos, representando solo entes pasivos (Bardisa, 1997). Lo anterior motivado por una visión del estudiante como ser inacabado, confundido, que no posee la capacidad de tomar decisiones acertadas y consecuentes. Empero, se ha demostrado a través de distintas investigaciones, que los estudiantes en las escuelas pueden representar también un grupo de influencia y porque no llamarlo de poder, en cuanto se les dé la posibilidad de demostrar su habilidad para desempeñarse como líderes y de constituir un referente positivo de sus compañeros (Cámere, 2014; Wallin, 2003; Brasof, 2011; Cox, 2011; Pass & Campbell, 2006; Dugan, Rossetti & Beazley, 2011).

En segundo lugar, dentro de análisis micropolítico encontramos diversos aspectos imbricados en el mismo, tales como el conflicto, el poder, la comunicación o la participación. Esta última es entendida por Obando (2008) como “la intervención de personas o grupos en la discusión y toma de decisiones que los afectan para el logro de determinados objetivos” (p. 91). En todo sentido, la participación, implica una acción social, en la que los sujetos deben intervenir activamente en las decisiones y acciones que se desarrollan en el centro y en el aula (Santos, 1999). Los estudiantes como sujetos de las escuelas deben participar también de forma activa en ellas, y a partir de ella desarrollar sus habilidades como futuros ciudadanos capaces de participar de forma responsable e informada en los asuntos que afectan a su comunidad.

En ese sentido, la escuela como un espacio idóneo para la práctica democrática, debe garantizar la participación activa, efectiva, informada y respetuosa de todos los actores. Por ello, la escuela se erige como un espacio propicio para el ejercicio y práctica de la democracia, un lugar donde mediante la práctica del diálogo, el respeto y la tolerancia nuestros estudiantes pueden internalizar el sentido de la misma. El aprendizaje de la democracia y de la ciudadanía se logra a través de la vivencia de

estas y a partir del desarrollo de la propia práctica que proviene de la experiencia cotidiana en las instituciones escolares.

Según Giroux (1993)

La democracia únicamente se puede aprender por medio de la experiencia viviéndola. Así, pues, el hogar, la escuela y la comunidad deben proporcionarles a los jóvenes la oportunidad de trabajar en problemas genuinos de democracia que estén al nivel de su madurez. No se puede alzar ningún muro entre la escuela y la comunidad. Los niños y jóvenes solamente pueden aprender a convertirse en miembros de su comunidad siendo miembros de esta (p.137).

Si bien Conteras (2005) menciona que este enfoque democrático de la escuela es una concepción idealista de la misma, pues no todos los procesos en ella son factibles de lograr de manera participativa, creemos que la organización educativa es susceptible de verse desde distintas miradas y enfoques debido a la complejidad de la misma. En este caso no escapa a poder conciliar ambos enfoques (el micropolítico y el democrático), dado que sí es posible establecer consensos con los miembros de la escuela en pro de un objetivo en común, claro está que ello se quedaría en la teoría si no existen las condiciones para lograrlo.

Por otro lado para Castro citado por Rosano (2015) la escuela debería constituir:

- Un espacio de construcción de una cultura democrática inclusiva y no discriminatoria.
- Un espacio de ejercicio democrático y generación de ciudadanía.
- Un espacio donde se desarrollen aprendizajes, a fin de que los estudiantes vayan asumiendo su condición de ciudadanos, conscientes y críticos de su realidad.

- Un espacio que impulse en los estudiantes el sentido de pertenencia a partir de la participación estudiantil.

La escuela debe ser responsable de generar espacios donde se originen aprendizajes ciudadanos, los cuales contribuyan a fomentar en los estudiantes su capacidad de proponer, opinar y participar en la toma de decisiones. Estos espacios de participación y actuación democrática sirven para propiciar el compromiso de los estudiantes, el aprender a convivir pacíficamente y sobre todo ejercer la democracia desde la escuela (Pablo, 2001; Ugarte, 2001; Giroux 1993, Domínguez, 2005). Desde otra perspectiva la escuela como espacio micro político debe asegurar la intervención de todos los grupos de poder en la escuela.

Por ello, es imprescindible fomentar la vivencia de la democracia en la escuela a través de situaciones que propicien el ejercicio de la misma, a fin de educar a nuestros jóvenes en un marco de respeto y tolerancia que les permita desplegar ciertas habilidades que le sean útiles durante su posterior vivencia en comunidad. Estas situaciones pueden abarcar desde la simple participación de los estudiantes en el aula, hasta promover la existencia de espacios donde muestren su injerencia en asuntos que afectan a la escuela en general. Lo anterior constituye un ideal que se debería lograr en las escuelas, sin embargo, es palpable la poca participación de los estudiantes y más aún la carencia de espacios para fomentarla (Cámere, 2013; Espinoza, 2014).

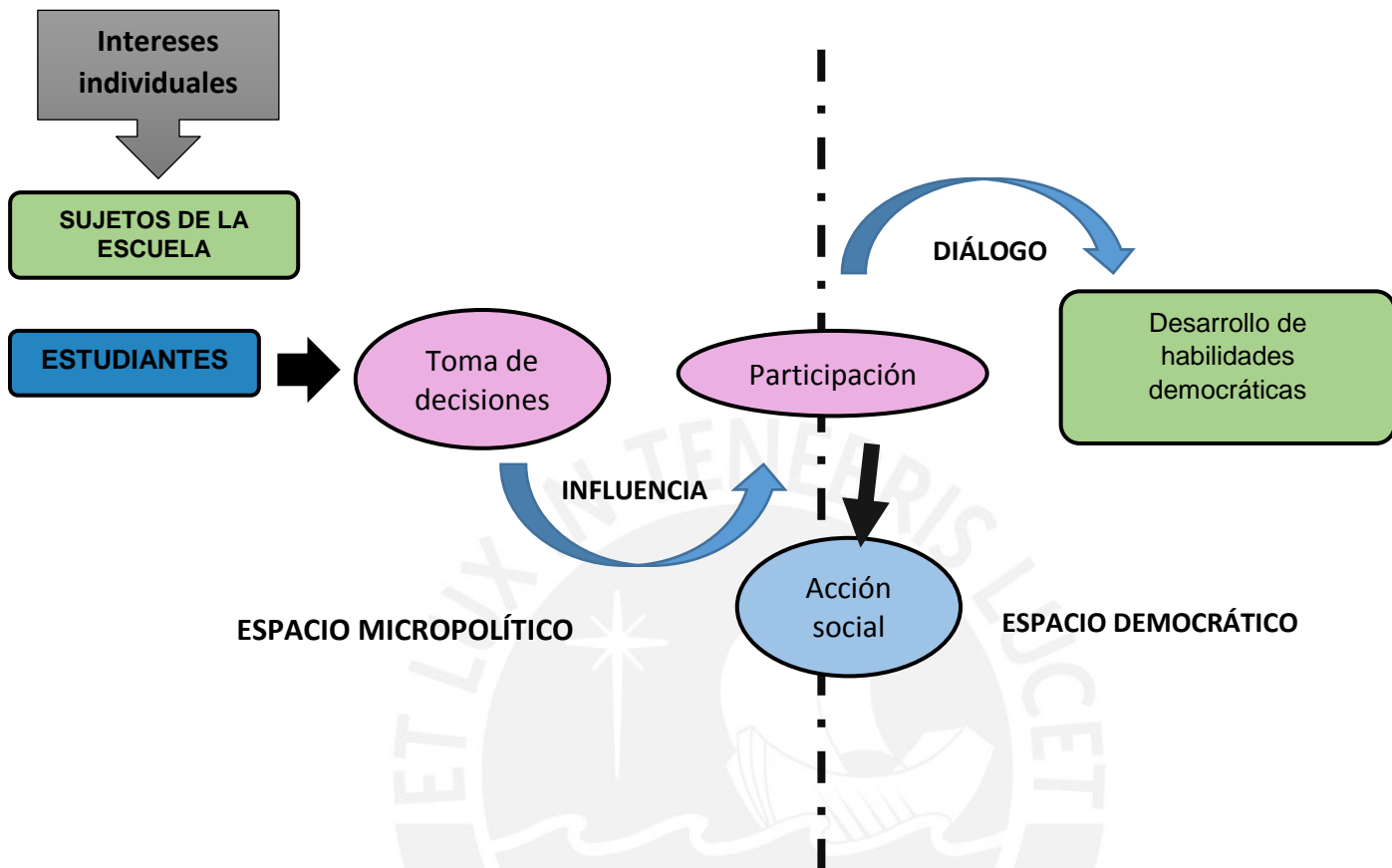


Figura 2. La escuela como espacio político y espacio democrático

Elaboración propia

1.2 Democracia, participación y liderazgo estudiantil en la escuela.

Desde la Antigua Grecia se ha recogido la existencia de escuelas públicas que preparaban para el ejercicio de la ciudadanía (Gonzales, 2012). Allí se educaba básicamente a los estudiantes para ser buenos ciudadanos y cultivar la virtud en ellos. En la actualidad se ha pasado a una concepción de la escuela como instrumento de formación ciudadana que garantizaría el bien común y en la cual se debe incorporar la vivencia de valores emanados de la práctica democrática. Estos valores como la justicia y la participación en la toma de decisiones, deberían posteriormente formar parte de su futura práctica y experiencia en la vida social

pública del ciudadano. (Gonzales, 2012; Domínguez, 2005). Es así como que se hace imprescindible “Entender la necesidad de una educación para la democracia, concebida como el proceso intencional y sistemático de formación y potenciación de valores que redunden en conductas democráticas” (Gonzales, 2012, p.1).

La escuela constituye el primer espacio formal donde los niños aprenden el sentido de lo público a partir de la interacción con otros. Así toman conciencia de que pertenecen a una comunidad, en la cual pueden participar desde su condición de miembros de ella. Contribuir al establecimiento de una escuela democrática significa reconocer que los estudiantes se hallan inmersos dentro de la comunidad escolar y que necesitan sentirse reconocidos y que sus opiniones son tomadas en cuenta. Lo anterior solo se conseguirá si se fomenta una participación basada en el diálogo permanente y el debate abierto (Prieto, 2003; Carbajo & Espino, 2000; Castillo, 2003; Rodríguez, 2006).

Formar al estudiante bajo el concepto de educación democrática contribuye a la práctica posterior de la ciudadanía democrática por parte de este, reconociéndose a sí mismo como un sujeto de derecho que participa de forma autónoma y responsable en la vida social. (Figura 3)

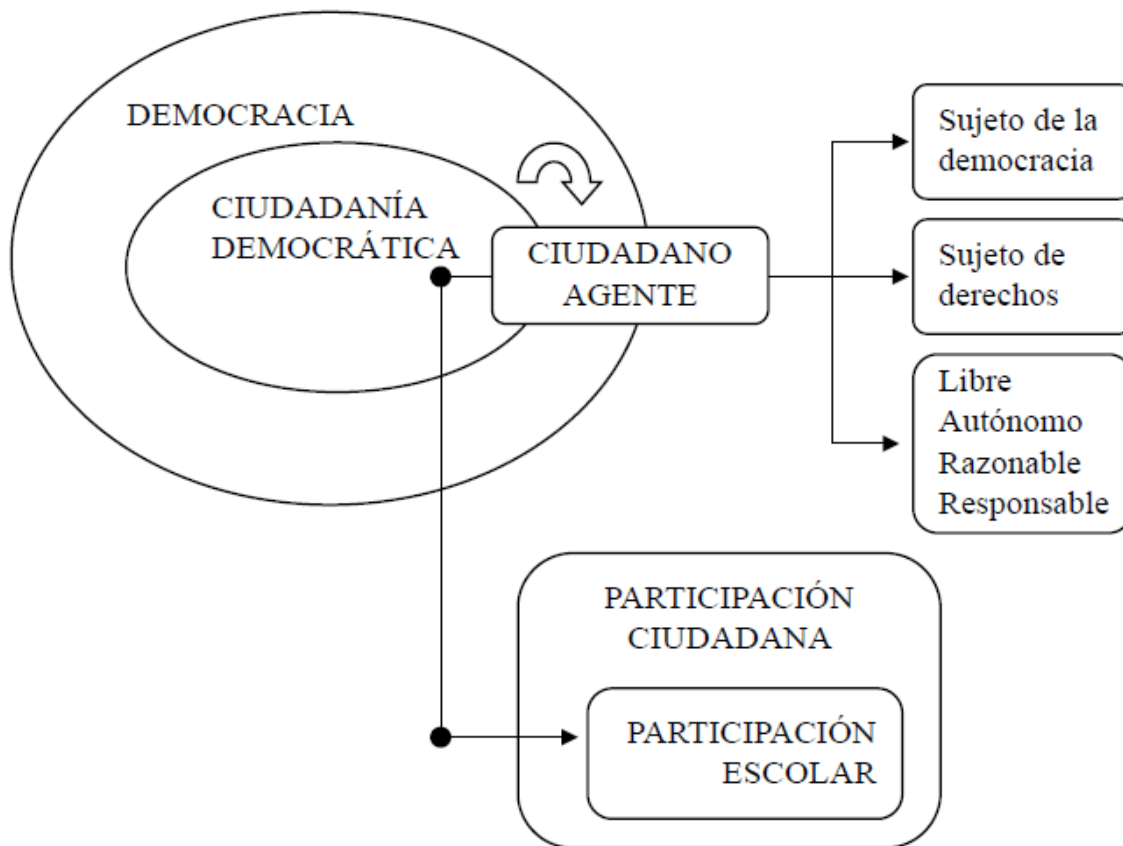


Figura 3: Ciudadanía y participación

Tomado de: Calderón (2012)

Para Wallin (2003) “students must be assisted in practicing democracy while they learn about it in schools. Schools need to walk the talk of democracy, instead of promoting do as we say, not as we do” ¹(p. 57). Ello también implica reconocer al estudiante como un sujeto de derecho, libre y autónomo, capaz de manifestar sus opiniones de manera razonable y respetuosa, a través de su participación activa en la vida escolar (Calderón, 2012).

A partir de ello se desprende que la escuela debe ser “Una institución que establezca la participación ciudadana real en la toma de decisiones, que adopte las políticas

¹ “Los estudiantes deben ser asistidos en la práctica de la democracia mientras aprenden acerca de ello en las escuelas. Las escuelas deben predicar con el ejemplo la democracia, en lugar de promover lo que decimos, y no lo que hacemos ” Traducción libre

más justas, que promueva la solidaridad, la tolerancia y la libertad, también es un ente transmisor de valores democráticos” (Gonzales, 2012, p20). La escuela constituye un lugar público institucionalizado, donde los estudiantes tienen la oportunidad de vivenciar estos dos constructos: la democracia y la ciudadanía y a partir de ello formar ciudadanos autónomos y responsables. Desarrollando desde esa perspectiva un papel vital preparando a los estudiantes en valores y actitudes que le permitirán la práctica efectiva de una convivencia social y democrática. Ello se logrará a través de la construcción de una comunidad escolar en la que los estudiantes desarrollen y practiquen el intercambio y negociación de creencias y valores basada en el respeto y la tolerancia mutua.

Una de las formas para la práctica y vivencia de esta llamada vivencia democrática es la participación escolar. En ese sentido podemos entender la participación escolar como un ejercicio ciudadano que se configura en torno al grado de injerencia que tienen los sujetos en el proceso de toma de decisiones en la escuela. Lo anterior se fundamenta en la importancia de los roles que desarrollan cada uno de los agentes implicados en el proceso educativo. Así en la escuela se requiere la participación activa de los actores partiendo por su conciencia de la realidad y su deseo de actuar sobre ella (Calderón, 2012; Rosano, 2015; Pablo, 2001, Ugarte, 2001).

Es precisamente la participación uno de los aspectos que conciernen al enfoque micro político de la escuela, pues como menciona Rodríguez (2006)

Entender la cultura de la organización como algo que se construye y desarrolla en la interacción social por sus miembros, concederle voz y protagonismo a sus participantes como individuos con historias y pensamientos propios, nos abre el camino para comprender que en el seno de las mismas se producen conflictos ideológicos, subgrupos con intereses determinados, disputas por el poder pretendiendo imponer unos determinados criterios sobre otros (p.8).

Entonces, al estar los actores educativos en constante contacto e interrelación se producen indefectiblemente conflictos entre ellos (micropolítica), debiendo ser la

participación una parte importante de la vida en común, dado que todas las acciones y decisiones que se tomen afectan a los miembros que conforman a la escuela.

Los estudiantes no se encuentran excluidos de esta participación, debido a que constituyen el eje fundamental de la escuela y de la actividad educadora. En ese sentido, los estudiantes como elemento constitutivo de la comunidad escolar no están exentos de participar de forma activa en la toma de decisiones en la escuela puesto que:

La participación estudiantil como ejercicio ciudadano posibilita la realización de acciones individuales o colectivas para atender, ejercer o defender derechos y asumir responsabilidades. Busca la intervención estudiantil frente a asuntos que involucran sus intereses y el bienestar general. Es una opción que favorece el desarrollo personal de cada adolescente y la construcción de una ciudadanía activa y responsable (Ugarte, 2001, p.13).

Una de estas formas de participación activa de los estudiantes en las escuelas es la práctica del liderazgo estudiantil pues cuentan con un gran potencial para liderar e influir de forma positiva en sus semejantes para la mejora de su entorno (Cámere, 2014; Wallin, 2003). Así definimos al liderazgo escolar como una forma de participación activa de los estudiantes en la vida escolar, la cual se caracteriza por implicarlos en la toma de decisiones que afectan a la escuela y por ende a su vivencia en ella (Brasof, 2011; Cox, 2011; Pass & Campbell, 2006). En palabras de Bardisa (1997) “A través de su propia interacción, los alumnos construyen valores, modos de comportamiento, roles propios de su sistema social, tipos de liderazgo, etc., al margen o a partir de la normativa formal de la institución” (p. 25).

El liderazgo escolar está siendo reconocido en la actualidad como una posibilidad de hacer más inclusiva a la escuela, mejorando la vida democrática y pedagógica de la misma, siendo un elemento formativo indispensable en la educación para la ciudadanía. Asimismo a través de la participación se hace posible el desarrollo de habilidades en los estudiantes, las cuales le facilitarán la práctica de una democracia participativa en su posterior vivencia en comunidad (Pablo, 2001; Ugarte, 2001;

Brasof, 2011; Domínguez, 2005). Al promover y ejercer una adecuada participación, los estudiantes desarrollan su capacidad de comunicación asertiva, de relacionarse de manera efectiva, de responsabilidad social, de valorar las distintas opiniones, de resolver conflictos de forma pacífica y de comprometerse con el bien común. Así podemos decir que “La escuela tiene a favor la plasticidad y ductibilidad junto con la edad y visión positiva de la vida del educando para formarlo y orientarlo hacia la participación en beneficio de sus compañeros” (Cámere, 2013, p.9).

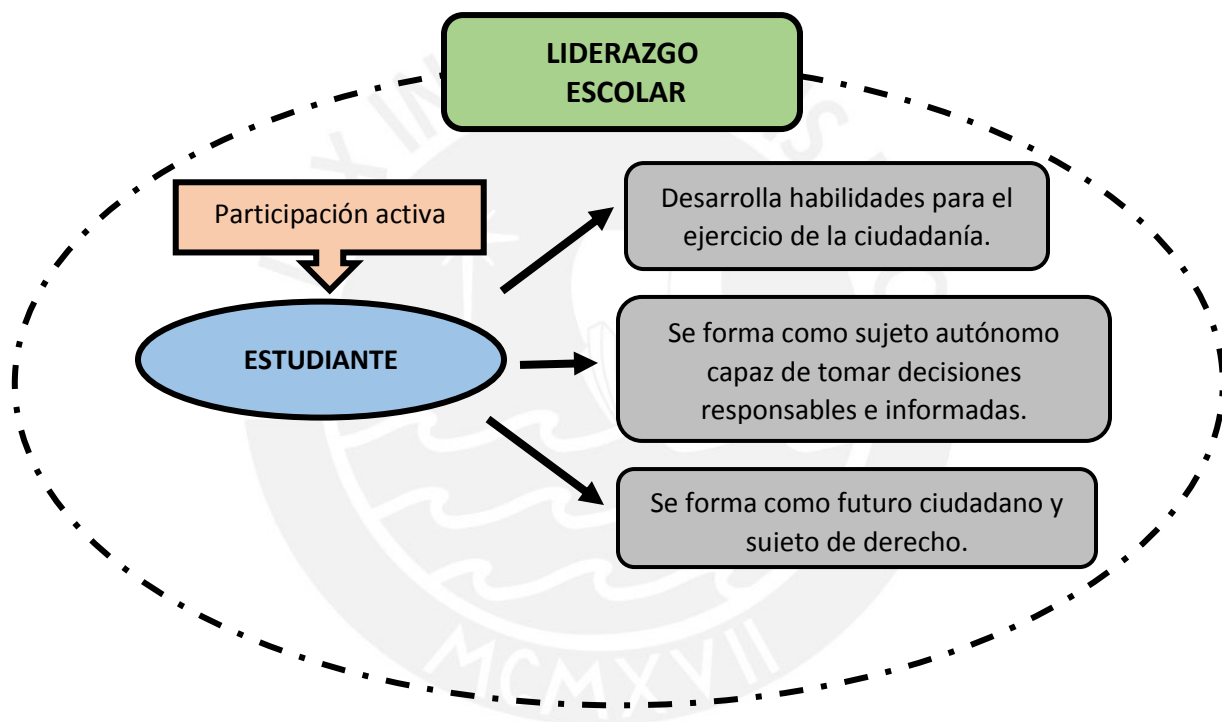


Figura 4: Liderazgo escolar y ciudadanía.

Elaboración propia

Desde esta perspectiva (como se observa en la figura 4) promover la participación activa y efectiva de los estudiantes a través del liderazgo escolar se hace imprescindible por su impacto en la formación de los mismos como sujetos de derecho y futuros ciudadanos. Si las habilidades pertinentes para llevarla a cabo se desarrollan en la etapa escolar, se facilita la consolidación de estas posteriormente fuera de ella. De esta forma, es posible formar ciudadanos agentes que tomen

decisiones informadas y responsables, ejerciendo su autonomía y su derecho a elegir (Ugarte, 2001; Carbajo y Espino, 2000).

1.3 Implicancias del liderazgo estudiantil escolar

Como ya se dijo anteriormente, los estudiantes poseen un gran potencial para ejercer el liderazgo en sus escuelas. Con respecto a ello Mosher citado por Wallin (2003) sugirió que los estudiantes deben participar en experiencias directas de la democracia en la escuela por tres razones principales:

- a) Los estudiantes desarrollarán habilidades requeridas para la práctica de ciudadanía democrática efectiva si tienen experiencias de participación de primera mano en la escuela.
- b) La educación democrática contribuye al desarrollo humano en los aspectos cognitivo, social, política y moral.
- c) La gestión escolar democrática ofrece los medios más prácticos y eficaces para mejorar los resultados escolares a través de la promoción de normas y acuerdos a fin de orientar la conducta de los miembros de la escuela.

Desempeñarse como representante estudiantil teniendo la oportunidad de ocupar una posición de liderazgo es una de estas experiencias directas de participación. A partir de estas experiencias de liderazgo se les permite a los estudiantes desplegar su potencial como líderes, fomentando su capacidad propositiva y desarrollando su capacidad de influir en sus congéneres hasta convertirse en modelos positivos para ellos (Hine, 2012). Como menciona Wallin (2003) “Student leadership opportunities also enabled the development of interpersonal and communication skills. As students honed their skills and were able to influence the attitudes, opinions, and actions of others, school spirit, attendance, and student recognition increased²” (p. 67)

² "Las oportunidades de liderazgo para los estudiantes también permitieron el desarrollo de las habilidades interpersonales y de comunicación. Los estudiantes perfeccionaron sus habilidades y fueron capaces de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás, el espíritu de la escuela, el compañerismo y el reconocimiento de los estudiantes aumentaron." Traducción libre

En se sentido muchos autores como Hine (2012), Wallin (2003), Cox (2011) y Bowman (2013) destacan la importancia de formar a los estudiantes como futuros líderes incluyéndolos en actividades que permitan el desarrollo de sus habilidades en liderazgo. Estas habilidades comprenden por ejemplo:

- Su capacidad de organización, en cuanto tiene bajo su cargo un grupo de estudiantes a los cuales debe dirigir y organizar para la consecución de ciertos fines.
- Mejoras en la comunicación asertiva, como proceso consciente y congruente que le facilita una comunicación efectiva y equilibrada con los seguidores.
- El manejo de emociones y resolución de conflictos, teniendo como base la negociación, promoviendo la cooperación del equipo de estudiantes a su cargo.

Las habilidades antes mencionadas contribuyen a su formación y a su desarrollo personal (Cámere, 2014; Lavery & Hine, 2012), así como favorecen a una mejor convivencia en la escuela. Con respecto a lo anterior, otros autores hacen hincapié en los beneficios de incluirlos el planteamiento de soluciones a fin de resolver la problemática de sus centros escolares (Bowman, 2013; Lavery & Hine, 2012), lo cual a un largo plazo genera un impacto en su desenvolvimiento en comunidad fuera de la escuela y en su actuación como ciudadano. Si se desea contar con ciudadanos que actúen como agentes dinámicos, que aporten al desarrollo de su comunidad, es necesario apostar, desde la escuela, por la formación de estudiantes líderes, que sean capaces de desarrollarse de forma eficiente en espacios de deliberación colectiva y de cooperación (Pablo, 2001).

En esa misma línea los investigadores Logue, Hutchens & Hector (2005) muestran como resultados de una investigación realizada con respecto a los beneficios potenciales de incluir a los estudiantes en actividades de liderazgo, que estos consideran este tipo de actividades como sumamente enriquecedoras para su aprendizaje y en la forma en que estos se relacionan con otros estudiantes. Asimismo a partir de haber vivido la experiencia de ser líderes estos estudiantes aseveran su deseo de querer ocupar posiciones de liderazgo en otros ámbitos de su

vida. Otros autores también reseñan en distintas investigaciones los beneficios de este tipo de experiencias en los estudiantes, por ejemplo citamos algunas:

Autores	En relación con ellos mismos	En relación con otros
Logue, Hutchens & Hector (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción personal. • Desarrollo de capacidades como: organización , administración eficaz de su tiempo y habilidades de planificación • Utilizar su tiempo libre en actividades valiosas que le permiten aprender algo útil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a otras personas y establecer relación con ellas • Satisfacción al percibir como logran que un grupo de personas se unan por un objetivo en común. • Desarrollo del llamado "Liderazgo de servicio" al tener la posibilidad de ayudar a otras personas • Sentimiento de pertenencia a un grupo determinado.
Wallin, D. (2003).	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora su desempeño en las áreas académicas • Empoderamiento • Reconocimiento personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora el clima escolar pues desarrolla habilidades para resolver conflictos. • Compromiso con su institución. • Desarrollo de las habilidades interpersonales y de comunicación. • Capaces de influir positivamente en las actitudes, opiniones y acciones de los demás.
Brasof, M. (2011).	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora su comportamiento. • Enseñar a los estudiantes el conocimiento cívico y • Habilidades como líderes democráticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrar las libertades individuales con las de la comunidad escolar.
Buschlen, E. & Dvorak, R. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla : Valores individuales: Conciencia de sí mismo. Congruencia Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla: Valores de grupo: Colaboración Propósitos comunes Valores de comunidad: Ciudadanía - Cambio
Bowman, R. (2013).	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes aprenden a "liderarse a sí mismos" en la medida que descubren quienes son y qué son capaces de hacer. • Ejercitan su capacidad de tomar las decisiones correctas en el momento preciso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un impacto positivo en sus compañeros de clase y de la escuela. • A partir de su participación en la toma de decisiones contribuyen a su comunidad. 60 • Compromiso con el bienestar común.

Tabla 1: Beneficios del liderazgo estudiantil

Elaboración propia.

Como observamos en la tabla anterior existen experiencias exitosas de liderazgo en las escuelas, lo cual contribuye a la formación de nuestros estudiantes. Estos beneficios van desde la propia satisfacción personal hasta el desarrollo de diversas capacidades (organización, empoderamiento, toma de decisiones, entre otras). No solo se señalan los beneficios para los mismos estudiantes, sino que a partir del ejercicio del liderazgo son los propios compañeros quienes perciben mejoras en el clima escolar y en los valores del grupo.

En general como sostiene Hine (2012) son muchos los autores que apuntan que la creación de oportunidades para el desarrollo del liderazgo estudiantil en el ámbito escolar contribuye positivamente a la persona, escuela y comunidad en general. Estas experiencias de liderazgo son cruciales para promover la responsabilidad social, el liderazgo comunitario, la ciudadanía activa y servicio. En palabras de Giroux & Mc Laren (1998) "...las escuelas pueden ser defendidas como instituciones que proveen conocimiento, habilidades, relaciones sociales y visión necesarias para educar a una ciudadanía capaz de construir una democracia crítica" (p.105)

De lo dicho anteriormente, concluimos que la escuela tiene un rol formador de seres sociales, lo cual implica que los estudiantes interioricen a través de la experiencia conceptos como la democracia y la ciudadanía y adquieran ciertas capacidades que le faciliten la convivencia en la sociedad. Para ello, es preciso comprender que en la escuela, conviven un conjunto de entes heterogéneos, generándose ciertas interacciones, a partir de las cuales surgen aspectos como el poder, la toma de decisiones y la participación. En ese sentido, el ejercicio del liderazgo estudiantil constituye una forma de participación activa de los estudiantes, quienes como eje fundamental de la escuela deben formar parte activa de la toma de decisiones en ella.

CAPÍTULO II: EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO ESCOLAR

Sergiovanni (1994) refiere que por mucho tiempo se ha concebido a la escuela como una organización formal, en la cual son importantes las nociones de clima organizacional, formalidad, productividad y eficiencia. Para lo cual no se ha recurrido a una teoría propia, por el contrario se han tomado aportes de las ciencias administrativas y de otras disciplinas. Es así que las principales teorías sobre el liderazgo también devienen de investigaciones llevadas cabo en el sector empresarial. Sin embargo, como advierte Pareja (2009) en los centros educativos las relaciones y variables son mucho más complejas, por lo que se debe tener cuidado al adaptar estas teorías al ámbito educativo.

La figura del líder encarnada en el jefe que dirigía a la empresa y tenía a su cargo un conjunto de trabajadores, pasó al campo educativo a materializarse en la función que cumple el director de la institución educativa. En ese sentido definimos al liderazgo escolar como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Leithwood, citado por Bolívar-Botía, 2010, p.82). Por su parte según Álvarez (2010) "El concepto de liderazgo hace referencia al desarrollo de habilidades para capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, motivar, comunicar, modelar conductas, implicar, crear cultura y un largo etcétera vinculado a actitudes propias de la interacción y relación personal con los colaboradores" (p. 25).

En ese marco entendemos al liderazgo como una tarea compartida que es inherente a todo grupo y a toda institución, constituyendo una relación de influencia donde confluyen cuatro variables. Estas variables son: el líder o líderes del grupo (con ciertas cualidades que pueden ser aprendidas a través de la experiencia), el grupo de seguidores (y las relaciones que estos mantienen con el líder), la situación o contexto (que al ser problemático debe ser superado o mejorado por el líder) y un proyecto compartido (como respuesta al contexto problemático y que mantiene unido al grupo en cuestión) (Espinoza, 2014; Cáceres & otros, 2009; Lorenzo & otros, 2011).

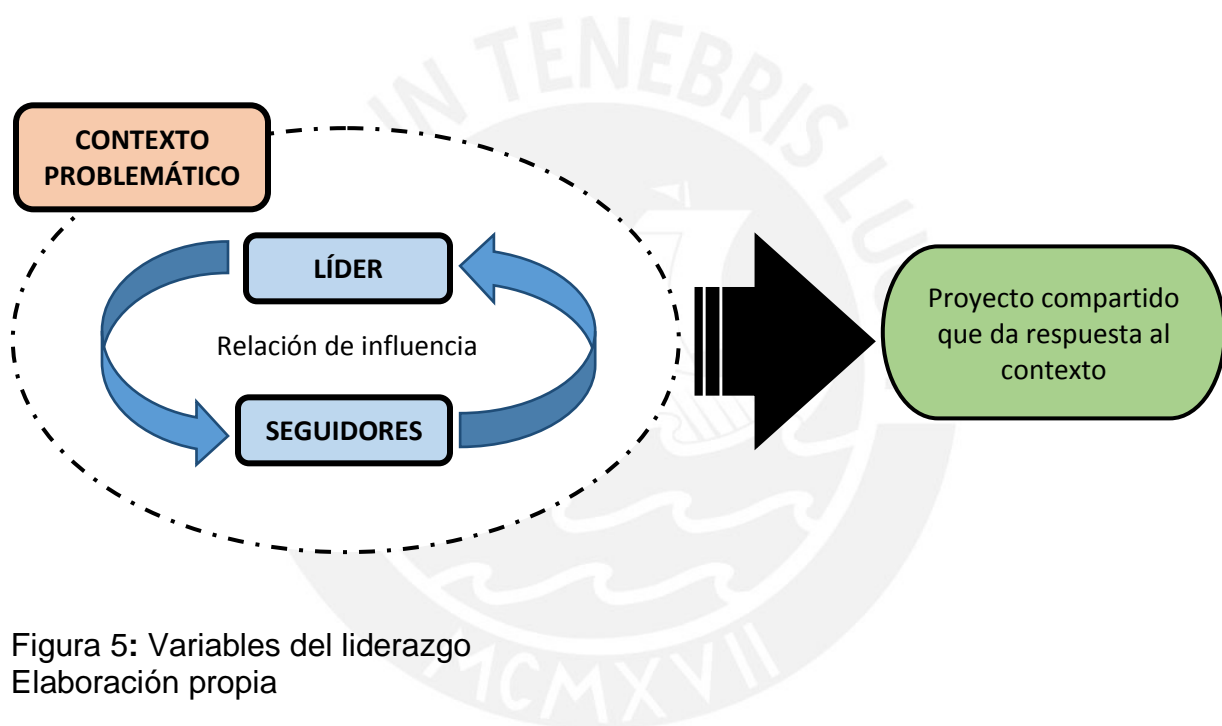


Figura 5: Variables del liderazgo
Elaboración propia

Como ya se dijo la figura de líder en ámbito educativo se relacionó al principio directamente con la función desempeñada por el director, más adelante se destacó la importancia de que también los docentes pudieran asumir en algún momento el rol de líderes. Así son muchos los enfoques de liderazgo que hacen referencia al liderazgo escolar ejercido por la figura del director o los docentes (liderazgo instructivo, transformacional, distribuido, entre otros). Ahora bien, la función del líder ha pasado a poder reconocerse en cualquiera de los miembros de la organización escolar (ya no solo en los docentes), los mismos que pueden ejercer funciones de

liderazgo en algún momento dentro del desarrollo de sus actividades (Spillane, 2005).

Por otro lado, se ha reconocido la importancia de incluir en el proceso de toma de decisiones a todos los miembros de la escuela (director, docentes y estudiantes). Desde esa perspectiva surge el enfoque del Liderazgo Participativo el cual reconoce que todos los actores de la escuela poseen un conjunto de habilidades que les permiten participar activamente en la toma de decisiones, aportando nuevas ideas desde su experiencia; trayendo esto consigo beneficios como el fomento de la colaboración y el compromiso con la mejora de la institución, además de un enriquecimiento significativo de la calidad de las decisiones (Yukl, 2008; Somech, 2005).

En ese sentido, se omitió por mucho tiempo la figura del líder estudiantil, concibiendo a los estudiantes solo como parte pasiva y receptora de la organización. Precisamente el liderazgo participativo es uno de los enfoques de liderazgo que posibilita la inclusión de los estudiantes como sujetos capaces de desempeñar papeles de liderazgo dentro de sus escuelas, de allí la relevancia de su estudio para comprender el liderazgo escolar estudiantil y su manifestación a partir de la participación de estos en la toma de decisiones que afectan a la escuela. Desde este enfoque de liderazgo enmarcado en el enfoque democrático de la escuela y en el enfoque micropolítico, se desarrollan las nociones de los niveles de participación, la toma de decisiones y las dificultades y condiciones para el ejercicio del liderazgo estudiantil en el ámbito escolar.

2.1 El liderazgo participativo como posibilidad de intervención estudiantil

Como ya se mencionó en el apartado anterior, dentro de análisis micropolítico la participación constituye un aspecto sumamente importante. La participación es entendida por Obando (2008) como “la intervención de personas o grupos en la discusión y toma de decisiones que los afectan para el logro de determinados

objetivos” (p.91). En todo sentido la participación implica una acción social, en la que los sujetos deben intervenir activamente en las decisiones y acciones que se desarrollan en el centro y en el aula (Santos, 1999). En primer lugar, veremos qué se entiende por este enfoque del liderazgo y cómo a través de él se abre una posibilidad de intervención para los estudiantes en las escuelas.

Al igual que la mayoría de los enfoques de liderazgo, el liderazgo participativo tiene su origen en el campo empresarial así Somech (2005) lo define de la siguiente forma “Participative leadership, which is defined as joint decision making or at least shared influence in decision making by a superior and his or her employees, offers a variety of potential benefits”³ (p. 777). Como vemos el liderazgo participativo básicamente está orientado a la participación de los sujetos en el proceso de toma de decisiones, lo cual como menciona Yulk (2008) no implica el abandono de responsabilidades por parte de las autoridades, pues estas siguen siendo las responsables de las decisiones. En el siguiente cuadro el mismo autor resume las principales características de este enfoque:

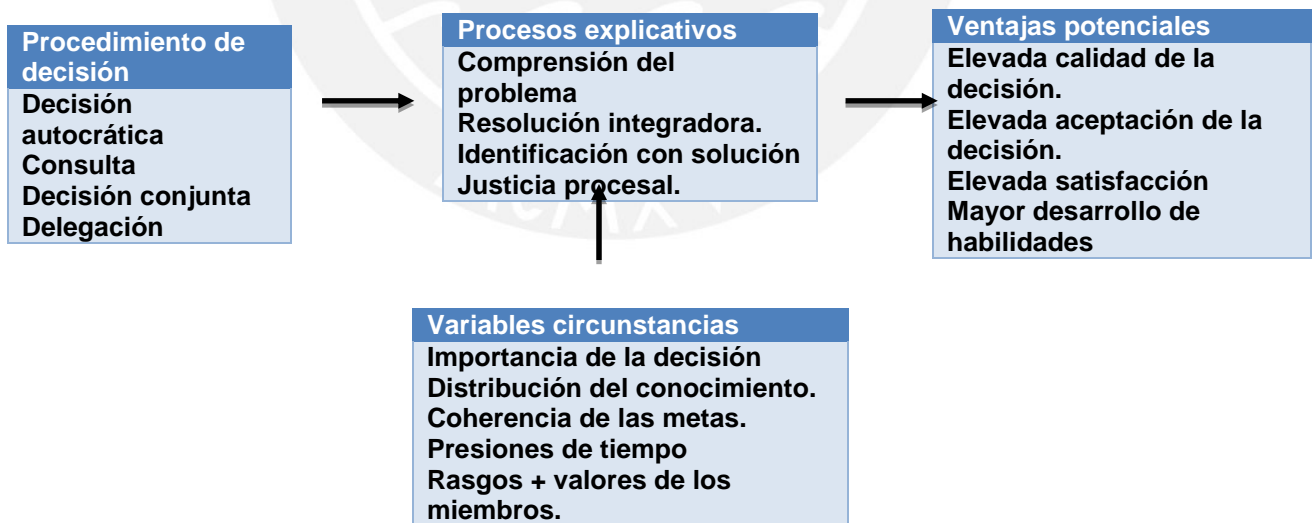


Figura 6: Modelo causal del liderazgo participativo
Tomado de: Yulk (2008)

³ "El liderazgo participativo, que se define como la toma de decisiones conjunta o al menos la influencia compartida en la toma de decisiones por un superior y de sus empleados, ofrece una variedad de beneficios potenciales". Traducción libre

Este enfoque de liderazgo participativo adaptado a la escuela permite incluir en la toma de decisiones a todos los miembros de la escuela, quienes en base a su experiencia y experticia pueden aportar a la solución de determinadas cuestiones que afectan a la escuela y por ende a ellos mismos. Así pueden participar activamente no solo los líderes formales como el director o sub-director sino también los docentes y los estudiantes.

Por mucho tiempo se ha relegado a los estudiantes a ser entes pasivos en la gestión del centro, se les ha excluido de participar y de decidir en aspectos que influyen directamente en su vida escolar (Bardisa, 1997). Lo anterior sustentado en una visión del estudiante como ser inacabado, equivocado, que carece de condiciones para decidir por sí mismo. Sin embargo, los estudiantes en la medida sus potencialidades también pueden ser partícipes del proceso de toma de decisiones en la escuela, tal como lo señalan diversos autores estos cuentan con la capacidad de aportar a la institución educativa a través del ejercicio de un liderazgo participativo, con el cual los estudiantes tengan un papel activo en sus escuelas. (Logue & otros, 2005; Wallin, 2003; Brasof, 2011; Buschlen & Dvorak, 2011; Bowman, 2013; Dugan, Rossetti & Beazley, 2011)

En ese sentido y tomando en cuenta las ventajas potenciales de la participación señaladas en la figura anterior (Yulk, 2008), podemos decir que incluir a los estudiantes en la toma de decisiones puede:

Aumentar la calidad de la decisión: Pues los estudiantes poseen habilidades y conocimientos a partir de los cuales pueden aportar soluciones e ideas novedosas que ayuden a enriquecer este proceso de toma de decisiones. Muchos estudiantes desde su experiencia fuera y dentro de la escuela conocen cierta información y conocimientos de diversa índole que los adultos no disponen, tal es el caso de los vertiginosos cambios tecnológicos actuales a los que nuestros estudiantes por su propia naturaleza se adaptan tan bien (Romero, 2004).

Aceptación de la decisión: Si los estudiantes sienten que tienen cierta influencia en la decisión se identificarán con ella y percibirán que es su propia decisión, lo cual aumenta la motivación para implementarla con éxito y hacer que sus congéneres lo hagan también.

Satisfacción con el proceso de decisión: Dar la oportunidad de expresar las opiniones y preferencias a los estudiantes hacen que perciban que se les trata con dignidad y se les toma en cuenta independientemente al grado de influencia de estos en el proceso de toma de decisiones.

Desarrollo de las habilidades de los estudiantes: El hecho de participar en el proceso de toma de decisiones ayuda a los estudiantes a mejorar y desarrollar sus habilidades como el diálogo asertivo y la confianza en ellos mismos.

Como podemos percibir, el incluir a los estudiantes en la toma de decisiones puede traer consigo ventajas tanto para la formación de ellos mismos y para la escuela, generándose un impacto positivo en ambos. Como menciona Brasof (2011) “Research in schools across the country indicates that student voice is a possible new source of information and diverse perspectives that can positively challenge the school’s operating norms and assumptions and transform it into a double-loop learning organization⁴” (p. 21).

En ese mismo orden de ideas la participación y la toma de decisiones son dos ejes fundamentales con respecto al desarrollo del liderazgo participativo. Estos dos tópicos se desarrollarán en el capítulo siguiente.

⁴ "La investigación en las escuelas de todo el país indica que la voz del estudiante es una posible nueva fuente de información y perspectivas diversas que pueden desafiar positivamente normas y supuestos operativos de la escuela y transformarla en una organización de aprendizaje de doble circuito." Traducción libre

2.2. La voz del líder estudiantil: niveles de participación y la toma de decisiones.

Entendemos por participación a aquel proceso de intervención de los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la misma, orientada a la consecución de determinados objetivos o la discusión y resolución de ciertos conflictos (Obando, 2008; Vroom & Yetton, 1973; Santos, 1999). Con respecto a ello Vroom & Yetton (1973) agregan que la participación implica una intervención conjunta de dos o más partes y está representada por el grado de influencia sobre la decisión y los planes acordados.

Son diversos los estudios que hacen alusión a los niveles de participación en que se implica a los miembros de la escuela, en ese sentido cabe mencionar estos niveles pueden ir desde el mero proceso de información de las decisiones tomadas previamente, la consulta, las propuestas, la delegación y la autogestión. Ball (1989), por ejemplo distingue dos rasgos importantes en cuanto a la participación: en primer lugar la autonomía, como un término débil y limitado, que consiste en la libertad otorgada o quitada por el director para actuar dentro de límites estrictos; y la participación o pseudoparticipación, para el autor, la cual brinda una ilusión de control, basada en la consulta sin acceso real a la toma de decisiones.

Por otro lado Paterman citado por Santos (1999) distingue los siguientes niveles de participación:

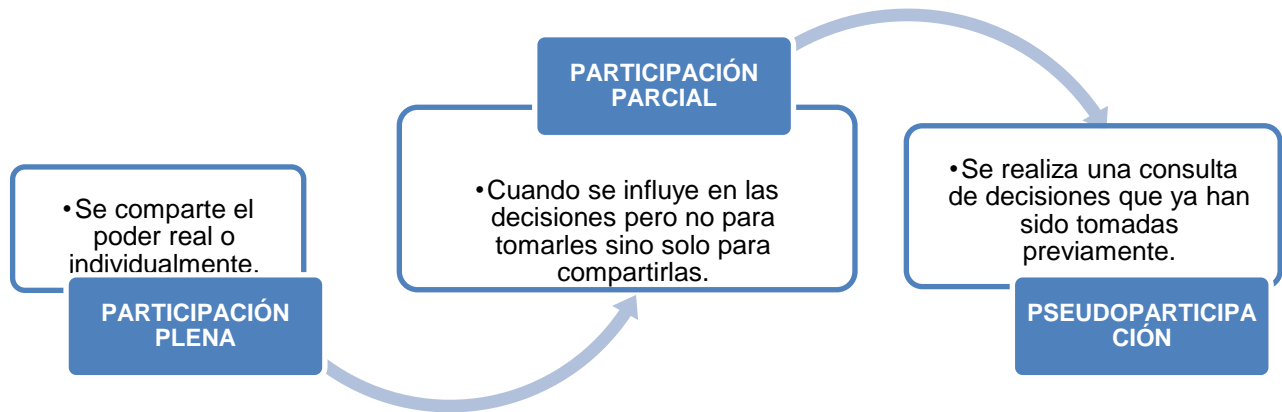


Figura 7: Niveles de participación
Elaboración propia

Ahora bien, notamos claramente la diferencia entre cada nivel de participación planteado por los autores citados y todos ellos coinciden en señalar como base un nivel en el que los sujetos no tienen injerencia en el proceso de toma de decisiones. Este primer nivel y el segundo (la consulta) son dos de los más difundidos en las instituciones escolares, cabe decir que los actores implicados en la escuela pueden llegar a participar superficialmente en toma de decisiones (Contreras, 2005). La situación usual en la escuela corresponde a reunir a los docentes y solicitar su opinión en algunos asuntos a decidir, puede ser que el director (en este caso líder formal), tome sus aportes o no (Bardisa, 1997).

Sin embargo ¿qué hay de la participación estudiantil?, como bien señala Bardisa (1997) a pesar de que la intervención de los estudiantes está normada según el funcionamiento de los consejos escolares, sus voces son silenciadas por distintas razones:

- Representan la minoría en los órganos de representación, y los docentes al ser una cantidad mayoritaria delimitan las reglas y el terreno de juego, dominando estos espacios de participación.
- La visión paternalista de los docentes y directivos hacia los estudiantes. Los primeros al tener cierta experiencia en este tipo de procesos de participación manejan el discurso y las estrategias.

- Existe una demora en el proceso de atención de las solicitudes y soluciones presentadas por los estudiantes, las cuales según Bardisa (1997) se “pudren en el olvido.” Además que se toma como poco relevante la opinión de los mismos.
- Existe una ignorancia o ausencia de cultura participativa, debido a la escasa práctica de ella. Los estudiantes llegan a desconocer y a no identificarse con el colectivo que representan.
- La poca influencia de los órganos de representación estudiantil asociaciones de alumnos que lejos de animar a la participación se convierten en entes irrelevantes teniendo serios problemas para funcionar.

La situación descrita anteriormente constituye el común denominador en las escuelas. Sin embargo, creemos en base a las distintas investigaciones que lo avalan, que el fomento de la participación e intervención estudiantil representa una gran alternativa de mejora de los procesos que tienen lugar en las escuelas.

En primer lugar, toda participación debe buscar captar las cualidades de cada uno de los miembros de la organización. Así los estudiantes pueden aportar desde su experiencia y percepciones en la toma de decisiones siendo su contribución básica para el desarrollo del conocimiento de las escuelas y de su funcionamiento. (Wood, 2011)

Los estudiantes, como líderes, no pueden mantenerse al margen de la participación dado que a través de su interacción con sus compañeros y sus docentes construyen sus propios significados a partir de su realidad, además de ejercer influencia en sus compañeros. Tal y como refiere Ramírez citado por Cortés (2006) a través de la participación estudiantil tienen lugar los llamados modelos de interacción social, los cuales apoyan la intervención en procesos sociales democráticos y el desarrollo de habilidades interpersonales en nuestros estudiantes.

Como se ha venido señalando los estudiantes se encuentran en la plena capacidad de participar en la escuela a través del ejercicio del liderazgo. Esta participación

estudiantil está estrechamente relacionada al proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo en la escuela (Santos, 1999).

En ese sentido definimos la toma de decisiones como un proceso cíclico que consiste en analizar las decisiones a fin de elegir la mejor alternativa. Este proceso está siempre influenciado por los conocimientos, objetivos, expectativas y experiencias pasadas que posee la persona o el equipo de personas que deben tomar la decisión y que terminan por afectar y cambiar su conducta frente a la situación predominante al momento de tomar la decisión (Vélez, 2006).

Este proceso de toma de decisiones como señala Ball (1998) “no es un proceso racional abstracto que pueda ser expuesto en un gráfico organizativo; es un proceso político, es la sustancia de la actividad micropolítica” (p. 41). Al ser la toma de decisiones el centro de la actividad micro política de la escuela es imprescindible que todos los sujetos implicados en ella tengan participación en este proceso. En este caso los estudiantes son considerados también actores sociales dentro de la escuela y es sobre ellos donde más repercuten las decisiones (Ball, 1989; Bardisa, 1997, Rodríguez, 2006).

En ese sentido, los estudiantes como sujetos de la escuela, no escapan de verse afectados por las decisiones que se toman en ella. Por el contrario, al ser los estudiantes el eje de la actividad educadora, las decisiones en la escuela deben ser tomadas teniendo en cuenta su repercusión directa en los estudiantes.

Según Vroon y Yetton (1973) en base a los postulados del liderazgo participativo se configuran los siguientes procesos para toma de decisiones.

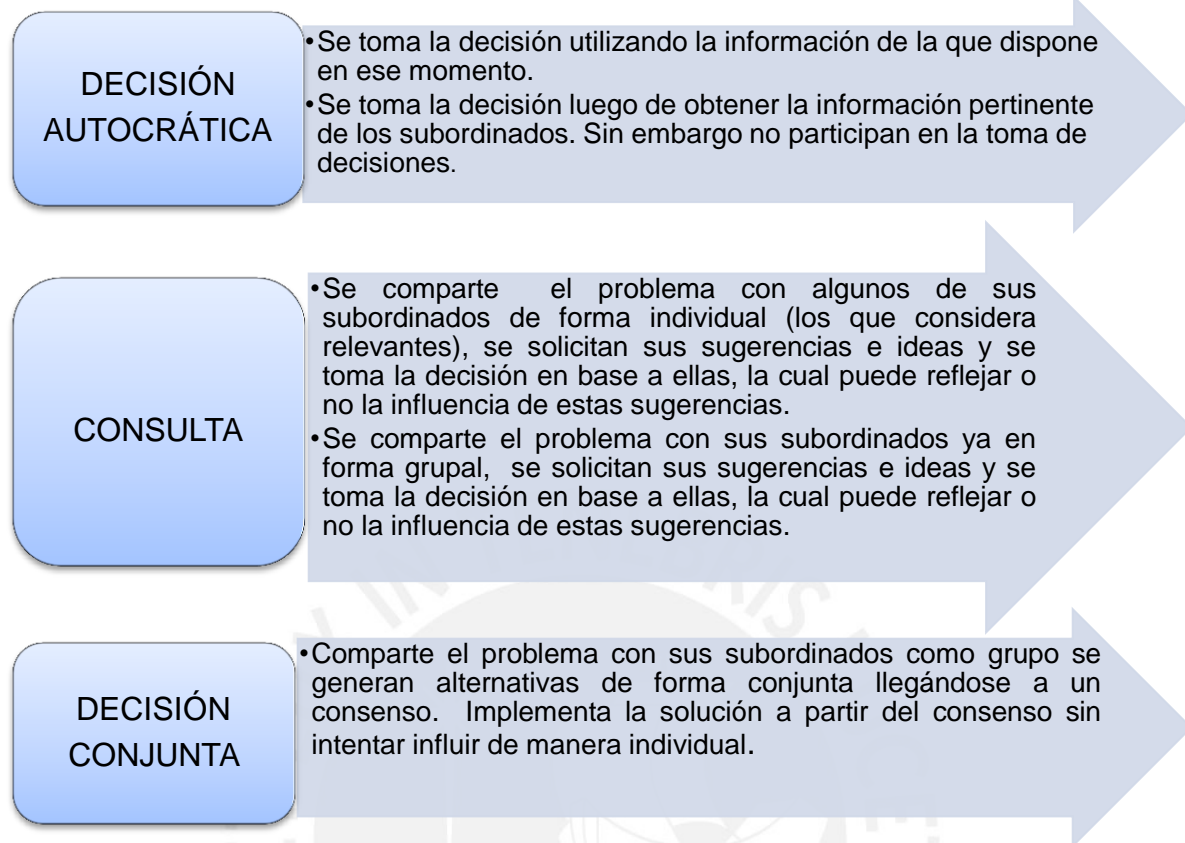


Figura 8: Procedimientos de decisión
Elaboración propia

Como podemos percibir estos tres procesos están directamente relacionados al papel pasivo o activo que pueden desempeñar los sujetos en la toma de decisiones. Si hacemos referencia al líder estudiantil, tal y como lo hemos señalado a lo largo de este documento, no debe ni puede estar exento de tener un papel activo en la toma de decisiones (Hine, 2012; Brasof, 2011; Pass & Campbell, 2006; Wielkiewicz, Prom, & Loos, 2005).

A partir de una participación activa se despliega una gran posibilidad de mejora en las escuelas, en la medida que si se obtiene y fomenta la participación significativa de los grupos de interés de la escuela, y sobre todo se comparte también la responsabilidad de implementar con éxito las decisiones tomadas, se enriquece la

misma con los diferentes aportes de los estudiantes (Yulk, 2008; Wallin, 2003, Magzan, 2011).

El ideal en cada escuela debe estar constituido por una toma de decisiones que no se quede solo en la consulta, sino que llegue a la decisión conjunta en la que se tomen las decisiones a partir de los valiosos aportes de la comunidad educativa, incluyendo claro está a nuestros líderes estudiantiles. Esa sería la esencia de un verdadero liderazgo participativo, basado en el diálogo y el consenso a fin de generar un aprendizaje organizativo colectivo, colaborativo e innovador (Magzan, 2011; Wallin, 2003). Sin embargo, como señala Fullan citado por Wood (2011), si bien se sabe que los estudiantes son los principales beneficiarios con el cambio educativo, rara vez son participantes activos en un proceso de cambio y de la vida organizacional, lo cual incluye claro está a la toma de decisiones. Ello puede fundamentarse en la idea que se tiene del estudiante como un ser que carece de la capacidad de tomar iniciativas y reflexionar sobre cuestiones que afectan a sus vidas (Wood, 2011; Bardisa, 1997)

Darles voz y representatividad a los líderes estudiantiles es tenerlos como aliados en la implementación de los procesos de mejora a partir de las decisiones tomadas. Fomentar la participación estudiantil significa apostar por la mejora continua de la escuela, a través del aporte valioso de los estudiantes (Bardisa, 1997; Brasof, 2011; Bowman, 2013).

Entonces es imprescindible fomentar la participación de los estudiantes en la toma de decisiones debido al gran aporte de ellos a partir de su experiencia y al compromiso generado en los estudiantes a partir de su incursión en el proceso. Como dice Magzan (2011) "Make a wise decision, act upon it and stay together. - If the gathering needs to come to a decisions, make on based on consensus process" (p. 24).

2.3 Condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo en la escuela.

Si bien se han señalado las múltiples ventajas del fomento de la participación estudiantil a través del ejercicio del liderazgo, aún estamos muy lejos de conseguir que los estudiantes tengan injerencia en las decisiones que afectan a la escuela. En este caso, depende la misma escuela y de los que la dirigen establecer ciertas condiciones que contribuyan al fomento de la participación estudiantil (Bardisa, 1997; Santos, 1999).

Existen diversos aspectos que pueden contribuir a que se puede desarrollar el liderazgo estudiantil en la escuela entre ellos:

Identificación con la escuela: El conocimiento y la identificación con la escuela son condiciones fundamentales para una práctica del liderazgo. Lo líderes estudiantiles deben representar los valores de la escuela y compartir los objetivos de la misma. Desde ese conocimiento podrán participar informadamente en la toma de decisiones, debido a que “...para que sea efectiva y activa la participación es preciso que los miembros conozcan, comprendan, compartan e identifiquen con la misión, valores y objetivos de la escuela” (Cámere, 2013, p.78)

Compromiso: El compromiso de los agentes que intervienen en la institución escolar es fundamental cuando se trata de tomar partido en las decisiones de la escuela y más aún cuando se debe desempeñar el rol de líder. A partir de este compromiso es que existe el afán de trabajar por los objetivos comunes de la escuela, siendo ello un condicionante de éxito de la representación estudiantil (Cáceres et al, 2009).

Formación previa como líder: Si bien existen determinados rasgos y habilidades que permiten al líder desempeñar su rol con eficacia, existe la necesidad de que el líder tenga cierto conocimiento de lo que implica su labor. Así según el estudio realizado por Lorenzo & otros (2011) se considera como un factor importante el hecho de que el líder reciba una formación específica sobre su institución y sobre la función que le toca llevar a cabo.

Por otro lado, cabe señalar que no se puede llevar a cabo una adecuada participación en la toma de decisiones sino se cuenta con la información necesaria o el conocimiento adecuado para hacer de esa intervención una valiosa herramienta de interaprendizaje. Al respecto Cantero citado por Santos (1999) menciona que “Los rasgos distintivos de una participación real se completan, básicamente, con la posesión de un mínimo de información necesaria para ser protagonista de las acciones que interesan, con el sentimiento de formar parte de un proyecto relativo a las mismas y con la referencia de valores sociales por los cuales los actores legitiman su intervención” (p.63).

En la contraparte de las condiciones antes señaladas tenemos ciertos factores que dificultan el ejercicio del liderazgo estudiantil:

Cultura escolar heterogénea: Precisamente la micropolítica se basa en esta disparidad de intereses y puntos de vista, los cuales dan lugar a una diversidad de intereses según los grupos que conforman la escuela. Cuando esta cultura escolar heterogénea se intensifica y no se percibe como una oportunidad de enriquecimiento, sino que genera distancias entre los objetivos de la escuela, es que la participación se ve afectada. No solo existirán diferencias de grupo a grupo (docentes, alumnos, padres) sino que está heterogeneidad emerge en el mismo grupo de estudiantes, lo cual genera un desinterés en participar y una desmotivación para ponerse de acuerdo (Cámere, 2013; Gerencia Regional de Desarrollo Social, 2005).

Ausencia de cultura participativa: Cuando en el centro escolar no se han llevado a cabo prácticas participativas con frecuencia, existe un desconocimiento de la forma en que está debe llevar a cabo, existiendo una falta de experiencia en el uso de métodos participativos (Gerencia Regional de Desarrollo Social, 2005). En el caso de del liderazgo estudiantil esta falta de cultura participativa deviene en una desmotivación por participar, como señala Bardisa (1997) “La ignorancia o ausencia de la cultura participativa conduce a los alumnos de secundaria a desconocer incluso

a los compañeros que les representan” (p.26). En ese sentido, no hay una representatividad del líder y los seguidores no se sienten identificados con este.

Desmotivación y desconfianza de los estudiantes: Ante la ausencia de una cultura participativa escolar, se acrecienta la desconfianza en que se tiene voz y voto en los asuntos importantes que afectan a la escuela. Si los estudiantes y líderes estudiantiles perciben que sus opiniones no son tomadas en cuenta, caen pronto en la desmotivación por participar, pierden el interés en dar su opinión (Cámere, 2013; Cáceres et al, 2009).

Nuestros estudiantes como miembros de la escuela no deben ser excluidos de los procesos de toma de decisiones, por el contrario es mucho lo que tienen por aportar desde su perspectiva. El liderazgo participativo se erige como una alternativa para la práctica y el desarrollo del liderazgo en las escuelas, lo cual como se ha señalado conlleva múltiples beneficios para la escuela y todos sus miembros.

La participación es inherente a todo sujeto implicado en la vida escolar. “La participación es un valor en la comunidad educativa. Porque encierra en su misma naturaleza dimensiones democráticas, posibilidades de aprendizaje y vivencias de comunicación. Participar es aportar conocimiento a la tarea compartida de construir, reconstruir los saberes, intervenir en las decisiones, controlar procesos, intercambiar experiencias” (Santos, 1999, p.13).

CAPÍTULO III: EL LÍDER ESTUDIANTIL EN EL ÁMBITO ESCOLAR

Cámere (2013) nos dice que “A la escuela le cabe la prerrogativa de convertirse para los alumnos en un mosaico de oportunidades, estimulando y permitiendo la generación de pequeños pero desafiantes proyectos, de manera que aquellos puedan descubrir y desplegar sus talentos” (p.82). Precisamente una de las actividades que permiten a los estudiantes estimular sus habilidades y oportunidades es el desempeñarse como líder.

Sin embargo, es evidente que el ejercicio pleno del liderazgo estudiantil está aún lejos de ser una realidad en las escuelas. Ello por la poca participación que tienen los estudiantes y la falta de espacios para fomentar la intervención de los mismos en la toma de decisiones (Bardisa, 1997; Gonzales, 1998). A continuación describiremos algunos de los aspectos intervinientes en el desempeño del líder estudiantil en la escuela.

3.1 El líder estudiantil: Rasgos y habilidades

La teoría de los rasgos es uno de los primeros enfoques sobre liderazgo. Según este enfoque el líder poseía una serie de rasgos que lo hacían desempeñar su rol con eficacia (Yulk, 2008). Con relación a ello Zúñiga (2010) menciona que “En consecuencia, el líder es la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana, profesional o personal. Estas cualidades son suma de las virtudes que posee un líder” (p.5).

El líder estudiantil en la medida de su representatividad de un grupo no escapa de poseer un conjunto de rasgos y habilidades, que precisamente le permiten desempeñar su rol con éxito y que a su vez lo hacen depositario de la confianza de los seguidores.

Definiremos como rasgo a una disposición estable para actuar de determinada manera a partir de diversas características personales que incluyen al carácter, necesidades, motivaciones y valores. En este caso, una motivación es un deseo de experimentar un tipo de estímulo, mientras que los valores constituyen actitudes internalizadas sobre lo que es bueno o malo éticamente. Son muchos los autores (Yukl, 2008; Zúñiga, 2010; Lorenzo & otros, 2001) que hacen alusión a los rasgos que deben caracterizar al líder. En la siguiente tabla reseñamos los principales rasgos que se consideran importantes en líderes

Adaptable a las circunstancias	Para afrontar nuevas situaciones
Ambicioso	Orientado a la consecución de metas.
Cooperativo	Para el trabajo en equipo.
Fiable	Digno de confianza.
Decisivo	Capacidad para la toma de decisiones.
Persistente	Para lograr los objetivos planteados.
Confiado en sí mismo	Incluye la autoestima y la autoeficacia.
Tolerante al stress	Para afrontar la presión.
Dispuesto a asumir responsabilidades	Que son inherentes a su rol
Estable emocionalmente y maduro	Relacionados a equilibrio y al autoconocimiento de las debilidades y fortalezas.
Íntegro	Conducta coherente con los valores declarados.

Tabla 2. Rasgos del líder
Elaboración propia

Por otro lado, las habilidades hacen referencia a las capacidades para llevar a cabo una actividad de forma eficaz. Estas pueden ser definidas en términos generales o específicos según distintos niveles de abstracción. Ambos, rasgos y habilidades, vienen determinados en forma conjunta por la herencia y el aprendizaje (Yukl, 2008).

HABILIDADES		
Técnicas	Sociales o interpersonales	Conceptuales
Conocimientos sobre procedimientos para realizar una determinada actividad utilizando herramientas pertinentes.	Conocimientos sobre la conducta humana y las emociones de los demás. Capacidad de comunicación adecuada. Capacidad para crear relaciones eficaces y de cooperación.	Capacidad de pensamiento lógico. Creatividad en la resolución de problemas. Capacidad de anticipar y proyectarse sobre situaciones.

Tabla 3. Habilidades del líder
Adaptado de: Yukl (2008)

Siguiendo la misma línea, el estudio realizado por Lorenzo & otros (2011) señala que se asume como un requisito básico para el ejercicio del liderazgo el desarrollo de una dimensión ética basada en la honestidad y la coherencia del líder en sus planteamientos, lo cual constituye una parte fundamental del perfil del líder.

En ese sentido, los estudiantes como líderes escolares poseen rasgos que les permiten destacarse entre su grupo de seguidores y tener la representatividad necesaria para desempeñar su rol. Se ha comprobado ya que los estudiantes poseen una variedad de habilidades, entre las mencionadas anteriormente, que les facilitan dirigir al grupo y poder aportar en la toma de decisiones informadas e inteligente en la escuela. A partir del reconocimiento del líder estudiantil como sujeto poseedor de un conjunto de habilidades se le podrá incluir en la toma de decisiones, logrando de esta forma la mejora continua de la escuela y en la formación del estudiante.

3.2 Poder e influencia del líder estudiantil:

Se ha dicho que la influencia y el poder constituyen una parte esencial del liderazgo (Yukl, 2008; Zúñiga, 2010). Ambos son caracterizan al líder eficaz en la medida que coadyuvan un respaldo a sus decisiones y la colaboración para materializarlas. En este caso, el poder consiste en la capacidad del líder (llamado agente) de influir sobre sus seguidores (objetivos). En palabras de Yukl (2008) “El poder se utiliza para

describir la capacidad absoluta de un agente de influir sobre la conducta o actitudes de una o más personas objetivo predeterminadas en determinado momento.” (p. 152)

Yukl (2008) establece en base a los postulados de Bass dos tipos de poder que agrupan dentro de ellos a otros: el poder por el cargo y el poder personal.

TIPOS DE PODER			
PODER POR EL CARGO		PODER PERSONAL	
Poder legítimo	Cargo ostentado por el líder	Poder de referencia	Admiración y la identificación personal con el líder
Poder de recompensa	Recursos o recompensas que controla el líder	Poder de experto	Conocimiento y las habilidades del líder
Poder de coerción	Autoridad del líder sobre los castigos		

Tabla 4. Tipos de poder

Adaptado de Yukl (2008)

El líder estudiantil como representante de un grupo de interés puede poseer el poder por el cargo o el poder personal. Es decir, puede ser un representante formal que no encarna los intereses del estudiantado o puede ser un líder sin investidura pero que influya en gran medida en su grupo de seguidores.

En muchas escuelas los representantes de las organizaciones estudiantiles carecen de algún tipo de poder y por ende de intervención en la toma de decisiones, como refiere Úcar citado por Espinoza (2014) “La idea de que los jóvenes deberían hablar por sí mismos es poderosa pero compleja. Por un lado, queremos que los jóvenes crezcan y se conviertan en miembros activos de la democracia, pero por otra rara vez les damos la oportunidad de dar alguna opinión mientras crecen (p. 9).

Se concibe al liderazgo como una relación de influencia entre el líder (agente) y sus seguidores (persona objetivo) (Álvarez, 2010). Esta influencia constituye un intercambio entre ambos en la cual se busca la colaboración del otro. Así definimos a

la influencia como la capacidad del líder de ejercer un efecto en el seguidor consiguiendo que actúe en una dirección deseada a fin de lograr el cumplimiento de ciertos objetivos en favor del bien común y de la organización (Yukl, 2008; Álvarez, 2010, Zúñiga 2010).

El proceso de influencia es un aspecto inherente al liderazgo en la medida que “Para ser un líder eficaz, es necesario influir sobre las personas para que satisfagan nuestras peticiones, respalden nuestras propuestas o implementen nuestras decisiones” (Yukl, 2008, p.151). De esta forma podemos considerar a un buen líder como aquel que influye de manera positiva en sus seguidores, teniendo en cuenta el influjo ejercido no solo en sus conductas sino también en sus valores a fin de que interioricen y respalden las propuestas del líder. En el caso de los líderes estudiantiles influyen positivamente en sus compañeros al constituir modelos para ellos (Cámere, 2014; Wallin, 2003).

La influencia configura la forma en que se desempeña el líder estudiantil y la manera en que este llega a sus seguidores a fin de lograr erigirse como tal y conseguir una posterior adhesión a sus decisiones. Sin embargo, esta influencia se puede ver opacada si el líder estudiantil carece de influjo en la toma de decisiones o se le tiene como mero elemento decorativo. Se pierde la fe en la representatividad del líder y en que la voz del alumnado pueda ser escuchada a través de la voz del líder, además de ello genera un desinterés en la participación de los asuntos que atañen a la escuela (Cáceres et al, 2009; Bardisa, 1997).

3.3 Rol del líder estudiantil:

Cáceres et al (2009) menciona con respecto que existen entre los estudiantes ciertas expectativas del rol que deben cumplir los líderes, entre ellas que:

- Como representantes deben informar a sus seguidores de lo que acontece y los acuerdos tomados.

- Resolver problemas y conflictos que suelen suceder al interior del grupo de seguidores.
- Servir de nexo entre el grupo estudiantil y los docentes, promoviendo la comunicación entre los diferentes sectores.
- Mostrar compromiso y decisión para representar y conseguir fines e intereses del grupo. Además comprometerse en el cumplimiento de sus funciones.
- Defender los intereses del grupo y cumplir con los objetivos planteados.
- Establecer objetivos hacia los cuales guiar al grupo.
- Diseñar iniciativas creativas para dinamizar la vida de la institución.
- Actuar como mediadores de los conflictos que puedan suscitarse.

Se le atribuyen distintos roles la líder estudiantil, sin embargo es muy poca la influencia que pueden tener en la escuela, sino de les brinda la posibilidad de tomar parte activa de ella. A pesar de que las diversas experiencias de liderazgo demuestran los beneficios de incluir a los estudiantes en la toma de decisiones a partir del ejercicio de su liderazgo (Logue, Hutchens & Hector, 2005; Wallin, 2003; Brasof, 2011; Buschlen & Dvorak, 2011; Bowman, 2013; Wielkiewicz, Prom, & Loos, 2005) son muy pocas la oportunidades de intervención que tienen los estudiantes.

Es misión de la escuela procurar la existencia de espacios para la práctica y el ejercicio del liderazgo estudiantil, a través de su participación en la toma de decisiones, de lo contrario los estudiantes seguirán estando ajenos a la escuela y desvinculándose de lo que ocurre verdaderamente en ella. Lo anterior convierte a la experiencia escolar en un proceso sin significado que no impacta en la vida del estudiante aunque estos constituyan el eje central de actividad educadora.

Es posible a partir del liderazgo estudiantil que los estudiantes dejen huella en sus escuelas constituyendo esta forma de participación “un proceso de aprendizaje, un medio de formación y no solo un mecanismo al servicio de la gestión...por tanto participar constituye una tarea esencial y transversal que la escuela tiene que acometer desde los primeros grados” (Cámere, 2013, p.76).

Lo anterior se fundamenta en que el conocimiento que los líderes estudiantiles pueden aportar como miembros de la comunidad escolar es imprescindible para potenciar el proceso de toma de decisiones y asegurar a partir del consenso, el compromiso para implementar cualquier decisión con éxito, además de contar con la convicción de una visión compartida de la misma, tomándola como suya y por ende del grupo que representan (Magzan, 2011). Como asegura Wood (2011) “then the important and unique contribution from children themselves, based on the value of their experiences and perceptions as key members of the school community, in developing our knowledge and understanding about schools must be acknowledged”⁵ (p.11).



⁵ “Entonces la contribución importante y único de los niños, basado en el valor de sus experiencias y percepciones como los principales miembros de la comunidad escolar, en el desarrollo de nuestro conocimiento y comprensión de las escuelas debe ser reconocido”. Traducción libre

PARTE II: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se basa en el interés por el tema de investigación del liderazgo estudiantil en la escuela, a partir del cual se han desarrollado aquellos aspectos imprescindibles y necesarios para el desarrollo de un trabajo de investigación, es decir los constituyentes del marco metodológico. En el primer capítulo del presente apartado se describen los aspectos relacionados al planteamiento del diseño metodológico que guió el desarrollo de nuestro estudio. En el capítulo siguiente, se realiza un análisis y reflexión sobre los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento.

CAPÍTULO I: DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se describe la estructura metodológica que orientó el desarrollo de la presente investigación, la misma que parte del tema liderazgo estudiantil en las escuelas y a partir del cual se formula como pregunta de investigación ¿Qué percepciones tienen los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles de la organización en residencia de una escuela pública para estudiantes de alto rendimiento de Lima?

En base a esta interrogante se han determinado el enfoque, nivel y método investigativos, así como se han planteado los objetivos de investigación, los cuales serán descritos en los apartados posteriores.

1.1 Planteamiento del problema de investigación.

Se ha hablado mucho de los cambios tecnológicos y su repercusión en todos los campos de saber humano, especialmente en la esfera de la educación. Esta ha cobrado importancia por su capacidad de ser un medio para alcanzar el desarrollo en los países y su poder de transformar al hombre y con ello su acción sobre la sociedad (Romero, 2004). Es precisamente en ese contexto que la escuela se erige como una institución cuya responsabilidad trasciende la vida escolar de los estudiantes, teniendo la misión no solo de impartir conocimientos sino que forma y prepara a los futuros líderes que dirigirán las riendas de su comunidad; haciendo de la escuela un lugar para la vivencia de la ciudadanía activa (Cámere, 2014; Feito, 2011; Wallin, 2003; Giroux, 1993). Por otro lado, se ha demostrado la trascendencia de contar en las escuelas con líderes eficaces que promuevan la mejora de los

centros y propongan alternativas de solución a la problemática que los aqueja (Bolívar- Botía, 2010; Spillane, 2005). Debido a lo anterior el tema del liderazgo se hace insoslayable en el ámbito educativo (Buschlen & Dvorak, 2011).

El tema del liderazgo tiene su origen y ha sido ampliamente estudiado en el campo empresarial. En ese sentido, la figura del líder definida como aquella persona que dirigía a la empresa y tenía a su cargo un conjunto de trabajadores, pasó al campo educativo a materializarse en la función que cumple el director de la institución educativa. Sin embargo, la función del líder ha pasado a poder reconocerse en cualquiera de los miembros de la organización escolar, los mismos que pueden ejercer funciones de liderazgo en algún momento dentro del desarrollo de sus actividades (Spillane, 2005). Asimismo se ha reconocido la importancia de incluir en el proceso de toma de decisiones a todos los miembros de la escuela (director, docentes y estudiantes), surgiendo así el enfoque de liderazgo participativo. Este enfoque señala que todos ellos poseen un conjunto de habilidades que les permiten participar activamente en la toma de decisiones, aportando nuevas ideas desde su experiencia. Lo anterior trae consigo beneficios como el fomento de la colaboración y el compromiso con la mejora de la institución, además de un enriquecimiento significativo de la calidad de las decisiones (Yukl, 2008; Somech, 2005).

Ahora bien, las investigaciones y estudios realizados en torno al tema del liderazgo escolar son abundantes, generalmente estas se centran en definir el liderazgo asumido por los directivos de las organizaciones educativas (Bolívar- Botía, 2010). Sin embargo, debido a la importancia de los roles que desarrollan cada uno de los agentes implicados en el proceso educativo, siendo los estudiantes el centro de este y de la actividad educadora, creemos que el tema del liderazgo estudiantil en la vida institucional de la escuela es ineludible, pues el liderazgo es inherente a todo grupo y es parte de la cultura de cualquier organización (Lorenzo & otros, 2011). Es decir, los estudiantes en las escuelas como parte constitutiva fundamental de ellas no están exentos de ser partícipes de la vida escolar, más allá de las labores académicas, pues cuentan con un gran potencial para liderar e influir de forma positiva en sus semejantes para la mejora de su entorno (Cámere, 2014; Wallin, 2003).

En se sentido muchos autores destacan la importancia de formar a los estudiantes como futuros líderes incluyéndolos en actividades que permitan el desarrollo de sus habilidades en liderazgo, como su capacidad de organización, comunicación asertiva, manejo de emociones y resolución de conflictos, contribuyendo de esta manera a su formación y propiciando el compromiso de los mismos para la mejora de sus escuelas (Cámere, 2014; Lavery & Hine, 2012). Asimismo hacen hincapié en los beneficios de incluirlos el planteamiento de soluciones a fin de resolver la problemática de sus centros escolares (Bowman, 2013; Lavery & Hine, 2012). A partir de estas experiencias de liderazgo se les permite a los estudiantes desplegar su potencial como líderes, fomentando su capacidad propositiva y desarrollando su capacidad de influir en sus congéneres hasta convertirse en modelos positivos para ellos (Hine, 2012).

En relación a lo anterior, Hine (2012) sostiene que son muchos los autores que apuntan que la creación de oportunidades para el desarrollo del liderazgo estudiantil en el ámbito escolar contribuye positivamente a la persona, escuela y comunidad en general. Estas experiencias de liderazgo son cruciales para promover la responsabilidad social, liderazgo comunitario, la ciudadanía activa y servicio. Por lo anterior consideramos que es imprescindible analizar el estudio del liderazgo escolar ejercido por los estudiantes, y ahondar en esta línea de investigación. Ello debido a la relevancia de este tema y sus implicancias para una mejor comprensión de la dinámica de la participación de los alumnos en los centros escolares a través del ejercicio del liderazgo de los representantes estudiantiles.

En base a todo lo dicho anteriormente se ha establecido como problema de investigación ¿Qué percepciones tienen los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles de la organización en residencia de una escuela pública para estudiantes de alto rendimiento de Lima? La intención es analizar y describir las impresiones de los estudiantes con respecto al liderazgo que llevan a cabo sus representantes. Ello debido al interés y la relevancia de este tema para la investigación en el campo de la educación, como ya se ha señalado.

1.2 Determinación del enfoque y nivel de la investigación.

La presente investigación tiene como propósito fundamental describir las percepciones de los estudiantes de una institución educativa pública de Lima acerca del liderazgo ejercido por sus representantes de la organización en residencia. Respondiendo a lo anterior se ha desarrollado un estudio de tipo cualitativo. Utilizar este tipo de enfoque metodológico permitió comprender mejor lo que los estudiantes piensan acerca de sus líderes estudiantiles, en cuanto a las características que identifican en ellos y las características que reconocen en el ejercicio de liderazgo por parte de los mismos. El enfoque cualitativo facilitó obtener información significativa sobre el tema en cuestión porque como afirman Marshall y Rossman (en La Torre, 1996, p.199) “El investigador cualitativo intenta penetrar en el interior de las personas y entenderlas desde dentro, realizando una especie de inmersión en la situación y el fenómeno estudiado”.

En base a lo anterior se hizo uso del enfoque cualitativo debido a las características del mismo, que se ajustan al estudio que se deseaba llevar a cabo, como es el recojo de percepciones, así se eligió este enfoque debido a que a su carácter holístico (pues se persiguió una comprensión global del fenómeno estudiado), contextualizado (pues se tuvo en cuenta las características propias de la institución donde se desarrolló el estudio), y centrado en la comprensión e interpretación de una situación social y no en predicciones o hipótesis sobre la misma (Latorre, 1996).

Asimismo cabe precisar que la presente investigación pertenece al nivel descriptivo, pues como se señala, la intención fundamental es recoger las percepciones de los estudiantes y describirlas, realizando previamente un análisis de las mismas.

1.3 Determinación del método investigativo.

Debido a que la intención fue concentrarse en describir las percepciones sobre liderazgo estudiantil en un contexto específico (una escuela para estudiantes con alto desempeño), el método que se utilizó fue el método de investigación

fenomenológica. Este método “se centra en cómo las personas comprenden los significados de los eventos” (La Torre, 1996, p.221), y “busca las percepciones o significados de los participantes” (Fogueiras, 2009, p. 9). Por otro lado, como menciona Aspers (2009), la investigación fenomenológica centra su atención en los significados que construyen los actores implicados en el fenómeno debido a que “if we are to understand the social world and meet the demands of phenomenology, we must produce explanations that are grounded in the subjective experiences of real people⁶” (p.4) Tomando en cuenta las características de la investigación fenomenológica señaladas por La Torre (1996) podemos decir que nuestro estudio busca hacer una descripción de un fenómeno, en este caso el liderazgo estudiantil en la escuela, partir de la experiencia de los sujetos que la han vivido, para nosotros lo estudiantes. Es decir, nos centraremos en el análisis y descripción de las percepciones que tienen nuestros estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes. Para ello la perspectiva de los estudiantes fruto de su experiencia es fundamental, constituyendo nuestro centro de atención.

1.4 Establecimiento de los objetivos de investigación:

En base a nuestra pregunta de investigación de planteó el siguiente objetivo general:

Analizar las percepciones que tienen los estudiantes acerca del liderazgo que ejercen sus representantes estudiantiles que lideran la organización en residencia.

Como se percibe nuestro objetivo general está centrado en realizar un análisis de las impresiones y apreciaciones que los estudiantes manifiestan acerca de aquellos compañeros que desempeñan la función de representante estudiantil en los alojamientos donde residen.

A partir de este objetivo general planteamos como objetivos específicos:

⁶ “Si queremos comprender el mundo social y satisfacer las demandas de la fenomenología, debemos producir explicaciones que se basan en las experiencias subjetivas de personas reales” Traducción libre

1. Describir las percepciones que tienen los estudiantes acerca de las características de sus representantes estudiantiles que lideran la organización en residencia.
2. Describir las percepciones que tienen los estudiantes acerca de las características del ejercicio del liderazgo de sus representantes estudiantiles que lideran la organización en residencia.

1.5 Establecimiento de categorías y subcategorías de análisis:

En base a los objetivos planteados y a la literatura revisada tenemos como categorías de estudio:

- Las características del líder que comprenden como subcategorías los rasgos y habilidades del líder como factores que contribuyen en la eficacia del desempeño del mismo (Yukl, 2008; Wallin, 2003).
- Las características del ejercicio del liderazgo en las cuales hemos incluido: como subcategorías el nivel de participación, el rol del líder, las condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo, dado que estas influyen directamente en el desarrollo del mismo (Lorenzo y otros, 2011; Cáceres y otros, 2009); la toma de decisiones (como una de las funciones más importantes del líder) (Yukl, 2008), el poder y la influencia del líder, como aspectos inherentes al líder que constituyen una parte esencial en él (Yukl, 2008).

Cabe destacar que las categorías y subcategorías mencionadas anteriormente constituyen nuestras categorías preliminares. Sin embargo, durante la organización y análisis de los resultados obtenidos surgieron ciertos elementos no considerados a priori, pero no por ello soslayables. Estos elementos se han denominado subcategorías emergentes debido a que surgieron a posteriori, durante el desarrollo de la investigación. Estas formarán parte del nuestro análisis y discusión de resultados. Ambos tipo de subcategorías están organizadas en el siguiente cuadro:

CATEGORÍAS	Características del líder	Características del ejercicio del liderazgo
SUBCATEGORÍAS PRELIMINARES	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos • Habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de participación • Toma de decisiones • Poder del líder • Influencia del líder • Rol del líder • Condiciones para el ejercicio del liderazgo • Dificultades para el ejercicio del liderazgo
SUBCATEGORÍAS EMERGENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil ideal del líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del tiempo • Influencia del adulto en el ejercicio del liderazgo • Motivos de la elección del líder

Tabla 5. Categorías de análisis

Elaboración propia

1.6 Establecimiento de técnica e instrumento de recojo de información:

Para llevar a cabo nuestra investigación descriptiva se ha elegido al grupo focal como técnica para el recojo de la información, dado que es una de las técnicas más adecuadas “cuando el objetivo requiere la recolección de información en profundidad sobre necesidades, preocupaciones y percepciones de un colectivo social determinado” (Vieytes, 2004, p.633). De esta forma, el grupo focal facilitó el recojo de percepciones y la observación de las reacciones de los participantes elegidos, además del intercambio de comentarios entre los mismos.

Asimismo, debido a que “los grupos focales constituyen una técnica relevante de recolección de información en los procesos de investigación cualitativa, ya que establece un acercamiento personal con las y los participantes de ese proceso” (Gross & Stiller, 2015, p.14) se nos permitió obtener información de primera mano a fin de conocer el aspecto en el que se ha focalizado el interés: el liderazgo de los representantes estudiantiles; y a partir de esos hallazgos llevar a cabo el análisis necesario.

Para aplicar esta técnica se utilizó como instrumento un guion de grupo focal, en la medida que se trató de un listado de preguntas susceptibles de ser modificadas. Así se constituyó en una guía que posibilitó la adaptación de algunas preguntas, profundización o reiteración de ellas según se dio el caso (Vieytes, 2004).

Las preguntas que formaron parte del guión de grupo focal se formularon en base a las categorías y subcategorías de análisis. Para ello se elaboró un cuadro de conceptualización de categorías y subcategorías, definiéndolas según los autores trabajados en el marco teórico.

A partir de ello se elaboraron un total de 10 preguntas:

- 2 preguntas introductorias: Referidas a aspectos generales de los representantes estudiantiles. Tuvieron la finalidad de conocer la aproximación al concepto de líder y con qué representante contaba cada alojamiento.
- 8 de contenido: Relacionado a las categorías y subcategorías. Así la primera de ellas respondía a la categoría cualidades del líder estudiantil. La siete restantes respondían a la categoría características del ejercicio del liderazgo, una pregunta para cada subcategoría que la conformaba (niveles de participación, toma de decisiones, poder del líder, influencia del líder, rol del líder, condiciones para el ejercicio del liderazgo y dificultades para el ejercicio del liderazgo).

Luego de las modificaciones sugeridas en el proceso de validación (juicio de expertos y prueba piloto) las preguntas de contenido quedaron reducidas a 7. Es decir nuestro guion de grupo focal estuvo finalmente constituido por un total de 9 preguntas (las 2 introductorias y las 7 de contenido).

El instrumento sirvió para recoger las percepciones que tienen los estudiantes sobre sus líderes estudiantiles y fue validado mediante el juicio de expertos. Es así que se sometió al juicio de dos docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quienes en resumen dieron las siguientes apreciaciones:

	Experto 1	Experto 2
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la redacción de las preguntas, pues aparentemente están formuladas para una entrevista personal. • Ajustar el tiempo de realización del grupo focal. • Las preguntas sobre el poder e influencia de líder son muy cercanas, por ello, ambas pueden ser abordadas bajo una misma categoría: "poder e influencia del líder". 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugirió omitir la presentación de los participantes para evitar la dilatación innecesaria del tiempo. • Redacción ambigua de la pregunta 4.

Tabla 6. Observaciones de expertos

Elaboración propia

Así mismo antes de la aplicación de los instrumentos se llevó a cabo una prueba piloto, la misma que tuvo lugar en la institución educativa. La prueba piloto fue ejecutada dos semanas antes de desarrollar los grupos focales definitivos (27 de setiembre). La prueba piloto se realizó con 10 estudiantes de quinto año de la misma institución y elegidos bajo los mismos criterios de nuestra muestra definitiva (criterios señalados en el apartado descripción de la muestra). A partir de esta prueba piloto se intentó delimitar cualquier aspecto que pudiera mejorarse en el instrumento final. Se hicieron las siguientes observaciones:

- La duración del grupo focal fue de 40 minutos (tomándose en cuenta que no se profundizó mucho en las preguntas el tiempo era el esperado).
- Hubo confusiones en los participantes con respecto a las preguntas sobre poder e influencia (se requirió hacer explicaciones adicionales).
- Algunos de los participantes solicitaban ejemplificaciones de las preguntas.

A partir de esta aplicación previa del grupo focal se realizaron algunas modificaciones a las preguntas que conformaban el guión del grupo focal en base las observaciones encontradas por el investigador y a lo señalado por los informantes.

Todo lo anterior con la finalidad de proporcionar la validez y fiabilidad a nuestro instrumento de recojo de información. Luego de analizar las observaciones de los expertos y los resultados de la prueba piloto se realizaron las modificaciones necesarias a fin de mejorar el instrumento lo cual es totalmente válido dado que “El proceso cualitativo se puede entender como un continuum que admite una gran flexibilidad en el diseño de la distintas fases que lo configuran” (La Torre, 1996, p.205).

1.7 Aplicación de instrumento de recojo de información y protocolo de consentimiento informado:

Los grupos focales se llevaron a cabo en Chaclacayo, en la institución educativa motivo de nuestro estudio. El desarrollo de los grupos focales fue registrado mediante el uso de un dispositivo electrónico, a fin de facilitar la recopilación de una mayor cantidad de información, permitiendo por otro lado, tener acceso a ella en diferentes oportunidades.

Se llevaron a cabo tres grupos focales, cada uno conformado por 10 informantes, tomando en cuenta que lo sugerido es entre 7 y 12 (Bell, 2002; Escobar & Bonilla, 2009).

La recogida de información se realizó en dos días diferentes, un grupo focal el sábado 10 de octubre y dos grupos focales el domingo 11 octubre. Lo anterior debido a que esa era disposición de tiempo de los estudiantes, puesto que al permanecer internados, era el único tiempo libre con el que contaban.

Los grupos focales tuvieron la siguiente duración:

Primer grupo focal: 1 hora

Segundo grupo focal: 55 minutos

Tercer grupo focal: 1 hora y 20 minutos.

Durante la aplicación del instrumento se presentaron algunas dificultades:

- Dificultades para juntar a todos los integrantes del grupo focal lo cual coadyuvó la dilatación del tiempo para realizarlo.
- Cruce de actividades de los estudiantes lo cual generó que uno de los grupos previstos al inicio se modificará (uno de los integrantes del tercer grupo focal salió de la institución por una actividad académica), así se completó el grupo focal con otro estudiante que cumplía con la caracterización de la muestra.
- En el segundo grupo focal uno de los estudiantes no realizó ninguna participación. Al preguntársele la razón respondió que se encontraba preocupado por sus actividades académicas.
- Se presentaron algunas interrupciones durante las grabaciones debido a problemas técnicos con la cámara.

A cada uno de nuestros informantes se les solicitó firmar la hoja de consentimiento informado. Con la finalidad de asegurar un tratamiento ético de la información brindada por nuestros informantes se hizo uso del formato de consentimiento informado considerado por el Comité de Ética de la universidad.

En primer lugar, el investigador contactó uno a uno a distintos estudiantes que podrían formar parte de la muestra. Se les informó de manera superficial cuál sería su participación en la investigación, y la intencionalidad de la misma. Luego de que manifestaran su intención de participar voluntariamente, se les explicó detalladamente el cuidado que se tendría con su persona y la valiosa información que nos proporcionarían. Se realizó una lectura conjunta del documento de consentimiento informado, explicando los objetivos de la investigación, el compromiso del investigador, la confidencialidad, la protección a su identidad, y su derecho de negarse a responder o a retirarse si lo creen conveniente.

Luego de haber despejado todas sus interrogantes, procedieron a firmar la hoja de consentimiento informado (formato en el apéndice).

1.8 Descripción de población y muestra.

El estudio se llevó a cabo en una institución pública de Lima mixta que cuenta con una población total de 900 estudiantes de 3^{to}, 4^{to} y 5^{to} año de educación secundaria (300 estudiantes por grado), los mismos que estudian en calidad de becados internos. Está institución alberga estudiantes talentosos de todas las provincias del país, formando parte de una red de colegios correspondientes a una iniciativa del Estado Peruano que contempla el funcionamiento de escuelas que brindan atención a estudiantes con desempeño sobresaliente y alto rendimiento. Esta red de 14 colegios (ubicados en distintas provincias) tiene como finalidad formar a los futuros líderes del país a través de una educación de calidad con estándares internacionales (Resolución ministerial N° 274- 2014).

Los estudiantes en su calidad de internos conviven con estudiantes de diferentes partes del país, habitando una residencia estudiantil, donde están organizados por alojamientos (edificios y bungalos). Cada alojamiento está habitado por entre 80 y 100 estudiantes. Cada alojamiento está a cargo de un solo personal designado y capacitado (monitor), el cual se encarga de acompañar a los estudiantes durante el horario nocturno, orientar su convivencia y el reforzar estilos de vida saludable. En aras de ello y de una mejor organización se organiza a los estudiantes en representantes estudiantiles para que sean partícipes de su propia formación y se empoderen como tales.

La población motivo del estudio estuvo conformada por el conjunto de estudiantes de 5^{to} año. Así se determinó trabajar con una muestra elegida de los 300 estudiantes de 5^{to} año pues tienen más tiempo en la institución (dos años), lo cual les otorga un mayor conocimiento del sistema de organización en residencia (pertinencia según Vieytes, 2004). De esta forma nuestra muestra estuvo constituida por un grupo de 30 estudiantes (15 varones y 15 mujeres). Se eligieron 15 varones y 15 mujeres a fin de tener las dos percepciones: tanto de alojamiento de damas como alojamiento de varones. Estos 30 informantes fueron elegidos intencionalmente, muestra

intencional, según Vieytes (2004) y Bell (2002) tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Estudiantes que este momento no hayan estado desempeñando el cargo de representante estudiantil, en función de que buscamos reflejar las percepciones del seguidor (adecuación según Vieytes, 2004).
- Estudiantes que hayan tenido disposición de tiempo adecuada, pues el grupo focal requiere la presencia de todos los integrantes a la vez (oportunidad según Vieytes, 2004).
- Estudiantes que hayan destacado por sus habilidades comunicativas, a fin de propiciar un diálogo fluido que nos proporcione la mayor cantidad y calidad de información (pertinencia según Vieytes, 2004).

En resumen se recurrió a un muestreo intencional para la selección de los informantes, el cual es un rasgo significativo de la investigación cualitativa. Así se seleccionaron participantes que poseían la experiencia requerida por el investigador y que estaban dispuestos a participar en el estudio (Latorre, 1996).

De esta forma “los participantes son seleccionados específicamente porque tienen alguna experiencia en común o personal que resulta de interés para el estudio” (Escobar & Bonilla, 2009, p. 55). Así se seleccionaron a los siguientes participantes cuyas características y codificación se muestra en la siguiente tabla:

Grupo focal	Código	Edad	Género	Procedencia
1	GF1-E1	15	Femenino	Huancayo
	GF1-E2	15	Femenino	Ica
	GF1-E3	16	Masculino	Lima
	GF1-E4	15	Femenino	Puno
	GF1-E5	15	Masculino	Chiclayo
	GF1-E6	16	Femenino	Lima
	GF1-E7	15	Masculino	Ica
	GF1-E8	16	Femenino	Trujillo
	GF1-E9	16	Masculino	Chiclayo
	GF1-E10	16	Masculino	Arequipa

2	GF2-E1	16	Femenino	Huancavelica
	GF2-E2	16	Femenino	Lima
	GF2-E3	16	Masculino	Apurímac
	GF2-E4	15	Femenino	Lima
	GF2-E5	16	Femenino	Huánuco
	GF2-E6	15	Femenino	Piura
	GF2-E7	16	Masculino	Lima
	GF2-E8	15	Masculino	Iquitos
	GF2-E9	15	Masculino	Tarapoto
	GF2-E10	15	Masculino	Lima
3	GF3-E1	16	Masculino	Ica
	GF3-E2	15	Femenino	Lima
	GF3-E3	16	Femenino	Moquegua
	GF3-E4	16	Femenino	Lima
	GF3-E5	15	Femenino	Ica
	GF3-E6	16	Masculino	Chachapoyas
	GF3-E7	16	Masculino	Lima
	GF3-E8	15	Masculino	Ica
	GF3-E9	16	Masculino	Lima
	GF3-E10	15	Femenino	Piura

Tabla 7. Codificación de informantes

Elaboración propia

Como se puede observar se dividió la muestra en tres grupos focales, así cada grupo focal estuvo constituido por diez informantes con la finalidad de propiciar un intercambio de información y un contraste de la misma, generando una discusión que proporcione mayor información para el estudio.

1.9 Procesamiento y análisis de la Información:

En primer lugar, para el procesamiento de la información se procedió a realizar la transcripción de los grupos focales, dándose lugar así a tres textos. De cada uno de estos textos se seleccionaron los aspectos más sustanciales, los cuales se organizaron en función a las categorías y subcategorías de análisis preliminares (ver anexo).

Para el análisis cualitativo de datos, se procedió a analizar detenidamente los hallazgos y al leerlos exhaustivamente surgieron un conjunto de aspectos no considerados en la planificación inicial. Estos aspectos se han denominado subcategorías emergentes, las cuales correspondían a nuestras categorías

preliminares. El corpus seleccionado se segmentó en unidades de significado, identificándose ejes temáticos comunes (codificación), que corresponden a nuestras categorías, y estableciéndose relaciones entre ellos. Estas relaciones se describen y se interpretan con el fin de llegar a la reflexión y al análisis de los hallazgos (Latorre,1996). Se utilizó un segundo cuadro para analizar las unidades de significado, en él se contemplan paralelamente elementos preliminares y elementos emergentes organizados según las subcategorías de análisis (ver anexo).

Luego del procesamiento y análisis de la información se procedió a la discusión de resultados, la cual se encuentra organizada en base a las categorías de análisis.



CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis y discusión de resultados se ha organizado en torno a las categorías de análisis que conforman la presente investigación. En primer lugar, realizamos la descripción y reflexión en cuanto a los hallazgos relacionados a la categoría características del líder y sus respectivas subcategorías. Luego, se interpretaron los resultados que se relacionan a la categoría características del ejercicio del liderazgo. El análisis abarca tanto la interpretación de las subcategorías preliminares como la interpretación de la subcategorías emergentes.

2.1 Características del líder.

Entendemos por características al conjunto de cualidades que permiten al líder desempeñar su rol con éxito y que a su vez lo hacen depositario de la confianza de los seguidores. Estas comprenden al conjunto de rasgos y habilidades, las cuales vienen determinados en forma conjunta por la herencia y el aprendizaje (Zúñiga, 2010).

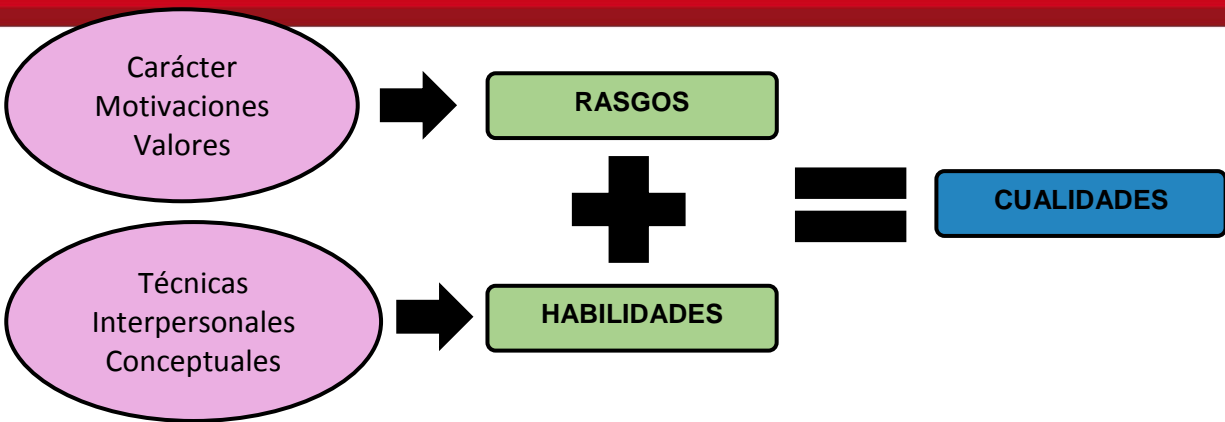


Figura 9. Tipos de rasgos y habilidades.

Elaboración propia

En ese sentido son muchos los rasgos o habilidades que se pueden destacar en un líder, tal y como se ha señalado oportunamente en el marco teórico. En el caso de los representantes estudiantiles también se reconocen distintas cualidades que los hacen depositarios de la confianza de sus seguidores y que le permiten desarrollarse como tal. Ello es reconocido plenamente por los seguidores:

“las escogemos de forma democrática teniendo en cuenta las cualidades que deben de tener una presidenta. Para que escuche, que tenga tiempo y que coordine bien con su junta que son el secretario y otras personas que se encargan de ser los representantes de todas las chicas” (GF2-P3-E2).

Como podemos notar para elegir un representante los estudiantes toman en cuenta las cualidades que estos poseen, siendo ello uno de los factores que motivan su elección. Pues en ese sentido, como menciona Zúñiga (2010) de estas características que posea el líder depende el buen ejercicio de sus funciones y la forma en que desempeñará su rol. Ello es plenamente reconocido por los informantes, y a su vez reconocen que al no realizar una elección escrupulosa de sus representantes caen en el peligro de que este no desempeñe de la mejor forma su labor.

“La persona o el personal responsable que no ha tenido una buena participación, quiere decir que, podría ser, yo infiero qué de repente es

porque ese ha sido una de las personas que tal vez nosotros elegimos muchas veces por chacota, otras veces porque ya no quedan” (GF1-P4-E2).

Las cualidades de los líderes, se pueden dividir en rasgos y habilidades. Las primeras están referidas a las diversas características personales que determinan nuestra manera de actuar, y las segundas a la capacidad del líder de llevar a cabo una actividad de forma eficaz (Yulk 2008). En cuanto a los representantes de la organización en residencia se reconocen a los siguientes: Presidente de edificio, coordinador de ala y delegado de habitación, los cuales tienen funciones claramente diferenciadas. Es así, que los informantes reconocen en sus representantes una serie de cualidades, las mismas que se muestran en el siguiente cuadro:

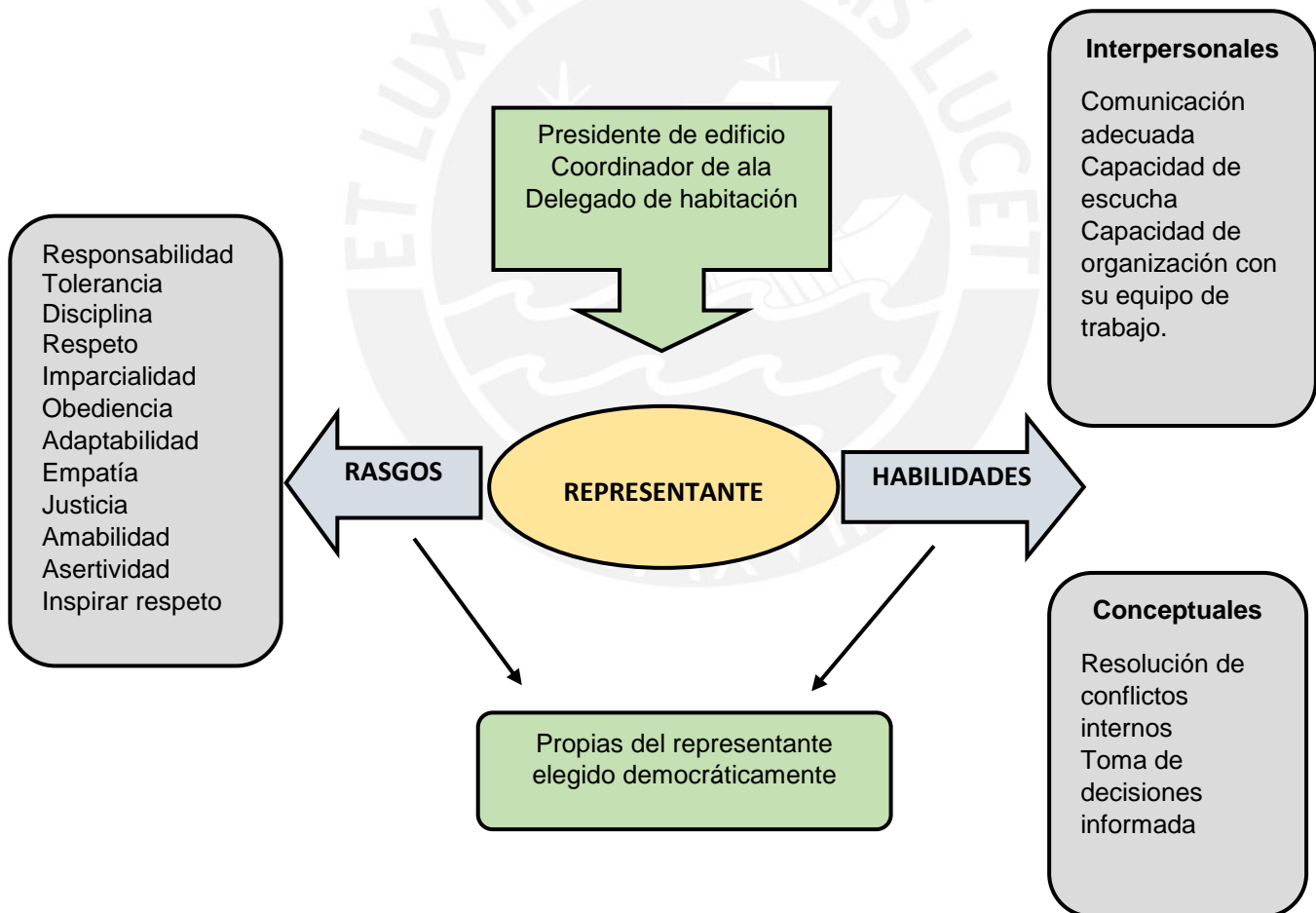


Figura 10. Cualidades reconocidas en los representantes estudiantiles

Elaboración propia

Como podemos notar los rasgos relacionados a los valores, son los que tienen mayor incidencia en las percepciones enunciadas por los informantes. Por el contrario, de las habilidades solo se reconocen las relacionadas a los tipos conceptuales e interpersonales, no haciéndose referencia a las de tipo técnicas. Se hace mucha alusión a la capacidad de escucha y a la comunicación asertiva:

“Si sabe escuchar, sabe comprender, pero de repente podría también considerar la opinión de todos para que llegue a un consenso”. (GF2-P3-E2)

“La escucha. Yo creo que la forma, la manera de escuchar a los demás. Por ejemplo si es una persona neutra como dijeron que escucha a todos no sólo a por ejemplo Sí él es mi amigo ella es mi amiga yo los escucho Sólo ellos sino a todos A la persona más sumisa y hasta la persona que más habla se escucha todos y entiende y ve la forma de pensar de cada uno y qué es lo que le gustaría a ellos”. (GF3-P3-E3)

Lo anterior, según nuestra interpretación, se debe a la relación directa que se establece entre ellas y los roles que desempeñan los representantes en el edificio: Es decir, son importantes debido a sus funciones como vocero de sus compañeros ante el monitor (adulto que acompaña a los estudiantes durante las horas de la noche) y socializar con sus compañeros muchas de las indicaciones e información importante para su desenvolvimiento en la institución. De esta forma la escucha y la capacidad de comunicar asertivamente son imprescindibles.

“...la comunicación, porque con la comunicación, el líder con sus miembros genera mayor posibilidades de tener confianza y de llegar a mayores acuerdos”. (GF1-P3-E9)

Es necesario mencionar que entre todas las cualidades se destaca con recurrencia el valor de la responsabilidad:

“...yo creo que la responsabilidad abarca muchos sentidos, el primero porque si a una persona responsable o un líder es responsable se va a tomar en serio su trabajo. Va a levantarse temprano, va a ser puntual en la revisión de habitaciones siempre. (GF1-P3-E3)

La responsabilidad implica invertir tiempo para cumplir con sus funciones a cabalidad. Existe una alta valoración al tiempo que invierten los representantes

desarrollando sus funciones, ello debido a que el factor tiempo es un activo valioso para los estudiantes de la institución, en la medida que es de lo que más carecen. Ello lo notamos en el siguiente enunciado:

“El tiempo porque muchas veces están muy ocupados en sus cosas que les queda poco tiempo para los deberes. Es que ser representante de un grupo de estudiantes requiere de mucha responsabilidad, y ser representante aquí en el colegio es muy difícil creo yo. Una vez yo fui y dure poco porque no tenía tiempo en realidad tenía que levantarme más temprano, tenía que ayudar al monitor” (GF2-P8-E10)

Ahora bien, las cualidades que han sido mencionadas anteriormente se destacan entre los representantes elegidos democráticamente. Precisamos ello, debido a que los estudiantes de esta escuela de alto rendimiento reconocen que no siempre la forma de elección es la más adecuada, aspecto que trataremos más adelante.

Si bien estas cualidades son imprescindibles y las más notorias, no son las únicas que caracterizan a los representantes estudiantiles de esta escuela. Por supuesto estas características pueden potenciarse, porque como menciona Wallin (2003) el hecho de propiciar oportunidades de liderazgo donde los estudiantes tengan experiencias de participación, facilitará el desarrollo de habilidades interpersonales y de comunicación, las mismas que les permitirán influenciar en sus compañeros de forma positiva. Es necesario señalar que lo hallado con respecto a las cualidades (las que más destacan en los líderes) coincide con lo dicho por los autores (Wallin, 2003; Yulk, 2008, Zúñiga 2010), es decir, no se ha encontrado información novedosa al respecto.

Lo señalado hasta el momento constituye la recopilación de las cualidades reconocidas por los estudiantes en sus representantes estudiantiles, sin embargo muchos de los estudiantes continuamente mencionaban características ideales o que sus representantes deberían tener, es decir se iba configurando lo que llamaremos el perfil ideal del líder estudiantil escolar para el contexto de esta institución.

Este llamado perfil ideal está constituido por los rasgos y habilidades deseables en los líderes y se definen según la necesidad de la institución en donde se realizó el estudio, así tenemos:

	CUALIDAD	FUNCIONALIDAD
Rasgos	Responsable	Para cumplir sus funciones.
	Respetuoso	Al entrar a un espacio privado Para valorar todas la opiniones.
	Puntual	Para la revisión de habitaciones
	Colaborador	Para apoyar a los compañeros y al monitor.
	Optimista	Para motivar al grupo de compañeros reacios.
	Disciplinado	Para cumplir sus funciones a cabalidad.
	Tolerante	Para que comprenda a sus compañeros
	Empático	Para apoyar a sus compañeros cuando lo necesiten.
Habilidades	Capacidad de comunicación adecuada.	Para brindar información oportuna y clara. Para expresar adecuadamente las opiniones de sus compañeros. Opinar sin temor y dar su punto de vista si está en desacuerdo con las autoridades.
	Toma de decisiones	Para brindar soluciones acertadas.
	Capacidad para crear relaciones eficaces y de cooperación.	Para conciliar y crear un buen clima de cooperación.
	Representatividad	Para que sus compañeros se identifiquen con él.

Tabla 8. Perfil ideal del representante estudiantil

Elaboración propia

Si realizamos una comparación estas cualidades ideales no distan mucho de las reconocidas en los representantes, sin embargo en este caso fueron expresadas como deseables, marcadas con la palabra “debe ser” y no como si las vieran reflejadas en ellos.

“Bueno yo creo que las cualidades muy importantes **que debe tener** un líder, es la responsabilidad y el respeto. Primero porque yo creo que la responsabilidad abarca muchos sentidos, el primero porque si una persona responsable o un líder de responsable se va a tomar en serio su trabajo. Va a levantarse temprano va a ser puntual en la revisión de habitaciones”. (GF1-P3-E3)

Desde nuestra perspectiva muchas de estas cualidades ideales guardan relación directa con aquellas que sus representantes carecen.

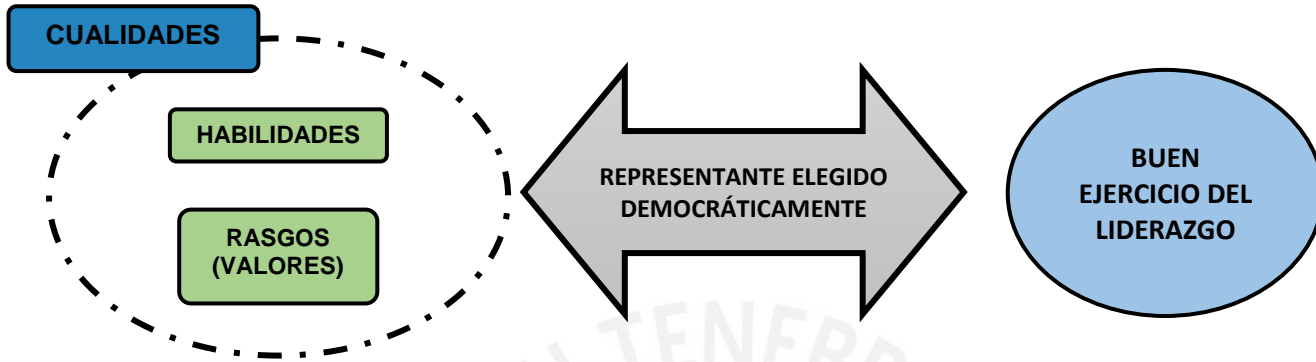


Figura 11. Cualidades del líder

Elaboración propia

A partir de las percepciones de los estudiantes ha sido posible identificar todos los rasgos y habilidades descritas anteriormente, las mismas que facilitan y coadyuvan un buen ejercicio del liderazgo, cuyas características describiremos y discutiremos a continuación.

2.2 Características del ejercicio del liderazgo.

En cuanto a la categoría características del ejercicio del liderazgo de los representantes estudiantiles se han definido diversas subcategorías de análisis a saber: Niveles de participación, toma de decisiones, poder del líder, influencia del líder, rol del líder, condiciones para el ejercicio del liderazgo y dificultades para el ejercicio del liderazgo.

2.2.1 Niveles de participación y toma de decisiones.

En cuanto a la primera y segunda subcategorías las hemos desarrollado a la par debido a su estrecha relación, ya que la participación está definida como aquel proceso de intervención de los actores de la comunidad educativa en la toma de

decisiones de la misma, que busca la consecución de determinados objetivos o la discusión y resolución de ciertos conflictos (Vroom & Yetton, 1973; Santos, 1999).

Los hallazgos con respecto a estas dos sub categorías son bastante interesantes en cuanto en esta institución se pueden identificar que se desarrollan diversos procesos para la toma de decisiones en función a las manifestaciones de los propios estudiantes.

Así en primer lugar ¿consideran los estudiantes que sus representantes tienen una participación en la toma de decisiones? Para ello es necesario precisar que los estudiantes entienden por participación el hecho de que su representante cumpla o no determinada función y no su injerencia en la toma de decisiones que afectan al alojamiento, por ello ante la pregunta si consideran si sus representantes participan o no y como lo hacen, las respuestas son similares a la siguiente:

“Bueno yo pienso que sí participan y prácticamente son los aliados de los monitores. Cuando ellos no están los pueden sustituir en tomar lista o cómo hacer algunos comunicados, incluso ellos mismos hacen reuniones para que se pueda mejorar dentro del bungalow”. (GF2-P4-E1)

En ese caso, los estudiantes no discernen el verdadero alcance de la participación y lo que ello implica. Si bien los investigadores definen claramente a la participación (Obando, 2008; Vroom & Yetton, 1973; Santos, 1999) en la práctica se desconoce lo que coadyuva este término. Allí cabe preguntarnos si verdaderamente los estudiantes están ejerciendo una participación genuina desde las escuelas, pues en este caso particular al parecer no se llega a comprender claramente el significado de la participación. Por lo menos no ante la mera alusión a la palabra. Es así que se recurre en este caso a la siguiente pregunta que hace referencia ya directamente a la toma de decisiones y la injerencia de los representantes en la misma.

Al realizar la siguiente pregunta, en la que sí se enmarca la intervención de los representantes en la toma de decisiones, el resultado de las percepciones es variable, así las podemos resumir de la siguiente manera:

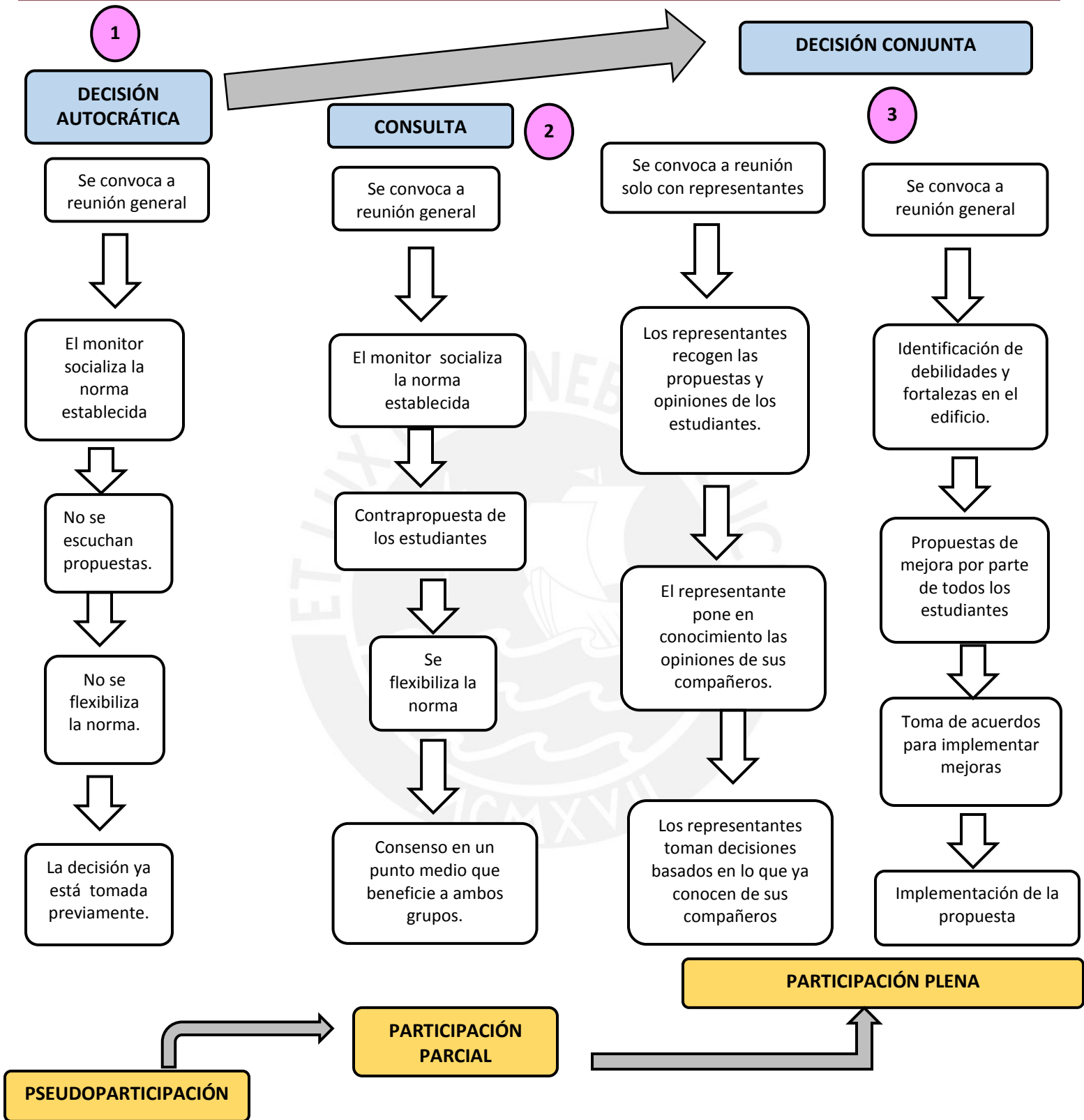


Figura 12. Niveles de participación y procesos para la toma de decisiones.

Elaboración propia

Como podemos observar en el cuadro anterior tienen lugar diversos procesos. En primer lugar identificamos una decisión autocrática, en la que ya el adulto viene con una decisión tomada previamente y solo convoca a reunión para formalizar la decisión o para informarla, ello es llamado por los estudiantes “**cortina de humo**” o “**algo simbólico**” tal y como lo vemos reflejado en la siguiente expresión:

“En mi edificio es una votación general y la mayoría dice que apaguen a la hora más tarde posible, pero siempre el monitor ya tiene una decisión antes. Así que las votaciones, son como una cortina de humo” (GF2-P5-E7).

Partiendo de lo anterior se daría por sentado que Bardisa (1997) tenía mucha razón al decir que los menos involucrados en la toma de decisiones son los estudiantes, teniendo estos una nula participación. Sin embargo, analizando cada uno de los procesos descritos esta apreciación de la autora no puede ser generalizada, dado que sí encontramos espacios para la participación de los representantes estudiantiles, así por ejemplo:

“Entonces en ese caso el representante tiene que tener la opinión de los estudiantes y del monitor para qué así conversen y lleguen a una conclusión donde sea buena para todos (GF2-P5-E3).

Otro de los niveles de participación que podemos identificar es la participación parcial que tiene relación unívoca con el proceso de decisión denominado consulta. Este nivel se ve de manifiesto cuando el monitor responsable trae una propuesta y es discutida con los representantes. A partir de ello se flexibiliza esta propuesta para el bien de todos. Aquí hallamos coincidencia entonces con Magendzo (2007) cuando manifiesta la importancia de establecer procesos de deliberación, ya que permiten expresar las intensidades de las preferencias y matiza la información, pudiendo llegar a acuerdos.

Caber señalar que a nuestro punto de vista y según lo percibido en las respuestas de los estudiantes, estos niveles de participación y toma de decisiones varían sustancialmente según la experiencia que posee cada grupo en el alojamiento en el que se encontraba. Es decir las percepciones sobre este punto varían según se

haya brindado la oportunidad a los estudiantes de participar. Así, se nota que en los alojamientos de damas se tiende a una cultura más participativa y de deliberación, siendo el caso contrario con los varones, quienes en ocasiones manifiestan que solo se recurre a la consulta para validar la decisión. Aquí se hallan coincidencias con algunos autores que señalan que si bien la escuela debe asegurar espacios y condiciones favorables que contribuyan al fomento de la participación, muchas veces nuestros estudiantes no son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones o solo lo hacen de forma parcial (Bardisa, 1997; Santos, 1999).

Claro está existen ejemplos como el siguiente que nos hacen creer que sí es posible una participación genuina de los estudiantes en las escuelas:

“Por ejemplo en relación en los hombres primero hacemos preguntas sobre qué es lo que pasa, si te está yendo mal, bien y de acuerdo eso los líderes generan preguntas para así llegar a acuerdos, y mejorar la situación” (GF1-P4-E9).

Como percibimos, es posible hacer referencia a un nivel de participación plena de los estudiantes en la escuela, la cual podemos identificar con un tipo de decisión conjunta (Vroon y Yetton, 1973) en la que se generan alternativas de forma conjunta llegándose a un consenso, implementándose la solución a partir de este. El nivel se manifiesta en dos vertientes. En primer lugar, cuando los representantes recogen las opiniones de sus compañeros y las manifiestan ante el monitor a fin de tomar una decisión acerca de un tema ya discutido solo con los representantes. A partir de ese conocimiento se llega a un consenso y se puede tomar una decisión conjuntamente. En segundo lugar, la participación plena se lleva a cabo cuando tiene lugar una reunión general donde intervienen todos los estudiantes del edificio dando sus puntos de vista, se toma una decisión de forma democrática y participativa, llegando a un buen acuerdo para implementar mejoras en el alojamiento.

Cabe precisar que varios de nuestros informantes consideran que si bien los representantes tienen una influencia en la toma de decisiones, no son los únicos que

intervienen, sino todo el colectivo en general es libre de opinar y de dar propuestas de mejoras desde su perspectiva.

“Muchas veces la toma de decisiones no era mayormente por los representantes, sino que a la hora de hacer una reunión para tomar algo algún proyecto, algo que estaba saliendo mal mayormente era por nosotros mismos, aunque no éramos representantes, aunque no éramos delegados, tomábamos decisiones y esos representantes mayormente se encargaban de qué esas decisiones que tomábamos, digamos democráticamente se lleven de la mejor manera” (GF1-P5-E2).

Por ello, desde nuestro punto de vista sí es factible hablar de una participación de los estudiantes en la toma de decisiones en la escuela y a partir de ella generar oportunidades de participación que propicien la práctica del liderazgo y el desarrollo de las habilidades de nuestros estudiantes (Wallin, 2003). Sin embargo, ello dependerá en gran medida del adulto responsable que propicie esta participación y las condiciones que se brinden en el alojamiento en este caso.

Se coincide con Magendzo (2007) cuando manifiesta que someter a consenso las decisiones se logra “en aquellos que han deliberado con un mayor compromiso y apoyo en torno a la decisión tomada, facilitando la implementación y la adhesión voluntaria a pesar de no haber estado de acuerdo en la decisión final, debido a que de todas maneras se sintieron participes del proceso decisional” (74).

En resumen no podemos hablar de un único proceso para la toma de decisiones o de la identificación de un único nivel de participación, sino más de bien de una variedad de los mismos (pseudoparticipación, participación parcial y participación plena), que varían según:

- El tipo de decisión a tomar (existen normas que no se discuten)
- El estilo del monitor que acompaña u orienta a los estudiantes (no es igual en todos los alojamientos).
- El momento en el que se desarrolla el proceso de toma de decisiones (existen meses en los que los estudiantes se encuentran más ocupados y se evita realizar asambleas por el escaso tiempo).

Entonces si existe un elevado nivel de participación (parcial y plena) y una intervención en la toma de decisiones (consulta y decisión conjunta) aunque no en todos los casos.

2.2.2 Poder e influencia.

El poder y la influencia, como aspectos inherentes al ejercicio del liderazgo, son insoslayables en cuanto a lo que acontece en la institución que motiva nuestro estudio. En primer lugar, sobre la influencia del representante estudiantil, se interpreta a partir de las percepciones manifestadas, que estos sí influyen y de una forma bastante directa, pues al tener contacto directo con sus compañeros son tomados como ejemplos por ellos y como modelos a seguir, así notamos:

“Yo creo que como todo representante, como todo líder va a influenciar de todas maneras en el grupo porque son como nuestra cabeza..., lo vamos a seguir, vamos a estar junto con el líder y vamos a adoptar algunas cualidades o valores o antivalores que ellos nos muestren” (GF1-P6-E1).

Esta marcada influencia reconocida por los propios seguidores nos hace reflexionar sobre las opiniones de diversos autores que refieren que los estudiantes pueden convertirse en modelos positivos para sus compañeros, influyendo sobre ellos (Cámere, 2014; Wallin, 2003). Sin embargo, no es posible garantizar que la influencia sea siempre positiva. Es así que podemos encontrar representantes que se destacan por sus cualidades y por erigirse como modelos para sus compañeros (modelos de puntualidad, organización y hábitos de vida saludables) y otros que no pasan de solo ocupar el cargo de representante nominalmente.

En ese sentido, y ya remitiéndonos a la subcategoría poder, específicamente a los tipos de poder establecidos por Yulk (2008) a partir de los postulados de Bass, es posible hablar de un poder por el cargo y un poder personal. Con respecto al primero reconocemos el tipo de poder que se fundamenta en el control que tiene el representante sobre un estímulo, nos referimos al poder por recompensa. En el segundo caso aludimos a un poder por referencia es decir basado en admiración y

la identificación personal con el líder. Ambos se reflejan claramente en las siguientes respuestas brindadas por los informantes:

“Sí tienen, como que la capacidad o sea si te ponen mala, ya te están marcando. O sea de una u otra manera, indirecta o directamente es un poder que ellos tienen contigo. Entonces tú, como dijo ella de una u otra manera tienes que obedecerles porque al final ellos te no se van a perjudicar, sino vas a ser tú. Así sea con cólera tienes que obedecerle porque tiene el poder de ponerte mala o bueno (GF3-P6-E5).

En caso anterior el estímulo está constituido por una calificación que el delegado de ala coloca diariamente, la misma que se promedia con la valoración comportamental del estudiante y que figura en su boleta trimestral. En el siguiente enunciado notaremos la popularidad como un elemento importante.

“Porque se hizo conocer, hay otro que no se hicieron conocer, o sea si no conoces obviamente no va a tener influencia sobre ti, a los que hemos conocido han tenido cierta influencia sobre nosotros pero a los que no conocemos o no sabemos si existen, no tienen ninguna influencia sobre nosotros (GF2-P6-E7).

Es palpable entonces que las percepciones recogidas coinciden con lo señalado por los autores, en cuanto el poder e influencia que pueden ejercer los líderes, en este caso los representantes. En conclusión, los representantes estudiantiles tal y como se muestra en el siguiente cuadro influyen directamente sobre sus compañeros, tanto positiva como negativamente, y a la par ejercen dos tipos de poder, un poder por el cargo llamado el poder legítimo y un poder personal, inspirado en la identificación de sus seguidores con él y la popularidad del mismo.

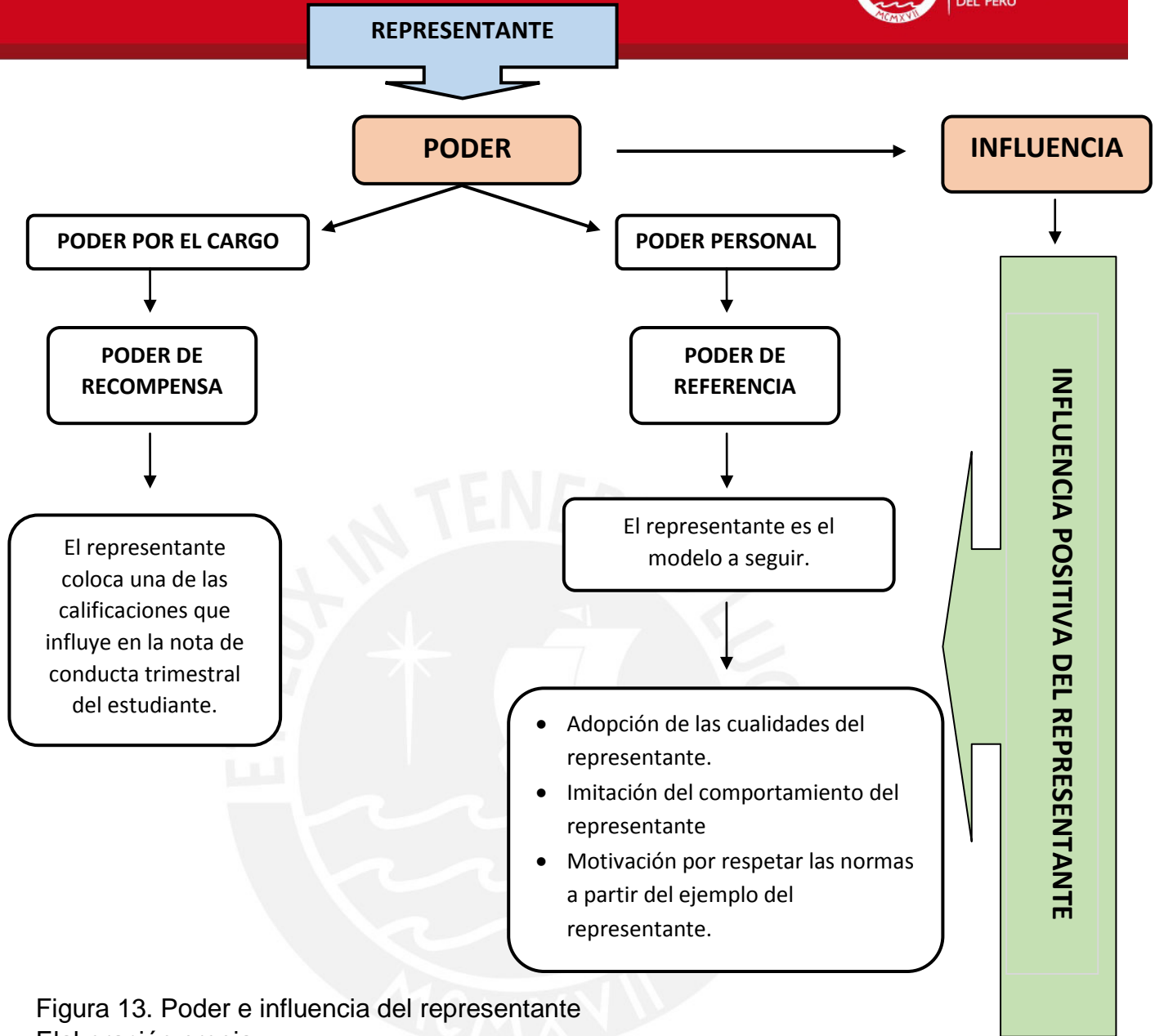


Figura 13. Poder e influencia del representante
Elaboración propia

2.2.3 Rol del líder:

El rol o función que cumple el representante puede configurarse en tres tipos distintos. Con respecto a sus compañeros, es decir a sus seguidores; con respecto al adulto que los acompaña, el monitor, y con respecto a la organización en el alojamiento.

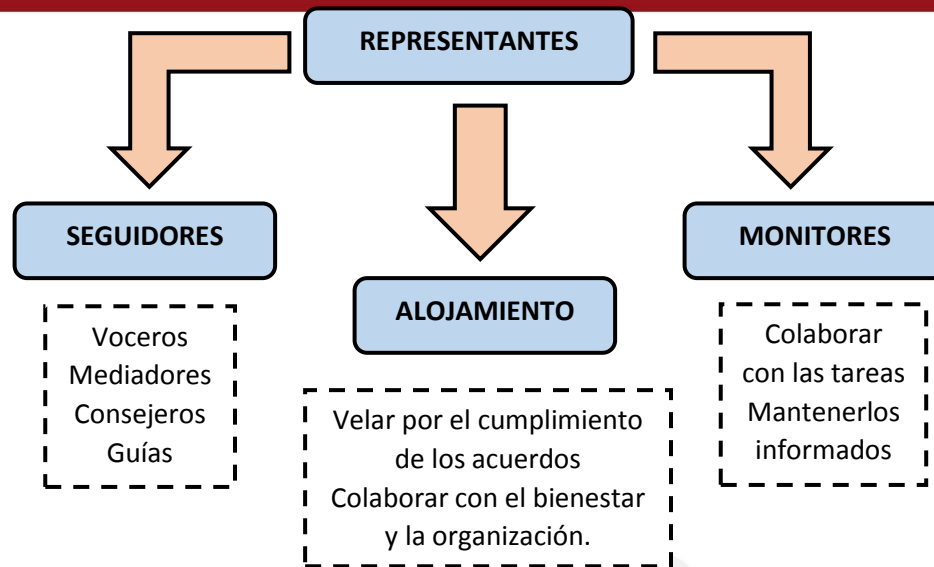


Figura 13. Rol del líder estudiantil

Elaboración propia

Así se hace posible identificar las siguientes funciones, que según la percepción de los estudiantes, llevan a cabo sus representantes estudiantiles.

Con respecto a sus seguidores:

Vocero de los estudiantes: Se reconoce claramente la función del representante, en cuanto manifiesta la opinión de sus compañeros y la lleva hacia el monitor. Es decir, básicamente se encarga de recoger los malestares u opiniones de sus compañeros y transmitirla lo más fielmente posible al monitor o a los otros representantes, a fin de tomar acuerdos que beneficien a todos. De esta forma, se erige como un **mediador entre los estudiantes y el monitor**, el cual debe **mantener una comunicación fluida y efectiva** entre ambos. En ese sentido, se respalda a Cáceres et al (2009) quienes señalan que “Como dimensiones o cualidades de la personalidad que están implicados en la elección se manifiesta un gran consenso en considerar como una de las principales funciones del representante la de «mediar», sabiendo conectar con el alumnado, cómo intervenir, mostrar compromiso y decisión en cumplir unos fines e intereses del grupo” (p. 121). Todo lo anterior se fundamenta en ciertos lazos de

confianza que existen entre los representantes y sus compañeros motivados por la edad y el compañerismo, lo cual se refleja en:

“El líder puede funcionar como un mediador al cual nosotros les contamos nuestros problemas, lo que hace mal a todos los estudiantes algún problema le contamos a nuestro compañero. Este compañero puede actuar como mediador y decirle al Monitor. La cuestión es que de allí el monitor puede solucionar problemas de todos” (GF1-P7-E1).

Guía del grupo: Los informantes hacen referencia y coinciden en señalar el desarrollo de una función importante que se le atribuye al líder, este caso la de guiar al grupo al que representan. Para ello debe **informar a sus compañeros** sobre aquellos aspectos que les afectan o tienen relación directa con su vivencia en el edificio y cambios de última hora en las rutinas (horarios de desayunar, determinada forma de vestir, salidas académicas, entre otras). En este caso, se nota muy difundida la creencia de que los representantes del edificio constituyen **consejeros de sus compañeros**, orientándolos sobre determinado comportamiento a mejorar.

Con respecto a ello nos dicen:

“Cómo que consejeras de nuestra misma edad. Porque muchas veces nosotros somos rebeldes ante nuestros mayores y no ante personas que piensan lo mismo que nosotros...En cambio si tú conversas con un superior cómo que tienes que tenerle mucho respeto por decirlo así, demasiado respeto para poder hablar con él y así. En cambio con un compañero tú puedes hablar de tú a tú, o sea le digo por su nombre...Cómo que es una conversación más amigable y más de nuestra edad, confianzuda” (GF3-P7-E3).

A nuestra percepción, esta atribución como consejeros se fundamenta en la influencia que ejercen estos como modelos positivos de sus compañeros y en su capacidad de ser reconocidos como ejemplos en base a sus cualidades. Es así que al ser considerados como modelos son aquellos a quienes pueden recurrir pues consideran que tienen un mayor conocimiento y experiencia. Por otro lado, los sienten más cercanos a los monitores con ciertas habilidades que les permiten llegar a los adultos responsables de forma más efectiva.

Ahora bien se ha hecho referencia a aquellas funciones relativas a sus compañeros, sin embargo se reconocen ciertos roles que están directamente vinculados al trabajo con los adultos que los acompañan en el horario no académico, los monitores. En este caso, la función principal del representante radica en **colaborar con las tareas que les asignen** los monitores. Ello debido a que las tareas de los monitores abarcan una multiplicidad y estando en ocasiones superpuestas, se hace imprescindible el apoyo de los representantes. El apoyo brindado incluye el **mantener informados a los monitores** de aquellas situaciones que puedan surgir y que se hallen fuera de su alcance.

El siguiente tipo de funciones están relacionadas a su labor como representante y organizadores del alojamiento, así por ejemplo se reconocen como roles propios de función:

Colaborar con el bienestar y la organización del edificio: Esta función siendo la medular de su desempeño como representante está constituida por distintas actividades y tareas. Por ejemplo, analizar la situación del edificio en cuanto a hábitos de higiene, que se reflejan en la participación en un concurso institucional llamado “Vecino Mayor”. Este concurso tiene como objetivo evaluar en los estudiantes el orden y organización en las habitaciones, así como el cumplimiento de los acuerdos de convivencia ajustados en torno a la normativa de la institución (cumplimiento de horarios, pérdida de objetos, cuidado de bienes patrimoniales del estado). De esta forma se **socializan la percepción del alojamiento** a la luz de los resultados y se **analizan** a fin de **tomar acuerdos que coadyuven la mejora de la situación.**

Velar por el cumplimiento de los acuerdos: Al inicio del año una de las primeras actividades que se desarrollan al interior de los alojamientos es la elección de los representantes y un análisis del “**Manual de Convivencia**”. Este documento tienen la finalidad de normar la convivencia de los estudiantes en todo el ámbito de la institución, es decir en cualquier espacio o momento. En base a este manual en cada edificio se contextualizan las normas dándoles cierta flexibilidad según la situación de cada alojamiento y el grupo que conviva en él (por ejemplo los

estudiantes del programa IB requieren un poco más de tiempo despiertos por la sobrecarga académica). En base a estas normas se toman los acuerdos de convivencia en cada alojamiento, los mismos que deben ser cumplidos por todos los estudiantes en mención. Es precisamente el representante el que vela por el cumplimiento de estos acuerdos y debe **motivar el cumplimiento de los mismos** entre sus compañeros a través principalmente como ellos mismo reconocen con su ejemplo.

“Yo creo que nuestros representantes deben organizar nuestras habitaciones. Un ejemplo es el horario, ya sea en la ducha en cuanto tiempo deben de estar en la ducha o también para barrer la habitación, por ejemplo como el representante organiza su habitación. En mi caso tengo mi delegado de habitación y tenemos un horario y ese horario lo respetamos para barrer y ducharnos, nada más” (GF2-P7-E3).

Así se refrenda la opinión de Cáceres et al (2009) cuando menciona que los estudiantes esperan que sus líderes defiendan los intereses del grupo, informen, ayuden a cumplir los objetivos planteados (eficacia, compromiso) y promuevan la comunicación entre los diferentes sectores (docentes y estudiantes).

En general los roles que les asignan a los representantes son de suma importancia y aportan exponencialmente a la organización de los alojamientos:

“Sin representantes todo sería un caos, entonces con los monitores ayudan a controlar y ponen orden le dicen a cada alumno lo que deben hacer y ellos saben que tienen que hacer así como que deben bañarse y todo entonces eso se lo debemos a los delegados que se hacen cargo” (GF2-P4-E7).

En ese sentido se valora enormemente el trabajo de los representantes y su función de organizadores y colaboradores con el monitor y sus compañeros.

“Yo creo que también son persona colaboradora porque aunque no esté una persona adulta o alguien puede ser el que guie y al ser representante de todo el edificio debe tener el derecho de guiar al edificio ayudar a la organización de los alumnos al entrar a su habitación. Y eso es un

papel muy importante que cumple el líder que está reemplazando al monitor y apoyando constantemente” (GF2-P3-E3).

De esta forma, es posible afirmar que los estudiantes como líderes estudiantiles, tienen un gran potencial para guiar a sus compañeros hacia buenas prácticas y a la mejora de su convivencia al interior de los alojamientos. Ello contribuye a su formación integral y al desarrollo de sus habilidades de liderazgo y a desarrollar otras habilidades como la escucha activa, la deliberación, comunicación efectiva, entre otras (Magendzo, 2007). En conclusión, se demuestra la capacidad de los estudiantes de influir de manera positiva en sus compañeros y a su vez los beneficios de brindarles roles protagónicos que les permitan orientar sus compañeros hacia la consecución de objetivos comunes y hacia la mejora continua.

2.2.4 Condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo:

Ha quedado demostrado en base a los resultados que los estudiantes tienen un gran potencial para liderar a sus compañeros, en este caso de influir positivamente en ellos para la organización de sus alojamientos y el cumplimiento de acuerdos de convivencia que regulen y contribuyan a una convivencia democrática y saludable en la residencia. Sin embargo, se reconocen algunos factores que pueden contribuir o dificultar el desempeño de los representantes y su desenvolvimiento como tal. El hecho de convertirse en una condición favorable o una dificultad depende de su existencia, así hemos organizado en el siguiente gráfico los factores que pueden convertirse en condiciones si están presentes o en dificultades si se hallan ausentes durante el ejercicio del liderazgo del representante:

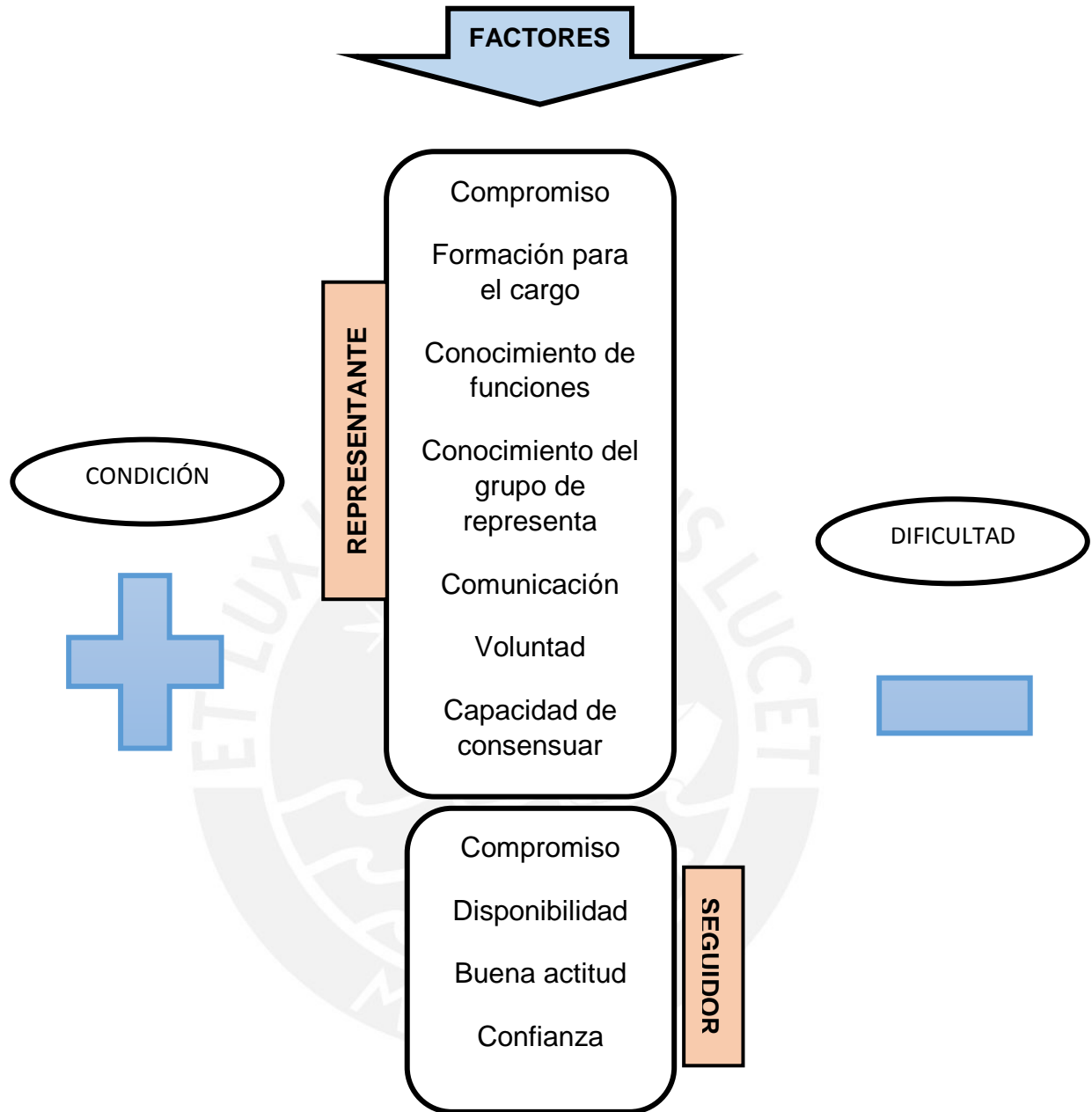


Figura 15. Condiciones y dificultades para el ejercicio del liderazgo

Elaboración propia

Como observamos son varios los factores que pueden contribuir o no al ejercicio del liderazgo del representante los cuales son plenamente reconocidos en las manifestaciones de los estudiantes. Ahora bien, estos pueden diferenciarse en dos aristas. En la primera se encuentran los relacionados al mismo representante. Es decir, aquellos que dependen del estudiante que toma el cargo. El compromiso por

ejemplo, como factor preponderante y que ha sido mencionado reiteradamente como un determinante del buen ejercicio o no del liderazgo, en cuanto a la asunción de las responsabilidades y el cumplimiento de las funciones a cabalidad y de la mejor manera. Lo cual ha percepción de los estudiantes y en coincidencia con lo manifestado por los distintos autores (Magzan, 2011; Cáceres et al, 2009), es primordial para un buen desempeño. Ello puede estar aunado a la voluntad que debe tener el representante para llevar a cabo sus funciones. Al respecto coincidimos con Cáceres et al (2009) cuando señala que “Los condicionantes del éxito en la representación estudiantil vienen determinados por la eficacia, el compromiso, el altruismo y la creatividad” (125).

“Yo creo que lo más importante es el compromiso del líder. Porque si es un líder comprometido y con habilidades necesarias va a poder generar ese compromiso en los compañeros” (GF1-P8-E3).

Por otro lado, se hace referencia a la formación para el cargo como otro de los elementos fundamentales que puede constituirse o no en condición o dificultad. Por ejemplo el desconocer las funciones constituye una traba para el buen desempeño del representante en cuanto al desconocimiento de sus funciones y objetivos.

“La capacitación que se le debe dar a cada uno de ellos, las pautas de las personas a cargo les indiquen de cómo deben llevar a cabo sus funciones” (GF1-P8-E8).

Con respecto a este punto debemos expresar que si bien los estudiantes refieren que al inicio del año se eligen a los representantes y existen ciertos manuales breves que los orientan, no existe un proceso de formación adecuado para los representantes. Ello influye enormemente en el ejercicio de sus funciones. Sin embargo es posible señalar también que si bien es uno de los factores que expresan los estudiantes es el desconocimiento notamos cierto desinterés por parte de ellos mismos.

Otro de los factores que destaca y que es un aspecto influyente en el desempeño del representante es el conocimiento que posee el mismo sobre el grupo al que representa, así los informantes se refieren a ello de la siguiente forma:

“Yo creo que primero un líder tiene que conocer a todos con los que trabaja, entonces al conocer a todos los con los que trabaja, ya no es necesario que haga una reunión por decirlo así. Si no puede tomar una decisión allí mismo sabiendo si Dennis piensa así y Carlos piensa así, entonces yo voy a poder tomar una decisión conjunta y no voy a tener que ir por ejemplo a una reunión así por cosas sencillas. Ya puedo tener una asamblea general entonces voy a ver que le conviene a ellos y que me conviene a mí” (GF3-P8-E3).

“Además como lo venimos diciendo desde antes que el líder conozca todo su grupo si tiene que comunicar algo cada uno va a saber decirlo y hacerlo llegar a cada persona y ser más estricta con quienes se debe ser o los demás” (GF3-P8-E4).

En ese sentido, se hace necesario que el representante tenga un conocimiento en cuanto a su grupo, con el fin de poder representarlos mejor y decidir si fuera el caso lo que es mejor para ellos. Además porque de esta forma puede llegar a ellos e intentar satisfacer sus expectativas.

En otra dirección encontramos muchas coincidencias con respecto a los factores que dependen directamente de los seguidores, elemento central para el ejercicio del liderazgo. En primer lugar, se reconoce ampliamente como factor influyente la disponibilidad y actitud del seguidor para dejarse representar y orientar por el representante.

“Creo que nosotros mismos, creo que la misma población, es decir la misma masa de estudiantes. Por ejemplo nosotros los mismos estudiantes no toman decisión, o sea digamos hoy día me levanto temprano y voy a colaborar con el monitor o con los coordinadores, ellos no van a llevar a cabo bien sus funciones” (GF3-P8-E7).

La disponibilidad tiene una estrecha relación con el compromiso de estos. En el caso de los alojamientos para colaborar el cumplimiento de los acuerdos y para participar activamente en la vida democrática de la residencia.

“De acuerdo al contexto creo que también es la falta de compromiso de parte de los alumnos no solo del líder. Porque muchas veces hay reunión, pero por ejemplo hace tiempo yo tenía una compañera a la que le decía vamos a la reunión y ella decía no mejor vienes y me cuentas o sea la falta de compromiso al ir y ver que van a hablar, o sea falta de compromiso por ir y ver que está pasando por parte de los compañeros” (GF2-P8-E4).

En ese sentido, se reconoce la importancia del seguidor para el ejercicio del liderazgo debido a que el liderazgo constituye una función de influencia donde confluyen cuatro variables: el líder, el grupo de seguidores, la situación o contexto y un proyecto compartido (Espinoza, 2014; Cáceres & otros, 2009; Lorenzo & otros, 2011).

“Bueno yo me sentiría como que ellos apostaron por mí. Por ejemplo el alcalde no es que uno le dio su voto, le dieron muchas personas su voto. Es como que todos pusieron las manos al fuego por él para que haga un buen trabajo. Tampoco va a hacer cualquier cosa sino que tiene que demostrar lo mejor y que por algo no todos han votado por él. Yo creo que más que todo es como que cumplo las responsabilidades que se asumí frente a ustedes” (GF3-P8-E2).

En cuanto a las subcategorías emergentes ha sido posible determinar las que mostramos y describimos a continuación.

2.2.5 Organización del líder:

Debido a la naturaleza de la institución que motiva nuestro estudio que es la atender a estudiantes talentosos y de desempeño sobresaliente brindándoles educación de calidad según estándares nacionales, la organización de los representantes es una característica básica del ejercicio del liderazgo.

Esta característica es medular pues las actividades académicas no solo están referidas a las tareas y clases sino que incluyen participación en concursos (nacionales e internacionales), pruebas para aplicar a becas, entre otros. Con lo que el ser representante no es una tarea que se configure nada fácil.

A veces muchas autoridades brillan por su ausencia, como son los presidentes de edificios, lo que si es que están al tanto de todo son los coordinadores de las ala que revisan todos los días la habitación y en cuanto a los delegados de habitación en muchos casos no se respetan ni son elegidos, porque para ser realistas estamos en el colegio mayor y tenemos muchas tareas, muchas cosas que hacer y dejamos de lado eso porque no hay tiempo en realidad (GF2-P7-E10).

La escasez de tiempo que tienen los estudiantes originada en la multiplicidad de actividades académicas y la exigencia de las mismas es un factor alarmante y que genera preocupación y ansiedad en los estudiantes.

“El tiempo porque muchas veces están muy ocupados en sus cosas que les queda poco tiempo para los deberes. Es que ser representante de un grupo de estudiantes requiere de mucha responsabilidad, y ser representante aquí en el colegio es muy difícil creo yo. Una vez yo fui y dure poco porque no tenía tiempo en realidad tenía que levantarme más temprano, tenía que ayudar al monitor” (GF2-P8-E10).

Por esa razón muchos estudiantes evaden asumir la responsabilidad de representar a sus compañeros, porque es una actividad que demanda tiempo y que a su percepción amerita descuidar a veces el lado académico.

Esta organización no solo guarda relación con la carencia del tiempo, sino con la organización que cada estudiante realiza de su tiempo libre y del uso del mismo para optimizarlo. Con respecto a ello, se hace referencia a la organización del tiempo por parte de los adultos, quienes, en ocasiones, no establecen horarios o realizan actividades de última hora o no toman en cuenta los horarios de los estudiantes:

“Porque una persona puede tener la disposición para ir a una reunión, pero el tema externo es importante porque en el colegio muchas veces el personal, o los monitores no se organizan bien porque de una u otra manera los monitores saben que nosotros los lunes, miércoles y viernes son los días más complicados porque tenemos lavandería, tenemos que ir a cenar tenemos talleres hasta las 7:10 y las tareas entonces son muchas cosas que hacer entonces algunas veces son estos días que hay reuniones y uno está pensando en todo lo que tiene que hacer y no va, por ello los monitores no se organizan bien tampoco piensan en el factor directo que son los chicos que no tienen tiempo” (GF2-P9-E2).

Por ello es imprescindible fomentar espacios y situaciones que permitan y faciliten el ejercicio del liderazgo, estableciendo un balance entre la vida académica y la convivencia entre los estudiantes (Cámere ,2013; Espinoza, 2014). Aún más en una escuela como esta en la que los estudiantes conviven la mayoría del año y comparten espacios de vivienda comunes donde se hace necesario el

empoderamiento de ellos mismos a fin de afianzar su autonomía y autorregulación, para establecer una convivencia democrática. Estas oportunidades para el liderazgo benefician y contribuyen no solo a los estudiantes sino a la comunidad educativa en general (Hine, 2012) pues “no basta con los estímulos que los alumnos reciban de la escuela para portar mediante su talante y habilidades colaborativas. Es preciso facilitar además los espacios y oportunidades para que las aplique” (Cámere, 2013, 83).

2.2.6 Influencia del adulto en el ejercicio del liderazgo:

Los estudiantes durante el desarrollo de los grupos focales hacen alusiones claras a la figura del adulto como elemento fundamental del ejercicio del liderazgo de sus representantes. Los adultos que directamente tienen interacción con ellos son los monitores y son precisamente ellos quienes organizan y orientan la elección de los representantes. Los monitores acompañan a los estudiantes durante el horario no académico específicamente en horas de la noche y en las primeras horas de la mañana. El acompañamiento implica velar por el bienestar de los estudiantes y organizar este sistema de representantes estudiantiles a fin de contribuir a una convivencia democrática e intercultural y el fortalecimiento de hábitos de vida saludable.

“Sí porque en tercer año nosotros hemos tenido una presencia bastante notoria de nuestro primer monitor, quién fue una persona que influyó bastante en nuestro edificio que puso orden y a partir de ese ejemplo nosotros elegimos nuestros representantes” (GF2-P4-E7).

A partir de la buena organización y orientación del adulto a cargo es que se brindan las mejores posibilidades el desarrollo del liderazgo. Si el adulto que acompaña a los estudiantes proporciona las herramientas adecuadas (formación al representante) y fomenta espacios para la participación (elegir el momento para las asambleas y dar lugar a ellas) es posible que los representantes puedan desempeñarse como tales. Pablo (2001) menciona al respecto que “la escuela requiere responsabilizares de la generación de espacios que incorporen la dimensión aludida; espacios de participación y actuación democrática que generen aprendizajes ciudadanos, que

permitan dar respuesta a las necesidades y los intereses de cada estudiante, elegir entre diferentes opciones, ser y sentirse libre para opinar, proponer y decidir asuntos que afecten el interés común; y comprometerse responsablemente para actuar y buscar el bien común” (p. 10).

“Bueno que el monitor y las autoridades de Bienestar le den también opinión a ese líder. Porque eso es lo que necesitas ya que como lo vemos anteriormente todos los estudiantes ya que tienen la confianza de ser líder” (GF1-P8-E3).

En ese sentido no solo los monitores deben colaborar brindando espacios y orientando a los estudiantes, sino las autoridades con mayores cargos jerárquicos deben brindar espacios para escuchar a los estudiantes y darles opinión en los asuntos que les afectan (Cámere, 2013)

“Creo yo que uno de los valores importante u objeto importante dentro del desarrollo de estos 3 años ha sido el monitor como dijo mi compañero es crucial en el momento de crear el ambiente con el alumno, si viene el monitor y trata de poner sus reglas no le va a caer bien al alumno pero ahí debe contrapesar el hecho de que nuestro representante frente al monitor debe ser una persona muy empática, como para equiparar esa mala relación entre el monitor y el estudiante y así hacer que la balanza se nivele” (GF2-P9-E10).

Los estudiantes entrevistados coinciden en señalar la importancia de los adultos como guías que contribuyen a que se desarrolle una participación activa por parte de los representantes. Por supuesto estamos totalmente de acuerdo con ello, sin la orientación adecuada del adulto y sin que se brinden espacios para la participación, no sería posible el ejercicio del liderazgo estudiantil. Ello en cuanto si bien los estudiantes tienen muchas habilidades y potencialidades, necesitan un adulto que los ayuden a encontrar la mejor manera de explotarlas y desarrollarlas.

2.2.7 Motivos de la elección del líder.

Otro de los elementos que emergieron durante el desarrollo de la presente investigación son los motivos de la elección del líder. Las razones por las que fueron elegidos cada uno de los representantes configuran el ejercicio del liderazgo de cada uno de ellos.

A partir de las manifestaciones de los informantes se logran distinguir tres razones por los que se eligen a los representantes estudiantiles:

La primera de ellas **la elección democrática y consensuada**, la cual está influenciada básicamente por el contexto, específicamente el momento del año en que se realiza la elección. Al inicio del año escolar los estudiantes aún no tienen tanta carga académica es por ello que están más llanos a colaborar y a tomar el cargo, además las asambleas transcurren con más solemnidad, teniendo una mayor duración, ello también porque las actividades recién comienzan. Es precisamente allí que los estudiantes realizan una elección democrática, consiente, tomando en cuenta las cualidades de sus representantes.

“...las escogemos de forma democrática teniendo en cuenta las cualidades que deben de tener una presidenta. Para que escuche, que tenga tiempo y que coordine bien con su junta que son el secretario y otras personas que se encargan de ser los representantes de todas las chicas” (GF2-P3-E2).

Conforme se va avanzando en el año escolar pueden darse, aunque no en todos los casos, otras dos razones para la elección: La elección por escasez de candidatos y la elección motivada por la burla. En el primer de los casos ninguno de los estudiantes desea aceptar el cargo y terminan eligiendo a cualquiera de ellos. En el segundo caso proponen como candidato a algún compañero solo por molestarlo o por “*chacota*.”

“Yo creo que se tiene que ver mucho con cómo fueron elegidas estas persona porque no todo representante es un líder. En primer lugar tenemos que ver cómo fueron elegidos, de quien depende de que esa persona llegué a ese cargo. Qué pasa si elegimos a alguien más por *chacota* que porque en realidad necesitamos una persona en ese cargo. Entonces se va a elegir a la persona que menos habilidades tienen y al final va a llegar a ese cargo y no lo va a desempeñar de la mejor manera” (GF2-P3-E10).

Como percibimos claramente el motivo de la elección influye directamente sobre el desempeño del representante y de cómo este es visto por sus compañeros. Los

informantes son sinceros al reconocer que no son las mejores formas de elección y que ellas afectan al desempeño de sus representantes.

“La persona o el personal responsable que no ha tenido una buena participación, quiere decir que, podría ser, yo infiero qué de repente es porque ese ha sido una de las personas que tal vez nosotros elegimos muchas veces por chacota, otras veces porque ya no quedan” (GF1-P4-E2).

En este caso, si bien los estudiantes poseen una cultura participativa y discernen entre lo que está bien y mal aún les falta tomar conciencia del impacto de sus decisiones para la organización. Es necesario orientar a los estudiantes sobre la importancia de una buena elección en todo momento no solo al inicio del año. Por otro lado es importante que los adultos generen espacios de reunión tomando en cuenta las posibilidades de tiempo de los estudiantes a fin de facilitar el ejercicio participativo.

A lo largo de toda esta discusión hemos señalado diversos factores que tienen implicancia en el ejercicio del liderazgo estudiantil escolar. Ello evidenciado a partir de la percepción de los estudiantes sobre sus líderes estudiantiles. La valoración que tienen de la labor de sus representantes es positiva, en cuanto se habla de un representante elegido democráticamente, destacando sus cualidades, especialmente valores como la responsabilidad y habilidades como la capacidad de comunicación tan importantes para dirigir, mediar y orientar al grupo. A estos factores los llamaremos intrínsecos.

Sin embargo, por otro lado tenemos factores extrínsecos que inciden intensamente en el ejercicio del liderazgo estudiantil escolar. En ese sentido, como aspecto preponderante los informantes señalan que el adulto que los acompaña durante su convivencia en la institución es una figura fundamental, en cuanto debe garantizar espacios para el ejercicio del liderazgo y la participación de los estudiantes. Si no se brindan esas posibilidades es muy poco lo que los estudiantes pueden hacer así tengan un gran potencial. Por otro lado, si las autoridades máximas no propician estas oportunidades para la participación y no las toman en cuenta como posibilidad de aprendizaje y mejora de la comunidad educativa, es muy poco lo que los adultos cercanos a los estudiantes pueden hacer.

Como bien menciona La Gerencia Regional de Desarrollo Apurímac (2005)

La participación es una de las características principales de las sociedades democráticas, que como la libertad, debe ser usada responsable y respetuosamente. Requiere de un proceso de aprendizaje, y es la convivencia en las instituciones educativas, así como con la familia, lo que permitirá aprender las formas de interacción que se reproducirán a lo largo de la vida. (p.5)

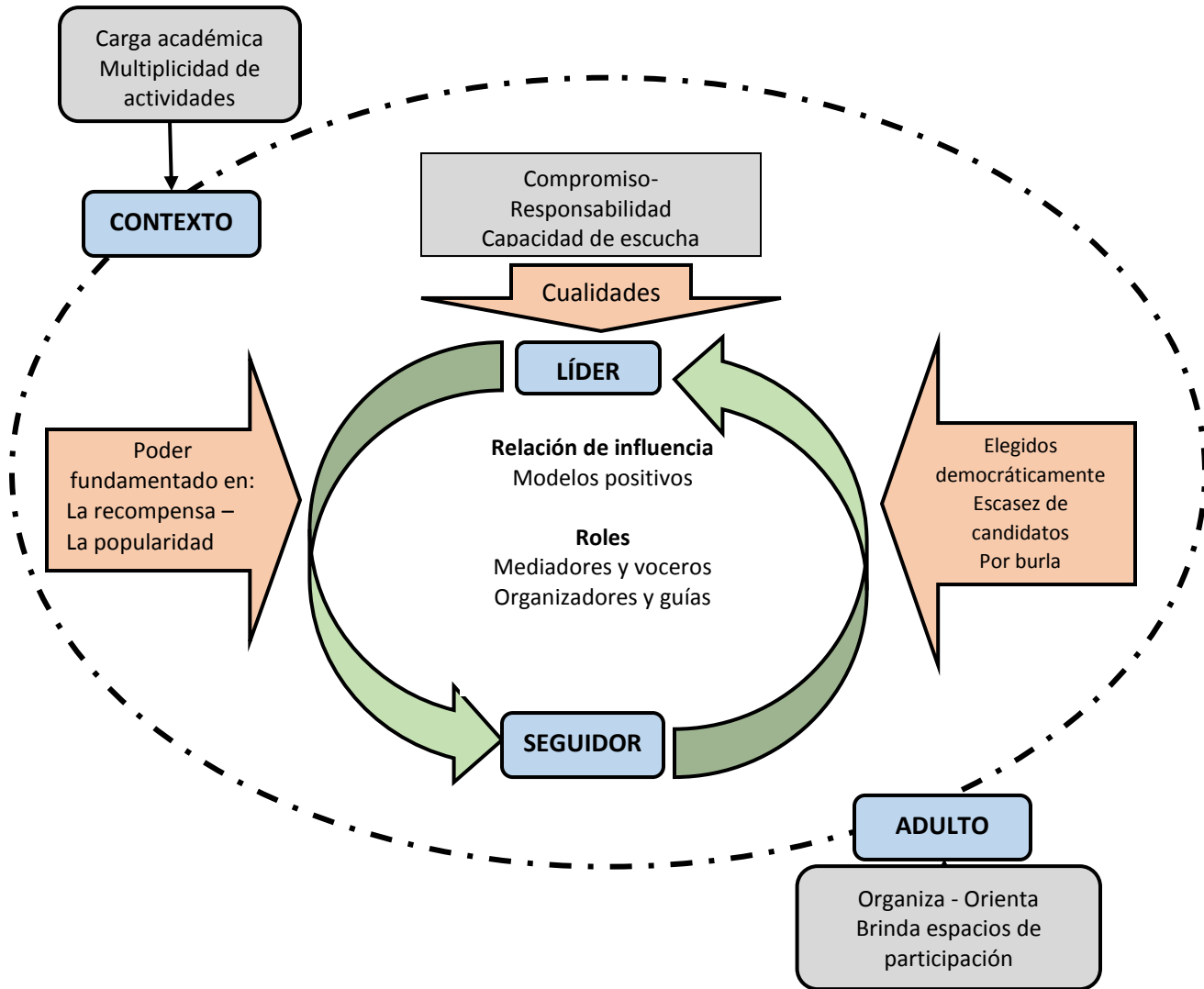


Figura 16. Ejercicio del liderazgo estudiantil escolar

Elaboración propia

En ese sentido debemos formar en los estudiantes una participación responsable y respetuosa. Tomando como referencia la normativa de la institución. Es decir no se

trata de tomar acuerdos de la nada y crearlos para total libertad, sino de orientarlos en la toma de acuerdos pertinentes y contextualizados en la normativa de la escuela, fomentando la autonomía y el cumplimiento a conciencia de ellos. Si brindamos estas oportunidades para que los estudiantes vivencien la ciudadanía a través de experiencias de liderazgo genuinas, se estará formando para la vida contribuyendo a potenciar las habilidades de los estudiantes en beneficio de sus compañeros y la comunidad educativa en general.



CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de la presente investigación se ha hecho referencia al liderazgo estudiantil escolar como un ejercicio ciudadano desde la escuela, que contribuye enormemente a desarrollar las potencialidades de los estudiantes y a formarlos para su posterior ejercicio de la democracia y la ciudadanía. Si bien se reconoce que los estudiantes poseen habilidades para el liderazgo, mucha de la literatura revisada da cuenta que los estudiantes no tienen intervención directa en la toma de decisiones en la escuela, careciendo de espacios para su participación. Y si los hubiera están bastantes restringidos. En contraste, también hallamos estudios que muestran experiencias donde se pueden percibir los beneficios que han traído consigo proporcionar verdaderas oportunidades de liderazgo a los estudiantes, casi todas ellas en el extranjero.

Esta iniciativa del Estado Peruano, para atender estudiantes talentosos y de alto desempeño, intenta hacer la diferencia. Poniendo esfuerzos para formar estudiantes líderes, autónomos y empoderados. Lo reflejado aquí con respecto a los representantes estudiantiles es solo una muestra de uno de los espacios donde los estudiantes tienen la oportunidad de desempeñar un rol de liderazgo: la residencia. A la par de ello pueden ejercer este tipo de roles en las aulas o a nivel macro con el consejo escolar, lo cual les brinda la oportunidad de desarrollar todo su potencial.

Con este estudio se concluye que:

Se reconocen en los representantes estudiantiles un conjunto de rasgos y habilidades que influyen en el desempeño de los mismos e inciden en la labor que realizan. Se le da más realce a los rasgos relacionados con los valores, evidenciándose como uno de los rasgos fundamentales la responsabilidad, pues coadyuva al compromiso y voluntad para ejercer las funciones. En cuanto a las

habilidades se hace mucha alusión a las de tipo interpersonal, en este caso a la capacidad de escucha y a la comunicación asertiva, debido a la relación directa que se establece entre ellas y los roles que desempeñan los representantes en el edificio como voceros y mediadores, considerándose imprescindibles. En conclusión, las cualidades que poseen los representantes tienen relación directa con el buen desempeño de sus funciones y su reconocimiento como buen líder.

No es posible referirnos a un único nivel de participación, ni a un único proceso de toma de decisiones de los representantes estudiantiles en las escuelas. Existen diversos factores que los condicionan y que inciden en los procesos tales como el tipo de decisión, el estilo del adulto responsable y el momento que atraviesa la institución. Estos niveles de participación están estrechamente relacionados a los procesos de toma de decisiones, pudiendo variar desde la pseudoparticipación, ligada a la decisión autocrática; la participación parcial que coincide con el proceso de toma de decisiones llamado consulta y; la participación plena en relación directa a la toma de decisión conjunta. Entonces desde la evidencia se concluye que sí existe un elevado nivel de participación (parcial y plena) y una intervención en la toma de decisiones (consulta y decisión conjunta) la cual está ligada a una serie de factores que influyen para estos procesos tengan lugar.

Con respecto a la influencia se concluye que los representantes estudiantiles influyen directamente sobre el comportamiento de sus seguidores al constituir modelos a seguir para sus compañeros (modelos de puntualidad, organización y hábitos de vida saludables). Sin embargo no se puede garantizar una influencia siempre positiva pues existen representantes que solo ocupan su cargo nominalmente.

En relación directa al poder se reconocen dos tipos. En primer lugar, reconocemos un poder por el cargo, específicamente poder por recompensa, el cual se fundamenta en el control que tiene el representante sobre un estímulo (la calificación de conducta en este caso). En segundo lugar, reconocemos un poder personal, específicamente poder por referencia, el cual está basado en la admiración, la identificación personal y la popularidad del representante. Desde la evidencia podemos afirmar que los representantes estudiantiles ejercen poder e influencia

entres sus seguidores. El poder y la influencia están fundamentados en diversos aspectos como el control que tiene el representante sobre un estímulo o en la popularidad de estos.

El rol o función que cumple el representante es variado y puede configurarse en distintos aspectos. En este caso con respecto a sus compañeros pueden cumplir la función de voceros y mediadores entre seguidor y el adulto responsable del alojamiento, manteniendo una comunicación fluida entre ambos. Desempeñando a su vez la función de guía del grupo y consejero de sus compañeros. Con respecto a la organización en el alojamiento, su rol medular es colaborar con el bienestar y la organización del edificio, analizando el estado de este, a fin de tomar acuerdos que coadyuven la mejora de la situación. Entonces a partir de lo expuesto, afirmamos que basándonos en su desempeño como tal y cumplimiento a cabalidad de sus labores, los representantes estudiantiles se erigen como modelos a seguir por sus compañeros y contribuyen a la buena organización y mejora de la situación de la residencia.

Existen factores que según su existencia o carencia se convierten en condiciones o dificultades para el ejercicio del liderazgo. Estos pueden diferenciarse en dos aristas. En la primera se encuentran los que dependen del estudiante que toma el cargo. El compromiso se erige como factor preponderante, en cuanto a la asunción de las responsabilidades y el cumplimiento de las funciones a cabalidad. Se destacan también la formación para el cargo y el conocimiento del grupo al que representa. Con respecto al seguidor el factor influyente es la disponibilidad y actitud del seguidor para dejarse representar y orientar por el representante. Podemos afirmar que el buen desempeño de las labores del líder depende tanto de factores intrínsecos (propio representante) y de factores extrínsecos (seguidor y adulto responsable), así como de factores contextuales (institución).

La organización del tiempo y las actividades del representante se constituyen en un activo esencial que caracteriza el desempeño del liderazgo, debido a la multiplicidad de actividades académicas y la exigencia de las mismas en la institución donde se realiza el estudio. Este aspecto genera preocupación entre los estudiantes e incide

en la decisión de ser o no representante. El hecho de que el adulto responsable no organice adecuadamente los tiempos y los espacios para dar lugar a la participación y el consenso; es un factor que resta protagonismo a los estudiantes y no facilita el ejercicio del liderazgo. En conclusión, tanto la organización que tenga el representante y la actitud del adulto que los acompaña son fundamentales para asegurar el buen ejercicio del liderazgo en la medida que facilitan el desarrollo de sus funciones y contribuyen a la labor de los mismos.

Concluimos que la figura del adulto es fundamental y brinda rasgos distintivos al ejercicio del liderazgo estudiantil en la escuela. Es imprescindible que el adulto fomente espacios para la participación y el proporcione herramientas adecuadas. A partir de la buena organización y orientación del adulto a cargo, se brindan las mejores posibilidades el desarrollo del liderazgo.

La elección de un representante estudiantil está sujeta diversas razones. Los motivos de la elección del líder brindan matices específicos al ejercicio del liderazgo, en cuanto su influencia es directa al buen desempeño del representante. Se identifican tres motivos para la elección del representante. La elección democrática y consensuada, la cual se realiza tomando en cuenta las cualidades del líder. La elección por escasez de candidatos, en la que ninguno de los estudiantes desea aceptar el cargo. La elección motivada por la burla donde se propone como candidato a algún compañero solo por molestarlo.

A la luz de la evidencia y en líneas generales los estudiantes muestran una percepción favorable de sus compañeros como representantes estudiantiles, esencialmente si han sido elegidos democráticamente tomando en cuenta sus cualidades. Existe una multiplicidad de factores que influyen en el ejercicio del liderazgo, no solo relacionados al mismo líder (cualidades, formación como líder). El adulto en su rol organizador y orientador debe asegurar la existencia de espacios para la participación e intervención en la toma de decisiones. Por otro lado, hay una manifiesta valoración positiva por el rol del líder estudiantil en cuanto implica un compromiso asumido y beneficia a sus compañeros, siendo portavoz de los mismos

y constituyendo un modelo a seguir. A partir de ello afirmamos que se hace imprescindible generar estos espacios de participación y oportunidades de liderazgo con el objetivo de aprovechar el potencial de los estudiantes a fin de formarlos en habilidades para el liderazgo desde la escuela.



RECOMENDACIONES

Tomando como punto de partida los resultados obtenidos en la presente investigación y las conclusiones a las que se han llegado. Consideramos que brindar oportunidades necesarias que contribuyan al surgimiento y desarrollo del liderazgo estudiantil escolar es imprescindible para la mejora de las escuelas desde el aporte valioso de los estudiantes.

Consideramos a su vez que aún en el Perú el tema del liderazgo estudiantil escolar está aún en desarrollo. La mayoría de las experiencias de liderazgo halladas y utilizadas para este estudio están en inglés y pertenecen al contexto inglés o latinoamericano específicamente en escuelas cristianas. Así como son pocas las investigaciones que dan cuenta de este tema. En base a ello se recomienda:

- Realizar estudios que contemplen experiencias de liderazgo exitosas en el Perú a fin de mostrar los beneficios de incluir a los estudiantes en la toma de decisiones en las escuelas. Por otro lado, estudios que hagan conocer el estado del arte de este tópico en nuestro país.
- Ampliar el estudio a otras categorías que inciden en el ejercicio del liderazgo y que pueden surgir a partir de la presente investigación, como la representatividad de los líderes y los estilos de liderazgo de los representantes estudiantiles. Por otro lado contemplar la perspectiva del mismo representante, dado que con este estudio solo se pretendió tener la visión del seguidor.
- Utilizar técnicas variadas para el recojo de información a fin de profundizar en los hallazgos como por ejemplo entrevistas a profundidad o la observación como medio para conocer la dinámica participativa de los estudiantes.
- Establecer en las escuelas orientaciones y lineamientos claros que faciliten y fomenten la participación de los estudiantes y su intervención en la toma de decisiones en la escuela

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aspers, P. (2009). Empirical phenomenology: a qualitative research approach (The cologne Seminars). *Indo – Pacific Journal of Phenomenology*. 9 (2)
- Ball, S. (1998) *La micropolítica de la escuela: Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Editorial Paidós
- Bardisa, T.(1997) Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares *Revista Iberoamericana de Educación*. 15. Recuperado de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a01.htm>
- Bell, J. (2002). *¿Cómo hacer tu primer trabajo de investigación? Guía para investigadores de educación y ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Bolívar- Botia, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106. Recuperado de <http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/>
- Bowman, R. (2013). Learning leadership Skills in Middle School. *The Clearing House*, 86 (2), 59–63. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00098655.2012.744291>
- Brasof, M. (2011). Student input improves behavior, fosters leadership. A Philadelphia school teaches democratic practices by including students in formal decision making. *Kappan Magazine*, 93 (2), 20-24. Recuperado de <http://parkwayleaders.wikispaces.com/file/view/Student+Input+Fosters+leadership.pdf>
- Buschlen, E. & Dvorak, R. (2011).The social change model as pedagogy: Examining undergraduate leadership growth. *Journal of Leadership Education*, 10 (2), 38-56. Recuperado de

http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2011_Summer/JOLE%2010%202%20%28Summer%202011%29.pdf

Cáceres, P., Lorenzo, M. & Sola, T. (2009). El liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada desde una dimensión introspectiva. *Bordón. Revista de pedagogía*, 61 (1), 109-130. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2968992>

Calderón, L. (2012). La dinámica participativa en las actas de reuniones del CONEI. *Educación* 21 (41), 41-62.

Cámere, E. (2013). *Liderazgo y participación desde la escuela*. Lima: Mar adentro.

Carbajo, J. y Espino, G. (2000) *Estudiantes y Ciudadanos. Líderes Escolares en Ayacucho*. Lima: Tarea

Castillo, E. (2003). Democracia y Ciudadanía en la Escuela Colombiana. *Acción Pedagógica*. 12 (1), 32-39 Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2972749>

Contreras, B. (2005). *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte*. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Contreras, M. (2004). El rol social de la escuela: individuo versus ciudadano. *Barbecho: Revista de Reflexión Socioeducativa*. 28-32. Recuperado de <http://www.barbecho.uma.es/DocumentosPDF/BARBEO4/A5B4.pdf>

Cox, A. (2001). Leadership development for adolescents: A case study. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*, 13-16.

Domínguez, J. (2005). Democracia y Escuela. Aprender a vivir la democracia. *Docencia*. 25 (22). Recuperado de http://www.revistadocencia.cl/pdf/2010073120103_5.pdf

- Dugan, J.; Rossetti, A. & Beazley, M. (2011). Cultural transferability of socially responsible leadership: Findings from the United States and Mexico. *Journal of College Student Development*, 52 (4), 456-474. Recuperado https://muse.jhu.edu/login?auth=0&type=summary&url=/journals/journal_of_college_student_development/v052/52.4.dugan.html
- Escobar, J. & Bonilla, F. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología de la Universidad El Bosque*, 9 (1), 51-67
- Espinoza, J. (2014). *Miradas y Vivencias sobre la Participación Estudiantil en una Comunidad Educativa de Ventanilla*. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Feito, R. (2011). *Los retos de la participación escolar. Elección, control y gestión de los centros educativos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Folgueiras, P. (2009). *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Buenos Aires.
- Gerencia Regional de Desarrollo Social Apurímac (2005) *Acompañándolos. Guía para acompañar a la organización estudiantil en la institución educativa*. Colección herramientas para el cambio.
- Giroux, H. & Mc Laren P. (1998). *Sociedad, cultura y educación*. España: Niño y Dávila editores.
- Giroux, H. (1993) *La escuela y la lucha por la ciudadanía*. Madrid: Siglo Veintiún Editores
- Gonzales, M. (1998) La micropolítica escolar: Algunas acotaciones. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. 1(2), 45- 54
- González, E. (2012). La educación para la democracia y los valores cívicos. *Universidad de Matanzas*. Facultad Ciencias Sociales y Humanidades.

<http://monografias.umcc.cu/monos/2006/CSH/La%20axiologa%20politica%20en%20el%20pensamiento%20de%20Jos%20Mart.pdf>

- Gross, M. & Stiller, L. (2015) Contribución de la técnica del grupo focal al acercamiento a la percepción estudiantil sobre accesibilidad en el entorno universitario. *Actualidades Investigativas en Educación de la Universidad de Costa Rica*, 15 (1), 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44733027002>
- Hine, G. (2012). Exploring the need for improvement in a student leadership program. *Journal of Catholic School Studies*, 84 (1), 12-22. Recuperado de http://researchonline.nd.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1096&context=edu_article
- Jenkins, D. & Cutchens, A. (2011). Leading critically: A grounded theory of applied critical thinking in leadership studies. *Journal of Leadership Education*. 10 (2), 1- 22. Recuperado de http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2011_Summer/JOLE%2010%202%20%28Summer%202011%29.pdf
- Latorre, A. (1996). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona:
- Lavery, S. & Hine, G. (2013). Catholic school principals: promoting student leadership. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 17 (1), 41-66. Recuperado de <http://digitalcommons.lmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1772&context=ce>
- Logue, C., Hutchens, T. & Hector, M. (2005). Student leadership: A phenomenological exploration of postsecondary experiences. *Journal of College Student Development*, 46 (4), 393-408. Recuperado de http://www.researchgate.net/publication/236822637_Student_Leadership_A_Phenomenological_Exploration_of_Postsecondary_Experinces

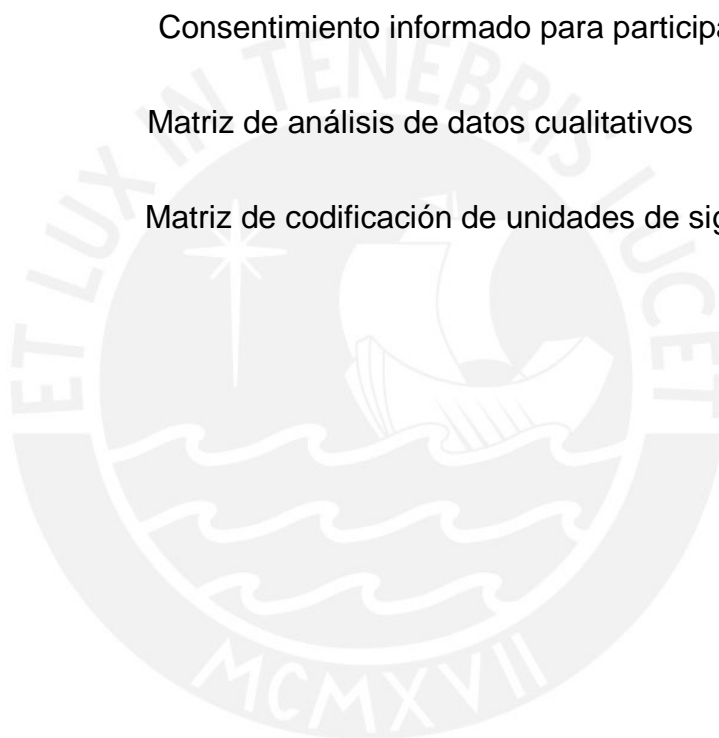
- Lorenzo, M., Cáceres, P., Aznar, I., Hinojo, F. & Trujillo, J. (2011). Aportaciones actuales del liderazgo estudiantil en el contexto italiano: la Universidad de Bolonia. *Educatio Siglo XXI*, 29 (2), 313-332. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3719924>
- Magendzo, A. (2007). Formación de estudiantes deliberantes para una democracia deliberativa. REICE - *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 5 (4). 70-82.
- Magzan, M. (2011). The art of participatory leadership: a tool for social and organizational development and change. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*. 1 (1) 21-26. Recuperado de <http://www.tfzr.uns.ac.rs/jemc> "
- Obando, G. (2008) *La participación docente en la toma de decisiones —Una mirada micropolítica—*.(Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pablo, F. (2001). *La organización estudiantil. Una posibilidad de participación ciudadana*. Lima: Tarea
- Pass, S. & Campbell, H. (2006). Using the history of African American civil rights leaders to teach leadership to high school students (our future leaders). *Heldref Publications*, 97 (4), 172-177
- Prieto, M. (2003) Educación para la democracia en las escuelas: Un desafío pendiente. *Instituto de Educación, Universidad Católica de Valparaíso, Chile*. <http://www.rieoei.org/deloslectores/497Prieto.pdf>
- Resolución Ministerial N° 274 (2014). Crean el “modelo de servicio educativo para la atención de estudiantes de alto desempeño”. Ministerio de Educación. Diario Oficial El Peruano.
- Rodríguez, D. (2006). Dimensión institucional, cultural y micro política: claves para entender a las organizaciones educativas. *Revista Electrónica*

- Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 9 (1), 1-14. Recuperado de [http://es.slideshare.net/terac61/dimension-institucional-culturalymicropoliticaclaves para entenderlasorganizacioneseducativa-51910737](http://es.slideshare.net/terac61/dimension-institucional-culturalymicropoliticaclaves_para_entenderlasorganizacioneseducativa-51910737)
- Romero, C. (2004). *La Escuela media en la sociedad del conocimiento: ideas y herramientas para la gestión educativa, autoevaluación y planes de mejora*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Rosano, S. (2015) *Análisis de la participación estudiantil en la vida escolar: Un estudio de caso en dos escuelas ecuatorianas*. Tesis doctoral. Universidad de Cantabria
- Santos, M. (1999) *El crisol de la participación: Investigación sobre la participación en consejos escolares de centro*. Málaga. Ediciones Aljibe.
- Somech, A. (2005) Directive versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41 (5), 777-800. Recuperado de <http://eaq.sagepub.com/cgi/content/abstract/41/5/777>
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Forum Educational*, 6 (2), 143- 150. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/220692544?accountid=28391>
- Ugarte, D. (2001). *Adolescentes ciudadanos. Formación de líderes y democracia en las escuelas*. Lima: Tarea
- Vélez, M. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia Bolivariana* 14 (16). 153-169. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320326003>
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las ciencias.

- Vroom, V. & Yetton, P (1973). *Leadership and decision -making*. University of Pittsburgh Press. United States.
- Wallin, D. (2003). Student leadership and democratic schools: a case study. *National Association of Secondary Schools Principals, NASSP Bulletin*, 87 (636), 55- 78. Recuperado de <http://bul.sagepub.com/content/87/636/55>
- Wielkiewicz, R., Prom, C. & Loos, S. (2005). Relationships of the leadership attitudes and beliefs scale with student types, study habits, life-long learning, and gpa. *College Student Journal*, 39. (1), 31-44. Recuperado de ProQuest Education Journals database
- Wood, M. (2011). Closer to the Ground': Pupil 'voice' and the Development of Knowledge about Schools. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 2(1).
- Yukl, G. (2008) *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Zúñiga, E. (2010). *Percepciones acerca del liderazgo de un directivo desde un enfoque micro político. Un estudio de caso de una I.E. Pública*. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.

APÉNDICES

Apéndice 1	Matriz de coherencia
Apéndice 2	Conceptualización de categorías
Apéndice 3	Instrumento de recojo de información
Apéndice 4	Consentimiento informado para participantes
Apéndice 5	Matriz de análisis de datos cualitativos
Apéndice 6	Matriz de codificación de unidades de significado



APÉNDICE 1

MATRIZ DE COHERENCIA – INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

NOMBRES Y APELLIDOS: Jessica Amelia Guerrero De La Cruz

TEMA DE LA INVESTIGACIÓN: Liderazgo estudiantil en la escuela.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: La escuela como organización educativa - La micropolítica de la escuela (participación de los sujetos de la escuela)

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Percepciones de los Estudiantes sobre el Liderazgo Ejercido por sus Representantes Estudiantiles en una Escuela Pública de Alto Rendimiento de Lima

Problema	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos
¿Qué percepciones tienen los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles de la organización en residencia de una escuela pública para estudiantes de alto rendimiento de Lima?	1. Analizar las percepciones que tienen los estudiantes acerca del liderazgo que ejercen sus representantes estudiantiles que lideran la organización en residencia.	1. Describir las percepciones que tienen los estudiantes acerca de las características de sus representantes estudiantiles que lideran la organización en residencia. 2. Describir las percepciones que tienen los estudiantes acerca de las características del ejercicio del liderazgo de sus representantes estudiantiles que lideran la organización en residencia.

DISEÑO METODOLÓGICO:

Por favor, marcar con un aspa (X) donde corresponda:

Enfoque	Tipo	Nivel	Método	Informantes / Fuentes
Cualitativo	(X) Empírico () Documental	() Exploratorio (X) Descriptivo () Explicativo () Evaluativo	() Estudio de caso () Método de encuestas () Método biográfico () Investigación acción () Investigación documental (X) Investigación fenomenológica	30 estudiantes de quinto año de secundaria. 10 para cada grupo focal.

Objetivo	Categorías	Subcategorías	Técnicas e instrumentos de recojo de información
1	Características del líder	Rasgos Habilidades	Grupo Focal
2	Características del ejercicio del liderazgo	Niveles de participación Toma de decisiones Poder del líder Influencia del líder Rol del líder Condiciones para el ejercicio del liderazgo Dificultades para el ejercicio del liderazgo	



APÉNDICE 2 CONCEPTUALIZACIÓN DE CATEGORÍAS

CATEGORÍAS	CONCEPTUALIZACIÓN	SUBCATEGORÍAS	AUTORES	CONCEPTUALIZACIÓN
Características del líder	Conjunto de cualidades que permiten al líder desempeñar su rol con éxito y que a su vez lo hacen depositario de la confianza de los seguidores. Vienen determinados en forma conjunta por la herencia y el aprendizaje.	Rasgos	Yulk (2008) Zúñiga, 2010; Lorenzo & otros, 2001	Definiremos como rasgo a una disposición estable para actuar de determinada manera a partir de diversas características personales que incluyen al carácter, necesidades, motivaciones y valores
		Habilidades		Hacen referencia a las capacidades para llevar a cabo una actividad de forma eficaz.
Características del ejercicio del liderazgo		Niveles de participación	Obando, 2008 Vroom & Yetton, 1973 Santos, 1999	Entendemos por participación a aquel proceso de intervención de los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones de la misma, orientada a la consecución de determinados objetivos o la discusión y resolución de ciertos conflictos
		Toma de decisiones	(Vélez, 2006) (Vroom & Yetton, 1973)	La toma de decisiones es un proceso cíclico que consiste en analizar las decisiones a fin de elegir la mejor alternativa. Este proceso está siempre influenciado por los conocimientos, objetivos, expectativas y experiencias pasadas que posee la persona o el equipo de personas que deben tomar la decisión y que terminan por afectar y cambiar su conducta frente a la situación predominante al momento de tomar la decisión.
		Poder del líder	(Yukl, 2008; Zúñiga	El poder consiste en la capacidad del líder (llamado

	2010).	agente) de influir sobre sus seguidores (objetivos). “El poder se utiliza para describir la capacidad absoluta de un agente de influir sobre la conducta o actitudes de una o más personas objetivo predeterminadas en determinado momento.” Yukl (2008)
Influencia del líder	(Yukl, 2008; Álvarez, 2010, Zúñiga 2010).	Definimos a la influencia como la capacidad del líder de ejercer un efecto en el seguidor consiguiendo que actúe en una dirección deseada a fin de lograr el cumplimiento de ciertos objetivos en favor del bien común y de la organización.
Rol del líder	Cáceres & otros (2009)	Cargo o función que alguien o algo cumple en alguna situación o en la vida.
Condiciones para el ejercicio del liderazgo	(Bardisa, 1997; Santos, 1999). Lorenzo & otros (2011)	Aspectos contribuyen a que se pueda desarrollar el liderazgo estudiantil en la escuela.
Dificultades para el ejercicio del liderazgo	(Cámere, 2013) (Bardisa, 1997)	Factores que entorpecen el ejercicio del liderazgo estudiantil

APÉNDICE 3

INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN

GUÍA DE GRUPO FOCAL

A. Bienvenida e introducción al tema:

Presentación

Buenas tardes y bienvenidos a nuestra sesión. Gracias por proporcionarnos un poco de su tiempo para participar en esta discusión sobre sus líderes estudiantiles. En esta actividad no hay respuestas correctas o incorrectas, sino diferentes puntos de vista y siéntanse con la libertad de expresar su opinión, aun cuando esta difiera con la que expresen sus compañeros. Estaremos grabando sus respuestas, ya que su opinión nos parece sumamente importante y no queremos perdernos ninguno de sus comentarios. Les pedimos hablar ordenadamente y en voz alta a fin de escucharlos atentamente a cada uno de ustedes. Tengan en cuenta que estamos tan interesados en los comentarios negativos como en los positivos. De antemano agradecemos su colaboración.

B. Desarrollo de la guía de grupo focal:

Preguntas introductorias:

1. ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente cuando digo Líder estudiantil?
2. ¿Qué representantes estudiantiles existen en la organización al interior de los edificios y cómo son elegidos?

Preguntas de contenido:

3. ¿Expliquen cuáles son las cualidades, habilidades y valores que poseen sus representantes estudiantiles que los ayudan a desempeñarse como tal?
4. ¿Describan la forma en que participan los representantes estudiantiles en la organización de los edificios? ¿De qué manera tiene lugar esta participación? Pueden darnos algunos ejemplos.
5. ¿Consideran que los representantes estudiantiles intervienen en la toma de decisiones dentro de los edificios? ¿De qué forma intervienen en ella? Pueden darnos algunos ejemplos.
6. ¿Expliquen en qué medida y cómo los representantes estudiantiles influyen en los demás estudiantes del edificio? ¿Por qué sucede ello?

7. ¿En su opinión cuál es el rol o función que desempeñan sus representantes estudiantiles? Expliquen con algunos ejemplos.
8. ¿Cuáles creen que son las condiciones que contribuyen a que sus representantes estudiantiles puedan desempeñar mejor su labor? ¿Por qué? Pueden darnos algunos ejemplos.
09. ¿Cuáles creen que son las principales dificultades que se les presentan a sus representantes estudiantiles y que hacen que no puedan desempeñar bien su labor? ¿Por qué? Pueden darnos algunos ejemplos.

Desea agregar algo más:



APÉNDICE 4

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Jessica Guerrero De La Cruz, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es analizar las percepciones que tienen los estudiantes sobre sus representantes estudiantiles de la organización de los edificios.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un grupo focal. Esto tomará aproximadamente 1 hora y 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al grupo focal serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritos el grupo focal, las memorias con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante el grupo focal le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Jessica Guerrero De La Cruz. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar las percepciones que tienen los estudiantes sobre sus representantes estudiantiles de la organización de los edificios

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en un grupo focal, lo cual tomará aproximadamente 1 hora y 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Jessica Guerrero De La Cruz al teléfono 941394781.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Jessica Guerrero De La Cruz al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante (En letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

APÉNDICE 5

MATRIZ DE ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS

Categoría	Subcategoría	Ítem	Grupo focal 1	Grupo focal 2	Grupo focal 3

APÉNDICE 6

MATRIZ DE CODIFICACIÓN DE UNIDADES DE SIGNIFICADO

GRUPO FOCAL 1	ELEMENTOS PRELIMINARES			ELEMENTOS EMERGENTES		
TEXTO	UNIDAD DE SIGNIFICADO	CODIFICACIÓN	SUBCATEGORÍA	UNIDAD DE SIGNIFICADO	CODIFICACIÓN	SUBCATEGORÍA

