

EL LIDERAZGO, UNA CUALIDAD DEL DOCENTE 4.0 EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

María Del Carmen Rosa Coronado
coroma70@gmail.com

Ángela Viviana Jiménez Benavides
angelita.jime@hotmail.com

Alexander Jaramillo Blandón
alexanderjara1074@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo permite recorrer y reflexionar sobre el quehacer docente en la práctica educativa desde el rol de líder en cuanto a la formación integral del alumno y futuro profesional al servicio de la sociedad; a la vez se habla y se argumenta de la importancia de participar de maneras activa y protagónica en todos los espacios académicos, investigativos y organizaciones que busquen equidad y justicia en todas las gestiones académicas, sociales y gubernamentales; presenta a la vez argumentos importantes sobre el liderazgo educativo universitario. Este análisis documental surge de distintas fuentes bibliográficas y de la reflexión del quehacer docente de los miembros de instituciones educativas que conforman el seminario titulado “desarrollo organizacional en instituciones de educación superior” y se centrará en las oportunidades y desafíos que enfrentan los profesores que utilizan habilidades de resolución de conflictos y conocimientos académicos en las distintas universidades. En conclusión, se evidencia que es necesario un replanteamiento de los modelos educativos de gestión y liderazgo tradicionales que se desarrollan hoy en día en las instituciones, para apostarle a un enfoque centrado en lo pedagógico, en el liderazgo distribuido y en el desarrollo en el que el rol de los actores educativos sea más consciente frente a la importancia que tiene el liderazgo pedagógico y la cultura organizacional al impactar de manera positiva la resolución de problemas en las distintas organizaciones y/o instituciones de educación superior.

Palabras clave: competencias, cultura organizacional, educación superior, liderazgo educativo, sociedad del conocimiento.

ABSTRACT

This article allows us to go through and reflect on the teaching task in educational practice from the role of leader in terms of the comprehensive training of the student and future professional at the service of society; At the same time, there is talk and argument about the importance of participating in an active and leading way in all academic, investigative spaces and organizations that seek equity and justice in all academic, social and governmental efforts; It also presents important arguments about university educational leadership. This documentary analysis arises from different bibliographic sources and from the reflection of the teaching work of the members of educational institutions that make up the seminar entitled "organizational development in higher education institutions" and will focus on the opportunities and challenges faced by teachers who use skills conflict resolution and academic knowledge in different universities. In conclusion, it is evident that a rethinking of the traditional management and leadership educational models that are developed today in institutions is necessary, to bet on an approach focused on the pedagogical, on distributed leadership and on the development in which the role of educational actors is more aware of the importance of pedagogical leadership and organizational culture in positively impacting problem solving in different organizations and/or higher education institutions.

Keywords: competencies, organizational culture, higher education, educational leadership, knowledge society.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el docente que se desempeña en los diferentes niveles educativos: básico, medio y universitario y/o en las diversas circunstancias tales como el nuevo milenio, la

globalización, el cooperativismo, el autoaprendizaje, el trabajo colaborativo, la negociación, entre otros, se ve como un agente de cambio y, para actuar como dicho agente debe tener y cumplir con ciertas características de liderazgo para que promueva y motive de manera efectiva a sus alumnos y de esta manera, poder trascender con ellos en su labor pedagógica, académica y de crecimiento personal.

Como lo dicen González y Cardentey (2016), los docentes en el nivel de educación superior deben ser coherentes entre lo que se pretende lograr con los estudiantes en el campo académico, con la realidad circundante, pues a través de la formación socio humanista y la correcta aplicación de estrategias didácticas, será posible formar estudiantes participativos, comprometidos, pensantes y proactivos. Para ser líder, el docente

demanda de los aportes sobre las competencias propias de un liderazgo eficaz, que permita el fortalecimiento de aprendizajes significativos en sus alumnos, induciendo el cambio, la innovación en las instituciones educativas, y, sobre todo, la promoción de grupos de trabajo que posibiliten la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones y compromisos de sus integrantes (p.38).

Pero ese liderazgo del que se habla y el cual se demanda de los docentes, ha tenido un largo trasegar investigativo en el ámbito de la educación. Empezando con la labor que se tiene dentro del aula de clase, pasando por el impacto que se espera tener en los estudiantes y terminando como una herramienta clave para enfrentar los desafíos académicos y sociales de la actualidad.

De ahí que el liderazgo educativo traiga consigo elementos de transformación y actualización para los procesos de enseñanza aprendizaje, el cambio del rol docente de un

ente comunicador del conocimiento a un órgano que permita la interacción y la participación constante de los alumnos en dicho proceso. Basado en lo anterior, Bauzá y Bello (2016) posicionan al educador como un servidor de la comunidad, que puede cambiar la sociedad gracias a su trabajo de enseñanza aprendizaje y mediante la consolidación de acciones transformadoras concretas y reales.

A nivel de la Educación Superior, es importante que los docentes involucren también el uso de la tecnología al interior y exterior de sus clases, de manera que el aprendizaje pueda ser abierto y distribuido, que pueda ser globalizante y holístico para que los alumnos estén listos para su vida profesional y sean capaces de afrontar de buena manera las demandas del mercado laboral y social. Teniendo en cuenta lo anterior, este artículo pretende analizar, gracias a la revisión bibliográfica, los retos y desafíos de la educación superior, así como también el liderazgo en el quehacer docente universitario.

Contextualización de liderazgo en la educación superior

En los sistemas educativos a nivel mundial, el tema del liderazgo docente nace en el marco empresarial para luego situarse de manera especial en el entorno escolar. Desde las investigaciones de liderazgo a nivel empresarial como aquellas a nivel escolar, es importante tener en cuenta que son basados en principios sistémicos y de interacción dinámica; y tanto en los primeros, como en los segundos se dan estructuras jerárquicas, pero con metodologías de trabajo especiales, únicas y diferenciadoras, enfocadas en asuntos de carácter normativo, administrativo, académico y pedagógico.

Teniendo en cuenta ese carácter pedagógico, vale mencionar a Longo (2008) cuando habla de liderazgo de los directivos, como la capacidad para compartir y transmitir ese liderazgo a los otros con el fin de lograr el cambio y la innovación. Igualmente, Seitz y

Capaul (2007) asumen el liderazgo escolar como una transformación que requiere de un intercambio de capacidades y saberes entre líderes y colaboradores que se da a distintos niveles de acción.

A nivel latinoamericano, las IES han querido desarrollar programas de calidad y tener pedagogías de cambio que vayan a la par de los devenires internacionales; es por esto que desde 1999, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe ha venido desarrollando un programa de liderazgo educativo en esta región del mundo, cuyo objetivo es formar líderes transformacionales. Infortunadamente, dichos líderes se han formado más desde lo teórico que desde la práctica real, tan necesaria para desarrollar las habilidades requeridas.

Sin embargo, al interior de los países de América Latina se han ido transformando dichas prácticas que van de la mano con los lineamientos dados por la UNESCO, especialmente en relación con el manejo de la interacción, el desarrollo de las llamadas habilidades de liderazgo, la relevancia de la dimensión emocional y la importancia del clima organizacional en la escuela. Es así como Volante (2008) considera que el enfoque direccionado por la UNESCO, permite formar líderes con competencias para llevar y conducir a las comunidades en la construcción de un futuro deseable por y para la comunidad.

La reforma educacional a través de la UNESCO (2008) emprendida en la mayoría de los países de América Latina desde principio de los años de 1990, se constituyó como una de las prioridades:

Mejorar la equidad y proveer una educación sensible a las diferencias que discrimina en favor de los más pobres y vulnerables; mejorar la calidad de la enseñanza, aumentar las exigencias y focalizar la atención en los resultados del aprendizaje; profesionalizar el trabajo docente;

descentralizar y reorganizar la gestión educativa y ofrecer más autonomía a las escuelas; fortalecer la institución escolar para ofrecer mejor capacidad de operación y mayor responsabilidad por sus resultados(p.1).

Dicho lo anterior se procede a tener en cuenta dos ejes: El primero es desarrollar líneas de trabajo relacionados al fortalecimiento de las capacidades de gestión y evaluación de resultados. El segundo, fomentar el desarrollo profesional de los docentes y las políticas de incentivos. También en estos años se han incorporado al vocabulario habitual de los directivos conceptos como el de rendición de cuentas (*accountability*) y liderazgo directivo.

Esto con el objetivo de ser mucho más equitativo ya que su implementación no fue homogénea y sus resultados han sido muy distintos en cada país debido al nivel de compromiso de los gobiernos, las situaciones de estabilidad político-institucional o bien el nivel de involucramiento de los actores (*stakeholders*) y como segundo e importante para el éxito de cualquier reforma: **los docentes.**

Como consecuencia de lo anterior, se puede afirmar que la participación en las definiciones fundamentales de la reforma en general ha sido marginal, de bajo impacto y reactiva en muchos casos, esto porque en la mayoría de las experiencias, la reforma de los 90's se abordó desde una perspectiva más bien institucional, donde se modificaron aspectos relativos a la legislación, los contenidos y metodologías, el modelo de financiamiento, la gestión y administración de los sistemas educativos; como consecuencia de ello, se presentaron dificultades a la hora de modificar las prácticas tradicionales como se había planificado y, por el contrario, se siguió obedeciendo a viejos modelos.

En Colombia, según la Ley 30 de 1992, se establece que son instituciones de educación superior –IES-, las instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, y universidades; estas últimas desarrollan tres actividades principales: la formación académica; la investigación científica o tecnológica; y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento.

En este contexto cada vez más complejo, las universidades requieren contar con cuerpos directivos dotados de capacidades acordes con la época. Nos referimos a que deben tener incorporadas las habilidades de gestión, de liderazgo, y adaptación al cambio con altos niveles, de tal manera que puedan alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la administración de los recursos de los que se dispone; en palabras de Sporn (2009) y Vargas-Jiménez (2010) se podría decir que la tarea administrativa de las instituciones de educación ha sido asumida por profesionales, que si bien pueden tener múltiples reconocimientos en el área académica, no necesariamente cuentan con la formación adecuada en el quehacer administrativo.

En Colombia son memorables las luchas estudiantiles desde la década del 60, inspiradas por ideologías marxistas y que dieron origen a los actuales movimientos alzados en armas, actualmente en proceso de paz. Fueron movimientos de líderes utopistas que soñaron con sociedades libres e igualitarias, líderes inspirados en el heroísmo que dan la vida por sus ideales de cambio y transformación social. Hubo quienes, para hacer realidad sus proyectos políticos, optaron por el camino de la violencia armada, que ha traído tanto dolor y sufrimiento.

En este sentido, los autores del presente artículo afirmamos que la universidad como el contexto de los saberes académicos y culturales, está llamada a participar en la creación de un futuro mejor para su sociedad

por lo tanto se requiere asumir críticamente el pasado, no haberlo hecho ha generado un estudiantado universitario, que ha pasado de la Utopía, a la apatía, indiferencia, desilusión e impotencia frente al futuro del país. Lo anterior demuestra carencia de formación para el liderazgo social y político en nuestros jóvenes estudiantes universitarios problema grave para toda la sociedad.

En el país se espera el liderazgo de las instituciones de Educación Superior para los procesos de transformación social y política. Se espera de la juventud que defina una utopía de futuro, no solo ideal o deseable sino posible, que ilumine los caminos y que haga realidad sus sueños; por lo tanto se hace necesario que las universidades: eduquen, motiven y defiendan el liderazgo social en todas las esferas y subsistemas sociales y se puede amparar en la legislación educativa colombiana de la ley 30 de 1992; por consiguiente y bajo el mismo sentir se puede inferir según palabras de Baquero, Noroño y Vilchez (2021):

Las características del proceso enseñanza – aprendizaje, juega un papel fundamental en las distintas virtudes del ser para mejorar el comportamiento del deber ser y aún más en los procesos educativos, porque de ahí emana toda la parte del psicoanálisis que plantea Sigmund Freud tal como lo dice Krakov y donde recalcan Sopena y Bertorello & Barreiro cuando se considera un instrumento destinado a posibilitar al yo la conquista progresiva del ello (p.201).

Lo anterior, permite inferir entonces que en Colombia faltan políticas educativas por parte del Estado; falta presupuesto para las universidades públicas y para la investigación científica. En los últimos días los estudiantes han realizado manifestaciones públicas de protesta contra la reforma política y económica

en medio de tiempos pandémicos; especialmente en lo referente a la inversión de capital de las empresas privadas y las universidades públicas, por el peligro de la tendencia a la privatización del derecho a la educación. Por lo tanto, se hace necesario que el docente de Colombia implemente programas de formación para el liderazgo en lo social y lo político. Existen algunos programas institucionalizados de formación para el liderazgo social y político, en las instituciones y organizaciones de educación superior.

Retos y desafíos de la educación Superior

De acuerdo con Guerrero (2004) el concepto de educación cambia con la llegada de la globalización en cuanto la tecnología modifica el acceso al conocimiento y las barreras espacio-temporales trascienden de reproducir el saber a transformar, construir y reconstruir el conocimiento a través del desarrollo de competencias como la interpretación, argumentación y comprensión del flujo de información para desarrollar: creatividad, innovación, invención y descubrimiento.

El desarrollo continuo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha permitido que la información esté al alcance de cualquier persona y mediante diversos instrumentos digitales que permiten ampliar la gama de posibilidades para su uso cotidiano en cualquier esfera de la vida y de manera casi que inmediata y revolucionaria. Dicho desarrollo, por supuesto, ha traído beneficios en el campo educativo, pues tanto estudiantes como maestros tienen más y mejor acceso a la información trayendo un sinnúmero de posibilidades para la puesta en marcha de diferentes planes y proyectos.

Una vez minimizadas las barreras culturales, económicas y políticas, la sociedad del conocimiento invita a romper con esquemas tradicionales y creencias pesimistas sobre el uso de las TIC, para generar espacios donde se integre de manera pedagógica el uso

de las nuevas tecnologías emergentes y el desarrollo de habilidades y competencias con gran sentido de responsabilidad social, con el objetivo de formar profesionales con don de liderazgo.

Es así como con la llegada de la industria 4.0, la educación superior enfrenta grandes retos relacionados a las nuevas realidades que se han ido configurando con la globalización y las transformaciones del medio ambiente. Para Luna (2015), la preparación de estudiantes para la ciudadanía y la vida del siglo XXI es todo un reto en este sentido, dado a que situaciones como la mundialización, los adelantos técnicos, la migración, la competencia internacional, las transformaciones del mercado y los problemas políticos relacionados con el ambiente impulsan la adquisición de habilidades y conocimientos para sobrevivir en el presente siglo.

Con base en lo anterior, la educación tiene como reto enfocarse en garantizar el derecho que tiene todo estudiante a recibir una educación de calidad a través de la formación de ciudadanos con pensamientos globales y complejos; pero esta educación debe ser diversa y adecuarse al contexto, debe ser equitativa tanto en lo privado y lo público, pensada para el estudiante para que pueda integrarse en un empleo digno y acorde con la profesión estudiada y que a la vez le permita explorar todas las competencias y habilidades adquiridas para la vida en beneficio del desarrollo social, económico y cultural de un país como lo afirman Rey y Jabonero (2018) a lo largo de sus conferencias mundiales.

Otro gran reto es construir y transformar una sociedad justa basada en el conocimiento a través de la investigación y el liderazgo transformacional y situacional para encontrar nuevas soluciones a las problemáticas que presentan todos los subsistemas de la sociedad a partir del trabajo social y comunitario; contribuir de manera significativa

a una juventud o generación apasionada por descubrir, crear, inventar e innovar en beneficio de la ciencia, la tecnología y la misma educación, a través de principios básicos como la eficacia, la justicia y la equidad según lo establece la UNESCO dentro de los objetivos de dicha organización.

En la misma línea, urge de manera inmediata la transformación del sistema educativo ante una sociedad competitiva donde se fortalezca la triada: universidad-empresa-estado; solo a través de políticas públicas claras y el trabajo mancomunado entre el gobierno y la educación se podrán generar empleos dignos de egresados con gran responsabilidad social académica de enfrentar los diferentes cargos con altura, profesionalismo y competitividad del mismo quehacer laboral; por tal motivo se hace necesario vincular a las universidades con las empresas ya que el trabajo cooperativo entre ambos permite generar bienes y servicios (producción) a través del talento humano (desarrollo de conocimiento y habilidades) como fuente de empleo que permitan allanar las necesidades de manutención del ser humano lo cual contribuye al aumento en la productividad y competitividad del comercio.

Desarrollar el pensamiento crítico y la solución de problemas a partir de las necesidades del entorno municipal, nacional e internacional y desarrollar planes estratégicos de solución a las mismas necesidades, reto importante para aprender a convivir en sociedad; la habilidad de orientar al educando en el trabajo cooperativo, el trabajo entre pares en aras de profundizar, perfeccionar y adquirir nuevos aprendizajes para la vida; emprender nuevos proyectos, tener experiencias que ayuden al crecimiento de todas las áreas y dimensiones de la vida en sociedad (Schleicher, 2013, pp. 4-5).

Gracias a esas nuevas dinámicas en la sociedad del conocimiento, es necesario que la universidad sufra cambios en sus estructuras

académicas, pedagógicas y didácticas con el ánimo de ir a la par de lo que exige el mundo globalizado, pues éste impone nuevas tendencias y recursos con características de internacionalización, trabajo colaborativo y cooperativo, equidad, inclusión y calidad.

Los desafíos que impone la sociedad industrial en este tiempo, exigen de la universidad como lo afirma Hernández (2009) “un compromiso histórico y una respuesta sensata en la formación de profesionales, en interrelación con las necesidades sociales, culturales, ambientales, políticas y económicas” (p.5); en este sentido, las universidades contribuyen a mejorar la realidad existente, a través de la formación de ciudadanos competentes, competitivos e investigativos, enfocados en el trabajo comunitario y el desarrollo de nuevos conocimientos que favorecen el bienestar social y por consiguiente la economía global.

Según Rainz (2016) la transversalidad en la educación permite el acercamiento entre la realidad social y la realidad educativa para incluir problemas, situaciones o contextos reales en las prácticas pedagógicas cotidianas y favorece que los estudiantes tengan contacto constante con la realidad del contexto; entre tantos desafíos que tiene el ser humano y en especial el docente se podría decir que dentro de los objetivos a corto plazo se podrían mencionar: (i) el mejoramiento de la alfabetización digital a través de la mezcla del aprendizaje formal e informal; (ii) la renovación permanente del currículo tradicional de escuelas y universidades por modelos de educación que permitan mejorar las competencias a través de la personalización del aprendizaje del estudiante (párr. 5).

Escorcía y Barros (2020) expresan que el capital humano es el elemento más importante de cualquier sistema social y contribuyen al estancamiento o crecimiento de la misma, por lo tanto invitan a “centrar su atención en la gestión del capital intelectual como mecanismo

para alcanzar el éxito empresarial” (p.84), por lo cual, se hace necesario consolidar modelos de gestión para que los responsables del personal cuenten con herramientas eficaces para llevar a cabo los procesos de mejoramiento y proyección de los empleados.

En la misma línea Navarro y Moreira (2018) argumentan que gran parte del éxito de las instituciones, estriba en los productos intelectuales, la información, el conocimiento y el potencial espiritual, científico, cultural y social que pueda contribuir a la sociedad globalizante. Esto conduce a que un empleado aporte conocimiento a la organización; por lo tanto, la fuente de los recursos intangibles son las personas, gran parte del éxito de una organización lo representa el conocimiento que posee el empleado y que se adquiere como proceso histórico de la permanencia en la empresa y la formación, capacitación y actualización permanente que este requiere aprender para mejorar las destrezas, fortalezas y habilidades.

Por lo tanto, se hace imprescindible incluir dentro de los currículos universitarios la cultura organizacional como motor para desarrollar profesionales con liderazgo exitoso en la sociedad globalizante. Genesi, Romero y Tinedo (2011) explican que el docente, el directivo docente y la misma comunidad educativa deben poseer las siguientes características importantes para el desempeño laboral asertivo, exitoso y proactivo de la organización: (1) autonomía individual, (2) estructura clara (normas y reglas de la educación), (3) apoyo demostrado por la gerencia de subordinados, (4) la identidad en el desempeño, (5) la tolerancia al conflicto y (6) la tolerancia de riesgo.

Además de lo anterior se podría anexar al listado: (7) el desarrollo de competencias genéricas y específicas del cargo propuestas en el proyecto Tuning; (8) el desarrollo del pensamiento crítico y computacional y por supuesto (9) las competencias tecnológicas.

Ahora bien, el nuevo escenario mundial propone cambios importantes en la forma de entender la educación superior donde no bastará con crear nuevos currículos, añadir tecnologías o mejorar la infraestructura universitaria, sino que además requerirá personas que sean flexibles al cambio y a la transformación, que tengan ganas de reformar e innovar la manera de pensar ante los procesos académicos y disciplinarios que se llevan a cabo al interior de la universidad, así como también de personas que participen de los procesos de certificación y acreditación de alta calidad como agentes que transforman las instituciones educativas y que impulsan, en cierta manera, a que el docente universitario trascienda no solo como líder sino como profesional en el campo de trabajo.

Acreditación de la calidad en la IES

Como consecuencia de esta necesidad de transformación de la educación surge el concepto de calidad educativa que en el siglo XXI cada vez cobra más fuerza y respaldo en los procesos de certificación y acreditación de alta calidad, transformando sustancialmente las instituciones educativas. Como afirman Klassen y Sá (2020), para entender la manera en que estos procesos cambian la educación es necesario partir del concepto de calidad que viene prestado del mundo empresarial. Por su parte, Cervera, Martí y Ríos (2014), explican que esto ha dado lugar, a veces, a una mera “producción” de profesionales al servicio del sistema capitalista. La educación universitaria, sin duda, va más allá de una mera formación profesional circunscrita a la consolidación de conocimientos y desarrollo de habilidades propias de cada profesión.

En la misma línea, Harvey (2004, como se citó en Klassen y Sá, 2020) definen la palabra “acreditación”, de manera general, como el acto o proceso de establecer o reafirmar el “estatus, la legitimidad o idoneidad de una institución, programa o módulo de estudio” (p.208). González (2005) argumenta que la

acreditación tiene como fin “dar fe pública” de que las instituciones y sus programas académicos están cumpliendo con “los estándares establecidos” por organismos nacionales e internacionales. Este proceso se ha venido practicando desde hace ya varios años en todos los países del mundo, incluyendo, por supuesto, los países desarrollados y de allí se ha esparcido a todas las naciones. En el contexto actual de la globalización estos procesos tienden a fomentar estándares cada vez más exigentes.

Ahora bien, el liderazgo docente influye de manera directa en la acreditación de alta calidad de las universidades a nivel global dado que es el talento humano el protagonista directo de los procesos exitosos ya que se han dejado de lado prácticas y estructuras que se han vuelto ineficientes y obsoletas al momento de enseñar, para darle paso a la integración de las TIC con gran componente pedagógico conforme a lo estipulado en la Agenda Cronológica del Movimiento Educativo Mundial de la UNESCO, amparada en el Desarrollo Sostenible 4.0 (ODS 4) en lo concerniente al Marco de Acción Educación de la agenda 2030 y las políticas educativas del Ministerio de Educación Nacional (MEN), y ministerio de las TIC (MINTIC), cuyo objetivo es promover el acceso eficiente y en igualdad de oportunidades a la Tecnología en el campo educativo.

Educación y sostenibilidad ambiental

En otro orden de ideas, es importante mencionar el rol del docente como líder de procesos educativos que motiven y brinden una formación para el cuidado y preservación del medio ambiente. Sauvé (2006) invita a trabajar la identidad individual y colectiva del cuidado y conservación del medio ambiente a través de espacios de autorreflexión crítica en cuanto a la educación ambiental, asumiendo y reconociendo la importancia del cuidado y conservación del medio ambiente desde diferentes perspectivas: biofísica, económica,

cultural y social; lo cual implica reflexionar de manera consciente sobre las consecuencias negativas a las que se expone el ser humano al actuar y relacionarse de manera irresponsable en los diferentes espacios de convivencia, acelerando así el deterioro de los recursos renovables del planeta; por eso urge de manera inmediata incluir dentro del currículo educativo políticas a favor de la utilización de los recursos del medio ambiente generando una cultura ambiental, económica, política y social en todo los educandos.

La universidad tiene la responsabilidad social de generar cultura e identidad entre los educandos; formar profesionales idóneos con responsabilidad social al servicio de la comunidad y ante todo formar líderes capaces de trascender y convivir con las diferencias en sociedad a través de la cultura organizacional, el cuidado del medio ambiente y la inteligencia emocional; la educación superior debe propiciar el desarrollo de competencias, valores y actitudes que permitan formar personas exitosas para la vida y erradicar la pobreza. Para generar profesionales con dichas características, Delors et al (1996), plantea cuatro pilares fundamentales en el proceso de aprendizaje-enseñanza: (i) aprender a conocer, (ii) aprender a hacer, (iii) aprender a vivir juntos y (iv) aprender a ser.

Cuatro dimensiones que permiten al estudiante formarse de manera integral para tener bases que les permita desempeñarse en todos los sistemas sociales; en este mismo orden Hernández (2009) argumenta que el maestro tiene la tarea de: “preparar profesionales competentes para el mercado laboral; formar estudiantes que busquen la verdad mediante la investigación; y tercera, proyectar el saber en el escenario social” (p.8).

El liderazgo en el quehacer docente universitario

El liderazgo, en los últimos años ha pasado a formar parte de manera habitual del discurso del mundo educativo, debido a la necesidad de

cambio que se viene observando en las organizaciones educativas, producto de las transformaciones exigidas por la globalización caracterizada por la internacionalización, la búsqueda de la calidad, la diversificación de las estructuras institucionales, el desarrollo de las nuevas tecnologías, la expansión, movilidad y acceso de estudiantes y demás personal universitario a nivel mundial; más instituciones de educación superior están prestando atención a todo lo relacionado con el liderazgo, desarrollando líneas de trabajo dirigidas al fortalecimiento de las capacidades en la conducción de grupos, ya que como dicen Díaz, Cuevas, Fernández, Gijón, Lizarte, Ibañez, El Homrani, Ávalos y Rodríguez (2019), el liderazgo es parte fundamental en los procesos de calidad y marca una gran diferencia en la instauración y mantenimiento de la cultura organizacional.

Desde esta perspectiva, González y González (2012) plantean que el liderazgo se convierte en un tema crucial, en los contextos educativos, ya que las fronteras del saber se han abierto a la divulgación del conocimiento global; por lo que las organizaciones académicas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que las personas que las conforman, sean eficientes y capaces de dar respuestas positivas para su mejoramiento, frente a los cambios que les plantean la nueva era del conocimiento.

La definición del liderazgo es amplia, heterogénea y controversial; sin embargo, para esta investigación, se analizaron algunos constructos claves, con la finalidad de contextualizar el término dentro del ámbito educacional, ya que es un tema muy amplio y complejo que aporta un sin número de enfoques y definiciones que vale la pena analizar en detalles. Salazar (2006) afirma que el liderazgo se constituye en la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos; orientada a un cambio voluntario por parte de los seguidores, en el modo de pensar y de actuar.

Así mismo, González (2011) apoyada en la teoría de Bass plantea que el liderazgo es el arte de dirigir a las personas hacia metas comunes, haciéndoles conscientes de sus propias necesidades y las del otro, en un recurrir a acciones en beneficio de la colectividad.

Características del liderazgo universitario

En este sentido promover procesos de formación en liderazgo supone un desafío en el ámbito educativo, de acuerdo con Morgan, Kirkbride, Leff, Craig, Hutchinson, McKenzie y Fearon (2007), Gardner (2011) y Gonzales y Julca (2020) la educación es un asunto de todos, que requiere de estrategias que permitan la formación de valores, habilidades y capacidades para el liderazgo y se hace necesario e importante trabajar de manera transversal, continua y recíproca con toda la comunidad educativa ya que invitan a mejorar la calidad educativa.

Por ello y atendiendo a los principios establecidos en la Ley General de Educación de Colombia, 115 de 1994 donde expresa que la escuela es un espacio dinámico y transformador, que tiene como propósito principal la formación integral de sus miembros promoviendo el ejercicio de la libertad y de la autonomía.

En este sentido, para Caballero (2021) los anteriores, son aspectos relevantes en la formación de un líder que han sido explorado principalmente en el ámbito empresarial, y en el espacio educativo se ha focalizado en el estamento tanto directivo como docente, pero en menor medida a los estudiantes aun cuando ellos son los principales gestores de cambio a nivel social y con los cuales se tiene la responsabilidad de impactar, formando ciudadanos que actúen y transformen la sociedad de manera que los educandos desarrollen habilidades, destrezas y conocimientos que los conviertan en personas íntegras para su propio beneficio y para el de la sociedad.

En este sentido el liderazgo transformacional y situacional en consonancia con la UNESCO brinda las pautas necesarias e importantes para involucrar aspectos curriculares y de apoyo al cuerpo docente, lo cual tendría efectos positivos sobre el aprendizaje integral de los estudiantes. Según Gil (2004) el liderazgo se constituye en un fenómeno personal y grupal, como un proceso social donde un individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica; es así como Robbins (2004), concibe el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas.

En esta misma dinámica, Gutiérrez (2003) plantea que el liderazgo es una cualidad personal, una actuación específica, donde una persona dirige a un grupo al logro de metas comunes. En base a estos planteamientos, Gorrochotegui (2007) afirma que todo profesor universitario en su ejercicio profesional (docente, investigador y extensionista) demanda desarrollar las competencias específicas de un liderazgo eficaz, que le permita aumentar la influencia positiva sobre sus estudiantes para obtener resultados satisfactorios en su proceso educativo.

Adicionalmente, Díaz et al, (2019) expresan que hay varias versiones de modelos de liderazgo definidos por diversos autores; se tiene el educativo, el empresarial, el social, entre otros; cada uno de ellos con características y elementos afines con las instituciones educativas a todo nivel, pero especialmente con las de educación superior. Entre otros modelos, es pertinente destacar los denominados *laissez faire*, instruccional, transaccional, transformacional, distribuido, de rango completo, instruccional compartido, o adaptativo.

El liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior

En las IES se debe pensar en nuevas alternativas de formación, por tanto, el liderazgo educativo exige cualidades y

características que hacen posible una sociedad más humana, donde los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección, de valores y de principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona, y cuyo proyecto de vida lo lleve a interrogarse sobre el papel que desempeñará en la sociedad. Entonces, ¿cuál debe ser el perfil del docente como un líder educativo con visión estratégica?

Lupano y Castro (2013) expresan que para dar respuesta a la pregunta se podría decir que el líder educativo transforma la realidad del entorno de manera creativa e innovadora, donde la autonomía desempeña un papel preponderante de madurez intelectual y personal cuando lideran los proyectos con visión ética, proactiva, orientada a logros y al desarrollo de productos con visión diferenciadora. Así, se contempla la solución de problemas desde el marco estratégico del pensamiento, lo que genera impacto en los ámbitos sociales, económicos y ambientales; identificar los problemas sociales (corrupción, la violencia, la violencia de género, la injusticia, la falta de oportunidad y la pobreza entre otros) exige un gran cambio social; debe tener, claridad sobre el sentido ético de la formación. Los principios y valores resultan ser mediadores del proceso educativo a los proyectos en acción

Pese a que la escuela, desde su concepción, ha contado con una persona que dirige la institución y que recibe el nombre de rector o director, se hace necesario analizar quién es la persona que dirige este tipo de instituciones escolares, qué hace, cómo se relaciona y se comporta con los demás incluyendo los estudiantes, docentes, padres de familia y administrativos, en general; con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en sus programas de formación que oferta.

Todo lo anterior sin perder de vista que las instituciones de educación superior son en esencia algo diferente, un poco más complejas, pues la distribución de la autoridad y liderazgo, como lo expresan Cardona, Pardo y Dasí, (2020) a diferencia de otras empresa, es tenida en cuenta gracias a la experiencia profesional, más que del liderazgo administrativo, donde los departamentos, escuelas, unidades académicas o decanaturas son los elementos primordiales para organizar y llevar a cabo el trabajo y cuyo criterio de agrupación es la disciplina académica.

Competencias del liderazgo en las Instituciones de educación superior

La globalización exige cambios y transformaciones por los requerimientos de la sociedad actual, pues debido a esto se crea incertidumbre en varios temas, como valores, problemas económicos, situaciones complejas de migración, conflictos políticos y religiosos, avances y cambios tecnológicos; razones imperantes para que el líder educativo evidencie competencias, no solo con visión disciplinar sino con visión interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria. En otras palabras, competencias personales, profesionales y técnicas que respondan a los cambios del mundo actual, las cuales son determinantes para afrontar los retos mundiales.

Para Sierra (2013) la competencia es la capacidad que tiene la persona en el ser, saber y saber hacer en situaciones reales, ante una tarea nueva, para resolver problemas, tomar decisiones y elaborar proyectos, desde una visión emprendedora y gerencial; la competencia está compuesta por tres aspectos fundamentales, los cuales también se deben tener en cuenta al evaluar las competencias formuladas; en otras palabras, cuando se evalúa el desempeño: (1) El ser, ya que de él surge el interés y la motivación hacia el conocimiento. (2) El saber, con relación a los conocimientos que debe poseer. (3) El saber

hacer, que responde a las experiencias y habilidades y (4) saber convivir con la industria y sociedad 4.0.

En la educación del siglo XXI, Bautista et al (2007) afirma que las competencias docentes deben estar dirigidas a las competencias de la sociedad del conocimiento, debido a la flexibilidad de los procesos educativos que actualmente surgen de requerimientos del contexto. Desde esta perspectiva, la comunicación es un elemento de mediación del aprendizaje y de la enseñanza, lo cual ofrece soportes innovadores como los entornos virtuales de aprendizaje, que permiten crear herramientas que favorecen el aprendizaje colaborativo de forma dinámica y creativa.

Lo anterior se ha fundamentado en los principios sistémico y constructivista, que aducen a las capacidades del docente en su práctica como un facilitador que promueve la formación integral, no solo de saberes disciplinares, sino de los principios y valores de las personas buscando desarrollar todas sus potencialidades como ser humano. Las organizaciones educativas son ejemplo de cultura porque se expresa en su filosofía y en la formación integral, tiene que ver con costumbres y creencias, explícitas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Se observa en el manual de convivencia, en el manual de imagen, en los eventos institucionales, se distingue por los símbolos y signos que muestra la institución en su razón de ser, su misión y su visión.

Schein (1988) manifiesta que la cultura organizacional hace referencia a los valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, normas aceptadas y aplicadas por la comunidad. En este caso, la organización educativa que representa su cultura institucional la cual se proyecta desde su fundación. Covey (1998) como citó Sierra (2016) en el libro sobre liderazgo centrado en principios, presenta el paradigma denominado

PCL, que en relación con la cultura institucional de las organizaciones educativas, señala los elementos que hacen posible que la cultura permee todos los procesos de la organización donde la calidad se proyecte y evidencie los comportamientos, con visión humanista, en la formación de líderes en el mundo global en que vivimos.

Los efectos positivos del liderazgo docente se muestran, en primera instancia, en el desarrollo profesional de los mismos profesores. Para York-Barr y Duke (2004) las prácticas y actitudes de liderazgo impulsan de manera significativa su desarrollo al expandir su noción de aprendizaje, enseñanza y escuela y al concientizarlos sobre el hecho de que el ejercer liderazgo y el aprender están intrínsecamente ligados. De acuerdo con Contreras (2016) la evidencia empírica indica que el liderazgo docente tiene un impacto positivo en la autoestima y satisfacción de los profesores, lo que conlleva a incrementar su motivación, tener mejores rendimientos y, con ello, a mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes. Es así como York-Barr y Duke, (2004) afirman que para que el liderazgo docente tenga lugar, se requiere del apoyo activo de los directivos, crear espacios de aprendizaje y poner a disposición tiempo y recursos.

El docente como líder en la formación superior

Es responsabilidad de los directivos y demás actores en posiciones formales de liderazgo, que se creen las condiciones antes mencionadas. Ellos están en la posición más favorable para apoyar y estimular a los profesores, darles credibilidad, reconocimiento y aprecio, generar chances para el liderazgo distribuido y el desarrollo, y crear espacios de intercambio y cooperación. Entonces el verdadero protagonista del desarrollo del liderazgo docente en la escuela es, en efecto, el mismo profesores. Helterbran (2010) señala que el liderazgo distribuido requiere, tanto de

los directores como de los profesores, actitudes y líneas de acción pertinentes. Visión, ganas y apoyo son elementos necesarios para hacer que el liderazgo docente aflore y sea impulsado.

El liderazgo docente no consiste, a fin de cuentas, en poner a disposición de los directores una mano derecha para el cumplimiento de sus obligaciones, sino que da vida, junto al liderazgo pedagógico, a un concepto integral de escuela en pro del aprendizaje, el desarrollo humano y el desarrollo profesional, que se fundamenta en formas de trabajo cooperativo y participativo. No habrá milagros, ni pociones mágicas para solucionar los problemas de ningún sistema educativo, pero un liderazgo distribuido y profesores valorados, bien capacitados y comprometidos pueden canalizar los esfuerzos hacia resultados importantes. Como afirma Helterbran, (2010) si se busca un cambio educativo efectivo, entonces la política debe apostar y comprometerse con estos objetivos.

El liderazgo Transformacional y situacional en la educación superior

El nuevo escenario mundial propone cambios importantes en la forma de entender la educación superior bajo el eslogan de la sociedad del conocimiento y la educación 4.0 donde no bastará con crear nuevos currículos, añadir tecnologías o mejorar la infraestructura universitaria sino que además requerirá personas que sean flexibles al cambio y a la transformación, que tengan ganas de reformar e innovar la manera de pensar ante los procesos académicos y disciplinarios que se llevan a cabo al interior de la universidad; donde el liderazgo con calidad humana, es una competencia que permite repensar la profesión docente para hacerla más justa, relevante y asequible que hace posible romper con las directrices que marcaron el nacimiento de la educación tradicional bajo una etiqueta predominantemente transmisora, selectiva e individualista.

Montañez-García (2017), indica que ser líder en el siglo XXI no es ser una figura carismática, estilizada y con una imagen bien trabajada; se trata de carácter, sustancia e integridad. El autor propone un nuevo liderazgo capaz de alinear a las personas con el propósito y los valores de la organización, apoderarse y empoderarse del rol que desempeña para expandir el liderazgo con base en el servicio social con calidad, dejando a un lado el individualismo anacrónico para dar paso a la colaboración y al esfuerzo colectivo con el propósito de educar para la vida en comunidad.

Según Bass y Avolio (2006, como se citó en Martínez, Santos, Beltrán y Hernández, 2020) hay tres estilos de líderes, clasificados así: transformacional, transaccional y laissez-faire. Para Pedraja et al., (2020) los líderes transformacionales inspiran pasión y compromiso en sus seguidores y logran motivar a estos creando una visión atractiva, siendo un buen modelo a seguir y estableciendo metas desafiantes en un clima de respeto, con el fin de empoderar a sus subordinados para lograr alinear sus objetivos y los institucionales, características importantes para innovar y crear escenarios significativos.

El liderazgo transformacional se compone de tres factores que son: (1) Influencia Idealizada (Atribuida y Conductual), aquí los subordinados convierten a sus líderes en modelos de referencia al considerar que las características y/o conductas exhibidas por estos son relevantes; (2) Motivación Inspiracional, referida a la capacidad del líder de inspirar y motivar a sus seguidores, promoviendo una visión común y creando un clima de confianza basada en las características de los líderes para desafiar las ideas y valores de sus seguidores al resolver problemas; (3) Consideración Individualizada, la cual ocurre cuando el líder se caracteriza por prestar atención a las necesidades individuales de sus subordinados, proporcionando

empatía, un clima de apoyo y oportunidades de capacitación y aprendizaje.

Por su parte Rosenbach, Taylor y Youndt (2018) consideran que el liderazgo transaccional está más orientado a las tareas u objetivos que a las personas, y se basa principalmente en el intercambio equitativo entre líderes y seguidores centrándose en los intereses propios de ambos. Asimismo, los líderes transaccionales clarifican las tareas, responsabilidades y roles de los seguidores, y los recompensan o castigan de acuerdo al desempeño que estos alcanzan. Este estilo se compone de tres factores, los cuales son:

(1) Recompensa Contingente, donde los líderes se enfocan en definir claramente las tareas y se premia a los seguidores con recompensas materiales o inmateriales si cumplen con sus obligaciones; (2) Administración por Excepción Pasiva, en la cual el líder interviene únicamente ocurrido el error, y finalmente (3) Administración por Excepción Activa, que ocurre cuando el líder monitorea activamente el progreso de los seguidores y aplica acciones correctivas cuando se detectan desviaciones para evitar que estas se vuelvan preocupaciones serias. Esto implica según Pedraja, Marchioni, Espinoza y Muñoz (2020) que en las IES se debe identificar y reconocer el tipo de liderazgo que tiene cada persona al igual que el potencial, pasión y profesionalismo para alcanzar las metas propuestas en el plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo.

Los valores en la educación superior y la cultura organizacional

Educación en valores es un aspecto que se debe tener en cuenta para una correcta adaptación a los cambios constantes del mundo globalizado y que hace parte de la expresión universitaria en el campo del desarrollo social porque como lo mencionan González y Cardentey (2016), los universitarios deben caracterizarse por ser competitivos en el campo laboral y además de

los conocimientos académicos y científicos, deben contar con principios éticos, políticos e ideológicos que vayan con sus perfiles ocupacionales.

A pesar de los comentarios constantes sobre la falta de valores en la sociedad actual, se debe analizar dicha afirmación, o carencia, en la cantidad de valores que han aparecido con la tecnología, las nuevas dinámicas institucionales, la mirada desde una perspectiva diferente de los jóvenes estudiantes, teniendo en cuenta la contextualización en cuanto a conocimientos y esos valores para perfeccionar los procesos de enseñanza aprendizaje y de ahí la profesionalización de los universitarios que vayan en concordancia con las exigencias de la sociedad actual. Se debe hacer una integración de los valores para la vida y el trabajo con los contenidos académicos y científicos, de tal manera que haya una relación directa y significativa entre conocimientos y el saber ser.

Para reforzar el anterior análisis, cabe citar nuevamente a González y Cardentey (2016) con respecto a los procesos educativos que llevan los docentes en el nivel de educación superior; afirman ellos, que debe haber una coherencia entre lo que se pretende lograr con los estudiantes en el campo académico con la realidad circundante, pues a través de la formación socio humanista y la correcta aplicación de estrategias didácticas, será posible formar estudiantes participativos, comprometidos, pensantes y proactivos.

De ahí que se dé entonces la contextualización de los valores de acuerdo al perfil que haya dentro de la cultura organizacional de las IES, ya que gracias al proceso de cambio en el que se encuentra la educación, surge la necesidad de que las universidades se enfoquen en la manera en que se están generando y transmitiendo los conocimientos, así como también de la contribución que se hace a la sociedad, pues

de acuerdo a esto es que se hacen efectivas las actuaciones de los estudiantes como egresados profesionales, es que se hace la interpretación y valoración del sujeto, y es que se posibilita la definición de los proyectos de vida guiados por unos objetivos claros y que llevan a un correcto desempeño estudiantil, social y profesional.

Para que cada una de las características y los procesos que se han mencionado hasta ahora a nivel de las IES sean exitosos, se debe tener en cuenta la manera en que se están direccionando dichos procedimientos ya que la responsabilidad que poseen estas instituciones educativas es alta en cuanto a que aportan al desarrollo directo de la sociedad actual, tan dinámica y competitiva, haciendo que los enfoques de las gestiones y su cultura organizacional sean más pertinentes y eficaces.

Cabe analizar también el rol y la influencia que tiene la inteligencia emocional, por parte tanto de directivos y docentes, como de estudiantes en el sector de la educación. La baja inteligencia emocional puede traer problemas como el estrés y la ansiedad que a su vez puede afectar la toma de decisiones en diferentes situaciones.

Para Goleman (1996), el constructo de la inteligencia emocional (IE) es la capacidad que tiene la persona para reconocer sentimientos propios y de otros, así como también la de manejar sus emociones de la forma correcta y cómo influyen éstas en su propio comportamiento y en la relación con las otras personas. De ahí la importancia para las diferentes organizaciones y en especial para este trabajo, las organizaciones de educación superior, que la de saber manejar esa IE de todos los actores organizacionales con miras a direccionar de una mejor manera los pensamientos y por ende las tomas de decisiones con el fin de mejorar los diferentes procesos dentro de esa cultura organizacional de la cual se dispone.

Además del análisis y estudio que deben hacer las personas que ocupan cargos de liderazgo, manejo de personal o administración para poder impulsar la IE y la toma de decisiones hacia el logro efectivo de objetivos, es importante también tener en cuenta que se debe (o tiene) que comprender el tipo de rol que desempeña cada uno de los actores en la cultura organizacional para proceder a generar conciencia del tipo de competencia que se requiere para el buen desarrollo de su rol.

Es así como para un rector la destreza para liderar procesos, personas y conocimiento es algo esencial para el buen funcionamiento organizacional; de la misma manera éste debe tener una IE alta para que la toma de decisiones sea coherente con el manejo institucional que se requiere e igualmente, como lo mencionan Niño, García y Caldevilla (2017), debe ser un individuo dotado de competencias emocionales ampliamente desarrolladas para que empáticamente sea consciente de las emociones propias y ajenas a través de la comunicación y sepa cómo actuar. No obstante, la empatía no es la única herramienta que se requiere, en ocasiones se debe contar con elementos comunicativos eficaces para dar solución a posibles conflictos donde se hace necesaria hacer caer a las personas en cuenta de sus errores, y es ahí donde la capacidad de relación, negociación y planeación de los colaboradores en las áreas específicas cobra importancia.

De la misma manera, la IES y la toma de decisiones por parte de los docentes deben ser vistas como competencias en su formación, pues, al fin y al cabo, son estos factores fundamentales para mejorar la calidad educativa, su propio bienestar, e igualmente su desempeño laboral. Así mismo, son importantes en el campo de las relaciones socio-afectivas con los estudiantes y pueden llegar a favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje tanto dentro como fuera del aula, porque como lo mencionan Martínez y Carrillo (2016), el buen desarrollo de una IE es

necesaria para que el docente esté bien y para que su efectividad y calidad a la hora de llevar a cabo los procesos de enseñanza aprendizaje del aula, impacten de manera positiva y motivante el desarrollo socio-emocional en los alumnos.

En cuanto a los estudiantes, es un reto para las IES formar profesionales con alto nivel de inteligencia emocional y que exitosamente puedan satisfacer a las demandas sociales y laborales, pues de acuerdo a lo planteado por Bolívar (2019), la cultura organizacional de las IES requiere que sus currículos, además de articular contenidos académicos y formativos, también involucren aspectos donde la IE pueda ser desarrollada en los estudiantes de manera que al egresar, puedan ser pertinentes y eficaces en el campo laboral, como éste lo demanda y para que como dice Fullan y Stiegelbauer (1997), sean ellos quienes representen a las IES a la hora de ser evaluadas gracias a sus desempeños y el desarrollo de sus competencias en la sociedad.

CONCLUSIONES

En conclusión, puede afirmarse que ante el nuevo panorama educativo y las demandas de la sociedad del siglo XXI es indispensable, para la mejora de la escuela, replantearse los modelos de gestión y liderazgo tradicionales y apostar por un enfoque centrado en lo pedagógico, en el liderazgo distribuido y en el desarrollo docente. La evidencia más reciente sugiere que ese es el camino más efectivo para lograr mejoras sostenidas en la calidad de enseñanza, en la gestión de las escuelas y, con ello, en el aprendizaje de los estudiantes y el sistema educativo en general. Bajo este nuevo enfoque, el liderazgo y el desarrollo escolar son asuntos que competen a toda la comunidad educativa, y los profesores, como actores centrales de esta, deben involucrarse activamente en ellos y fomentarlos.

Se concluye que se hace fundamental e importante que todo docente y director docente

sea consciente de que el liderazgo pedagógico y la cultura organizacional tienen un enorme potencial para repercutir positivamente en el rendimiento del sistema educativo, ya que ellos son actores claves en hacer que dicho potencial sea aprovechado. Para renovar prácticas educativas tradicionales y contribuir al desarrollo de la escuela del siglo XX se recomienda entonces: Concientizar mediante talleres a los diversos actores de la comunidad educativa sobre el concepto y la función de la escuela moderna y la necesidad del cambio participativo. Además, se concluye que se hace necesario analizar conjuntamente en estos talleres la situación actual de la escuela y, con base a ella, sentar visiones y objetivos de mejora al horizonte institucional.

Para finalizar, se enfatiza en la necesidad de formar comunidades de aprendizaje entre los profesores que trabajen temas pedagógicos en reuniones periódicas, prevean asesorías y visitas de clase mutuas, y generen redes de confianza y apoyo; transferir liderazgo a los docentes, demandando su participación activa en la toma de decisiones, requiriendo la dirección de comunidades de aprendizaje, adjudicando roles de mentoría y mediación (entre alumnos, entre padres de familia y el equipo directivo, entre otros profesores, entre alumnos y otros docentes, entre alumnos y el equipo directivo, entre otros.) y/o creando oportunidades de especialización académica, como por ejemplo: resolución de conflictos, prevención de conductas inadecuadas, gestión educativa, investigación, desarrollo de currículum, entre otras.

El liderazgo como instrumento mediador en las transformaciones sociales e individuales debido a su capacidad gestora, requiere ser explorado en los escenarios educativos, en especial desde los proyectos pedagógicos pues estos movilizan acciones de cambio, lo cual contribuye a la participación activa de sus integrantes, potencian los procesos de aprendizaje y aportan a la solución de

problemas, en especial a nivel del liderazgo personal.

Hoy en día, el liderazgo constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia, dado que se asume que tiene un papel preponderante para promover y consolidar los cambios sociales. Así mismo, el liderazgo resulta relevante en la conformación y la dinámica de los grupos como motor de cambio en instituciones, organizaciones, programas y proyectos para el desarrollo integral del potencial del individuo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda de manera general implementar en todas las instituciones de educación superior la creación de comités, organizaciones y/o grupos de liderazgo y cultura organizacional donde el educando sea el actor principal para debatir, exponer y dialogar diferentes puntos de vista que permitan converger y llegar a acuerdos en beneficio de la cultura y la profesión que se encuentra ejerciendo; a la vez se recomienda a los docentes participar de manera activa y proactiva en las diferentes organizaciones sindicales y/o grupos que vigilen y supervisen la parte administrativa y académica de las diferentes decanaturas y/o dependencias de educación superior.

Por otra parte, se sugiere que tales programas, capacitaciones y/o talleres tengan como objetivo principal brindar herramientas para el ejercicio de un buen liderazgo, empoderamiento y gestión de valores institucionales, aprovechando la actitud receptiva de los docentes; a la vez reforzar las políticas de bienestar integral a través de la generación de espacios donde la comunicación, la concertación y la participación sean elementos claves para el mejoramiento del ambiente de trabajo y la proyección de las diferentes facultades como por ejemplo reuniones que vayan más allá de lo netamente administrativo o académico, donde se abran momentos de espontaneidad y

apertura a la expresión sana y respetuosa de las emociones que son generadas por las mismas relaciones humanas que se mantienen dentro de la cotidianidad.

Es recomendable también, abrir espacios de capacitación que permitan el conocimiento de sí mismo y el desarrollo humano; otro tema sería la importancia del trabajo en equipo, la automotivación, el manejo del estrés, la comunicación asertiva que redundará en la formación humana integral de cada uno de los docentes. Se hace necesario hacer talleres y conferencias relacionados con los temas: (1) Motivación, autoestima y superación personal, (2) Relaciones Humanas, comunicación y trabajo en equipo (3) Liderazgo (Estilo de liderazgo, Característica de un líder), (4) Negociación y manejo de conflictos, (5) Integración de equipos en el desarrollo organizacional.

REFERENCIAS

Bauzá, E., y Bello, A. (2016). Programa de formación para el desarrollo del liderazgo educativo en los profesores de la facultad de Ciencias Económicas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 7(5), 97-110. <http://runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalía/article/view/1298>

Baquero, T., Noroño, J., y Vílchez, R. (2021). Las virtudes del comportamiento humano en la esencia del ser y deber ser: educación globalizada actual: The Virtues Of Human Behavior In The Essence Of Being And Duty To Be: Today's Globalized Education. *Revista De Filosofía*, 38, 199-207. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5144707>

Bautista-Cerro Ruíz, M. J. (2007). El largo camino de las competencias. Diseño de perfiles y programas.

Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: La Muralla.

Bravo, C., Zurita, M., y Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231.

Caballero, J. J. (2021). Juan José Caballero, subdirector de Sistemas de Calidad Canal de Isabel II: "El Liderazgo en Calidad 2021 y Digitalización". *Calidad: Revista mensual de la Asociación Española para la Calidad*, (1), 3.

Calderón, J. y Velásquez, H. (2021). Relación del liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Sachaca-Arequipa 2019.

Cardona, L., Pardo, M. y Dasí, A. (2020). El cambio organizativo en la educación superior en Colombia: Perspectivas y retos. REDU. *Revista de Docencia Universitaria*, 18(1), p. 249-273. doi: <https://doi.org/10.4995/redu.2020.12878>

Castells, M. (2003). La era de la información. *Economía, Sociedad y Cultura*. 2. 2ª ed. Alianza.

Cervera D., Martí, M., y Ríos M. (2014). Evaluación y acreditación de la educación superior: tendencias, prácticas y pendientes en torno a la calidad educativa. *Atenas*, 3(27), 1-15 <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000100255>

Cisneros, F. (2017). Modelo de gestión de talento humano por competencias para el Consejo Cantonal de protección de derechos del cantón Antonio Ante (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDÉS, Ibarra, Ecuador.

Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284.

- Delors, J. (1996). de la publicación: La Educación Encierra un Tesoro. *Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Laurus*, 14(26), 136-167.
- Díaz, F., Cuevas, M., Fernández, M., Gijón, J., Lizarte, E., Ibáñez, P., El Homrani, M., Ávalos, I., y Rodríguez, R. . (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. *EDMETIC Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 52-72. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12120>
- Escorcía, J. y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI (3), 83-97.
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (1997). El cambio educativo: guía de planeación para maestros. Editorial Trillas.
- Gardner, H. (2011). *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*. Hachette.
- Genesi, M., Romero, N., Tinedo, Y. (2011). Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. *Negotium*, 6(18), 102-128.
- Gil, D. (2004). Liderazgo; Una decisión personal. Editorial Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia Emocional. Kairós.
- Gonzales, D., y Julca, F. (2020). Características del liderazgo en los cadetes de artillería de la escuela militar de chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2019.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267.
- González, L. (2005). El impacto del proceso de evaluación y acreditación en las universidades de América Latina. En: Lavados, I. (Ed.) Los procesos de acreditación en las universidades. Santiago: CINDA.
- González, O., y González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12 (1), 35 -44 <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/904/90423275005/1>
- González, R., y Cardentey, J. (2016). The education of values in university students. *Humanidades Médicas*, 16(1), 161-174. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?>
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Educación y educadores*, 10(2), 87-102.
- Guerrero, G. (2004). La educación en el contexto de la globalización. *Revista historia de la educación latinoamericana*, 6(6), 343-354. <https://www.redalyc.org/pdf/869/86900620.pdf>
- Gutiérrez, M. (2003). El liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. *Revista Virtual de educación Superior* Vol. 1 N° 1. Panamá.
- Harvey, L. (2004). The power of accreditation: views of academics. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2), 207–223.
- Helterbran, V. (2010). Teacher leadership: overcoming "I'm just a teacher" syndrome. *Education*, 131(2), 363-371. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-251534611/teacher-leadershipovercoming-i-am-just-a-teacher>

- Hernández, I. (2009). El docente investigador en la formación de profesionales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (27), 1-21. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/106/211>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Primera Edición. Ediciones Mc Graw Hill Education, p. 390.
- Klassen, M. y Sá, C. (2020). Do global norms matter? The new logics of engineering accreditation in Canadian universities. *Higher Education* 79; 159-174.
- Lerma, H.(2018). Metodología de la Investigación. Propuesta, anteproyecto y Proyecto. Quinta Edición. Pág. 15
- Longo, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Revista Capital Humano*, 21(226), 84-91.
- Luna, C. (2015). El futuro del aprendizaje. Investigación y prospectiva en educación. <https://core.ac.uk/download/pdf/143615025.pdf>
- Lupano, L., y Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
- Martínez, G., Santos, J., Beltran, E, y Hernández, A. (2020). Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. *Educación Médica Superior*, 34(2).
- Martínez, J. y Carrillo, J. (2016). Inteligencia Emocional como una competencia básica en la formación docente de la Universidad Autónoma de Nayarit para la mejora de la calidad educativa. Estrategias innovadoras de formación, capacitación y actualización docente, 57-63.
- Montañez-García, A. S. (2017). Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (32), 51-62.
- Morgan, C., Kirkbride, J., Leff, J., Craig, T., Hutchinson, G., McKenzie, K., ... y Fearon, P. (2007). Separación, pérdida y psicosis de los padres en diferentes grupos étnicos: un estudio de casos y controles. *Medicina psicológica* , 37 (4), 495-503.
- Navarro, R. A., y Moreira, C. A. (2018). Discusión de los distintos tipos de innovación. *Revista Publicando*, 5(15), 59-72. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1319>
- Niño, J., García, E. y Caldevilla, D. (2017). Inteligencia emocional y educación universitaria: una aproximación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 43, 15 27. <http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2017.43.15-27>
- Niño, V. (2019). Metodología de la Investigación. Diseño, ejecución e informe. Segunda. Edición. Pág 38
- Organizaciones del siglo XXI. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 1(5), 77-86.
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C., y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14.
- Ranz, R (2016). Una educación 4.0 para el fomento del talento 4.0 digital. [Entrada de blog]<https://robertoranz.com/2021/04/08/una-educacion-4-0-para-el-fomento-del-talento-4-0/>

- Rey, F, y Jabonero, M. (2018), sistemas Educativos decentes. Fundación Santillana.
<http://www.fundacionsantillana.com/PDFs/888955.pdf>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Prentice Hall.
- Rosenbach, W., Taylor, R., y Youndt, M. (2018), Contemporary Issues in Leadership, 7a Ed., Routledge.
- Sauvé, L. (2006). La educación ambiental y la globalización: desafíos curriculares y pedagógicos. *Revista iberoamericana de educación*, 41 (1), 93-95.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional¿ modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
- Schein, E. H. (1985a). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schleicher, A. 2013, Educación siglo XXI para el aprovechamiento académico y el desarrollo económico.
<https://www.intel.la/content/dam/www/public/lar/xl/es/documents/guides/transforming-education-next-generation-guide-sp.pdf> pp. 4-5
- Seitz, H., y Capaul, R. (2007). Gestión escolar y desarrollo escolar. Fundamentos teóricos y recomendaciones para la práctica. Stuttgart y Viena: Haupt.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Ean*, (81), 111-129.
- Sierra, G. (2013) PhD. en Educación, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas; magíster en Gestión de Organizaciones, Universidad EAN; magíster en Evaluación Educativa, Universidad Santo Tomás y magíster en Educación, Universidad Javeriana; docente asociada, Universidad EAN.
- Seitz, H., y Capaul, R. (2007). Gestión escolar y desarrollo escolar. Fundamentos teóricos y recomendaciones para la práctica. Stuttgart y Viena: Haupt.
- Sporn, B. (2009). Gobierno y administración: tendencias estructurales y organizacionales. *Desafíos y Perspectivas de la Dirección Estratégica de las Instituciones Universitarias*, Arata, A. y Rodríguez, E.(eds.) Comisión Nacional de Acreditación, 215-243.
- UNESCO. (2008). Servicio de Supervisión Interna Sección de la Evaluación. <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001610/161087s.pdf>
- Vargas-Jiménez, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar?
- Volante, P. (2008). Influencia del liderazgo instruccional en resultados de aprendizaje. CEPPE.
- York-Barr, J., y Duke, K. (2004). What Do We Know about Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316. <http://dx.doi.org/10.3102/00346543074003255>