

# CONSTRUYENDO UN VERDADERO LIDERAZGO EDUCATIVO UNIVERSITARIO

**David Alberto Rivera Corredor\***

Universidad de Pamplona, Colombia

[davidrabd@gmail.com](mailto:davidrabd@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8335-6824>

**Carlos Andrés Méndez Sosa\*\***

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

[camendezsosa@hotmail.com](mailto:camendezsosa@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8523-8020>

DOI: 10.37594/dialogus.v1i10.727

Fecha de recepción:23/09/2022

Fecha de revisión:28/10/2022

Fecha de aceptación:12/11/2022

## RESUMEN

Las universidades en la sociedad siempre han sido altamente relevantes, estas instituciones constituyen un protagonismo determinante en el desarrollo y la economía de todo país, encargándose en gran medida del progreso científico y tecnológico, del desarrollo investigativo y claramente de la formación de futuros profesionales competentes y aptos a encarar todos los desafíos y situaciones cambiantes de la sociedad. Las propiedades del liderazgo, pensando en una la responsabilidad del liderazgo educativo, no solo recae en la gerencia y/o en las personas que dirigen estas instituciones. Si bien el aseguramiento de la calidad ayuda a las instituciones a adquirir las condiciones necesarias para mejorar los procesos y aumentar la calidad de los resultados, conseguir renovaciones de registros calificados, etc., el alcance del liderazgo educativo no puede verse limitado por meras certificaciones o acreditaciones ni verse patrocinado únicamente por un puñado de directivos. De modo que, todos los miembros de una comunidad universitaria tienen un rol significativo en el liderazgo educativo. Es necesario hacer especial hincapié en papel del profesorado pues estas son las personas que finalmente tienen un contacto directo y constante con el estudiantado y logran forjar comunidades de aprendizaje. El objetivo de este ensayo consiste en demostrar que el liderazgo educativo universitario debe estar basado en el establecimiento de una cultura de calidad que abogue por la participación de toda la comunidad educativa y beneficie la formación personal, laboral, social y profesional de estos mismos.

\*Licenciado en lenguas extranjeras inglés – francés de la Universidad de Pamplona-Colombia. Magister en didáctica del inglés para el aprendizaje autodirigido de la Universidad de la Sabana-Colombia. Doctorando del Programa en Ciencias de la Educación, UMECIT, Panamá

\*\*Docente Universitario desde 2016, Corporación universitaria Minuto de Dios. Especialista con experiencia en el entrenamiento deportivo, fundamentado en enfoques pedagógicos contemporáneos y metodología. Magister en Educación Física capacitado en liderar proyectos de carácter investigativo. Doctorando del Programa en Ciencias de la Educación, UMECIT, Panamá.

**Palabras clave:** Liderazgo educativo, calidad, comunidades de aprendizaje, liderazgo docente.

## CONSTRUCTING A REAL UNIVERSITY EDUCATIONAL LEADERSHIP ABSTRACT

Universities have always been highly relevant to society. These institutions constitute a determining role in the development and economy of every country since they are largely responsible for scientific and technological progress, research development and the training of future competent professionals, who must be capable of facing all the challenges and changing situations of society. The characteristics of leadership, thinking about the responsibility of educational leadership, does not only fall on management and/or the people who run these institutions. Although quality assurance helps institutions to acquire the necessary conditions to improve processes and increase the quality of results, obtain renewals of qualified registrations, etc., the scope of educational leadership cannot be limited by mere certifications or accreditations or sponsored solely by a handful of managers. Thus, all the members of a university community have a significant role in educational leadership. It is necessary to emphasize the role of teachers because these are the people who ultimately have direct and constant contact with students and manage to forge learning communities. The aim of this essay is to demonstrate that university educational leadership must be based on the establishment of a quality culture that advocates the participation of the entire educational community and benefits the personal, labor, social and professional training.

**Keywords:** Educational leadership, quality, learning communities, teacher leadership.

## INTRODUCCIÓN

Si bien se podría decir que el rol de las universidades en la sociedad siempre ha sido altamente relevante, actualmente estas instituciones constituyen un protagonismo aún más determinante en el desarrollo y la economía de todo país, pues estos establecimientos se encargan en gran medida del progreso científico y tecnológico, del desarrollo investigativo y claramente de la formación de futuros profesionales aptos a encarar todos los desafíos y situaciones cambiantes de la sociedad (Lázaro y Hernández, 2020). De hecho, Esquivel et al. (2018) afirman que en la postmodernidad no se puede resistir ni estar en contra del cambio. Es más, el cambio es tan constante y rápido que debería considerarse como una característica más a la cual tanto las instituciones como las personas deberían estar acostumbradas. Dicho de otro modo, la flexibilidad, la innovación, la adaptabilidad, la solución de problemas, entre muchas otras características deben ser parte del ADN colectivo que define el ser humano moderno.

Naturalmente, esta sociedad cambiante ha traído una serie de retos a las universidades, entre los cuales se pueden destacar: las exigencias del sector industrial, el uso adecuado de nuevas tecnologías y su compaginación con metodologías para la enseñanza y el aprendizaje, la globalización, la cobertura y el acceso a la educación superior, la reducción del presupuesto (Acosta et al., 2020), así como, la alta deserción escolar, la inclusión, la interculturalidad, las necesidades particulares del contexto local y nacional, los nuevos estándares para lograr registros calificados, la solidificación de la interdisciplinariedad en los procesos de investigación científica, entre muchos otros. Por lo tanto, si las instituciones de educación superior tienen la intención de seguir siendo ese pilar fundamental dentro de la sociedad, es necesario promover acciones de mejora institucional que involucren a un gran número de miembros de la comunidad educativa con el fin último de asegurar la formación de futuros profesionales íntegros los cuales demuestren un conjunto de competencias personales, comunicativas, laborales y sociales que vayan a la par con los tiempos que corren. Según Jiménez et al. (s.f), una competencia es:

...una síntesis compleja de conocimientos, habilidades y actitudes; conduce a una aplicación, a una acción, a una actividad; pertenece al ámbito de la práctica y de la verificación empírica; tiene como objetivo ejercer de manera eficaz funciones o tareas críticas en un entorno de trabajo específico, y; sus resultados deben preverse y medirse cualitativa y/o cuantitativamente (p.11).

La identificación de competencias dentro del sector educativo que poseen las personas permite que más adelante ejerzan como líderes en su ámbito laboral, de esta manera ofrecen un instrumento que promueva las cualidades necesarias para ser un buen líder; esto se construye a través de la educación y la experiencia ya que son principales fuentes para el desarrollo de competencias individuales.

Para hacer realidad las mejoras necesarias que puedan satisfacer los retos anteriormente mencionados prevalentes en esta sociedad actual cambiante, es crucial que las instituciones de educación superior pongan en práctica procesos que potencien el liderazgo educativo. El concepto de liderazgo ciertamente ha sido definido por varios autores y su visión pudiese verse modificada en cierto grado. De modo que, tomando en cuenta a autores como (Noriega, 2008; Pareja et al., 2012; Esquivel et al., 2018) se puede comprender de una mejor manera que el liderazgo es un proceso que incluye algunas características capitales como: a) interacción entre varias personas, b) generación de confianza entre los miembros de una comunidad, c) desplegar influencia sobre otros, d) aprovechamiento de las cualidades, fortalezas y capacidades de los demás para delegar funciones, y e) consecución de objetivos en común.

## **LIDERAZGO EDUCATIVO UNIVERSITARIO MEDIDO EN CALIDAD**

Ahora bien, si se presta suma atención a las propiedades del liderazgo previamente mencionadas, se podría pensar que la responsabilidad del liderazgo educativo recae en la gerencia y/o en las personas que dirigen las instituciones, en este caso las universidades. Debido a esta correlación directa entre gerencia y liderazgo, han surgido dos tendencias importantes; a) los directivos han sido el foco de concentración en la mayor parte de los artículos de investigación sobre liderazgo, y b) en el contexto universitario, el liderazgo es normalmente visto como sinónimo de obtención de estatutos calidad (Cuevas et al., 2019). Es decir, la cultura de la calidad encierra sin lugar a dudas distintos componentes que promueven el mejoramiento de un establecimiento puesto que se trabaja con miras a: reanudar certificados de acreditación institucional, conseguir registros calificados de los diferentes programas académicos, modernizar la planta física, incrementar los recursos financieros, mejorar la eficiencia de un número importante de procesos internos, entre muchos otros.

El liderazgo basado en la calidad aporta un estado de salud a las universidades dado que estas están constantemente presionadas a evaluar: su eficiencia académica, la pertinencia de sus programas académicos ofertados con respecto al contexto local, los distintos pensum, su visión, misión y valores institucionales, el nivel de satisfacción de los estudiantes, docentes y administrativos, las metodologías de enseñanza, sus recursos tecnológicos y bibliográficos, la calidad y cantidad producción científica, el seguimiento a egresados, la extensión social, etc. En su artículo titulado “Liderazgo y Calidad en la Educación Superior” Cuevas et al. (2019) exponen un amplio conjunto de diversos componentes necesarios para establecer una política de liderazgo educativo cimentado en la búsqueda y asentamiento de la calidad, entre los cuales se pueden destacar: evaluación del profesorado y docencia, coordinación de procesos de mejora, adecuación de nuevas tecnologías, recepción eficiente de quejas y reclamos, búsqueda de la internacionalización, elaboración de un sistema propio de garantía de la calidad, instauración de sistema de apoyo a los estudiantes, promoción de una comunicación asertiva, entre muchos otros.

Debido a todos estos procesos de calidad, los cuales requieren mucho trabajo y dedicación, las universidades se mantienen actualizadas gracias a las mejoras y mantienen un proceso cíclico de evaluación periódica de sus fortalezas y debilidades con respecto a estándares actualizados por el gobierno nacional, los cuales se deben cumplir para que los programas académicos puedan seguir operando, y estén a la altura de los constantes desafíos de: la sociedad, los mercados, la producción académica y el campo tecnológico.

Como ejemplos de este tipo de liderazgo educacional, se pueden aludir, primero, a la Universidad de Pamplona, la cual es una institución de orden público y está situada en el departamento de Norte de Santander- Colombia. Este establecimiento alcanzó recientemente la acreditación institucional de alta calidad en el año 2021 producto de una meta corporativa propuesta en el 2012, la cual al principio se creyó demasiado ambiciosa. Gracias a este estatus, la universidad puede ofrecer más beneficios a su comunidad, tales como: una mayor movilidad internacional gracias a convenios con universidades extranjeras o que gozan de un mejor estatus y valoración en el mercado laboral (Universidad de Pamplona, 2022); y ,segundo, a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, una institución de carácter privado, situada principalmente en Bogotá-Colombia, pero con varias sedes a nivel nacional, quien presento recientemente a acreditación institucional en alta calidad en el año 2022, como un plan estratégico de posicionamiento denominado 2020 – 2025 (Uniminuto,2020)

No obstante, el liderazgo educativo no puede limitarse a la calidad institucional en términos de acreditaciones o reformas estructurales ni puede verse promovido exclusivamente por la gerencia o directivos institucionales. Por el contrario, el verdadero liderazgo educativo está concebido como orientación de acciones humanas. Tal y como lo dice Cuevas et al. (2019):

La mejora es probablemente el objetivo de la acreditación que se menciona con mayor frecuencia. Parece referirse exactamente a lo que uno esperaría del aseguramiento de la calidad: ayudar a las instituciones a adquirir las condiciones necesarias, mejorar los procesos y aumentar la calidad de los resultados. Sin embargo, es necesario preguntar qué se va a mejorar, en qué forma y para beneficio de quién (p. 54).

En otras palabras, el liderazgo educativo no puede convertirse en sinónimo de burocracia o certificaciones. Las mejoras producto del liderazgo en las universidades deben ser fomentadas por y para beneficio real de todos los miembros de la comunidad educativa: estudiantes, administrativos, docentes, etc. De hecho, el liderazgo educativo se nutre de las relaciones constantes que se presentan en los contextos que se dedican a la formación y pretende generar un cambio profundo y equitativo en las condiciones sociales y colectivas, entiende que la educación es un eje fundamental para el cambio social, con el fin de mejorar la equidad, la justicia y la calidad de vida. Autores como Esquivel et al. (2018) complementa lo anterior asegurando que el liderazgo está asociado con la transformación de una realidad actual a una situación anhelada por medio del trabajo conjunto y la superación de desafíos, comprometiendo a todos los miembros de una comunidad. De igual forma, Pareja et al.

(2012) añade que una institución educativa no puede depender de una sola persona, director o directora, para salir adelante y auspiciar el cambio, sino que se debe tener en cuenta todo el ecosistema que conforma el establecimiento para lograr dicho fin. Además, los autores hacen énfasis en que, operando de esta manera, se maximiza la confianza y la capacidad de todos los miembros de la comunidad con miras a alcanzar objetivos colectivos.

### **COMUNIDADES DE APRENDIZAJE**

Como se planteó previamente, la cultura de calidad juega un papel fundamental en el liderazgo educativo, sin embargo, su alcance no puede verse limitado por meras certificaciones o acreditaciones ni verse patrocinado únicamente por un puñado de directivos. En consecuencia, los centros de educación superior están llamados a adoptar, explorar y desarrollar una forma de liderazgo educativo mucho más participativa y colaborativa, la cual pueda originar comunidades de aprendizaje. De acuerdo con Cuevas et al. (2019) las universidades deben convertirse en comunidades de aprendizaje, en donde los profesores y demás miembros deben trabajar en pro de ser gestores del conocimiento. El concepto de comunidad de aprendizaje, el cual debe considerarse como un claro ejemplo de liderazgo educativo, puesto que estos grupos utilizan herramientas compartidas con su entorno, con diferentes niveles de conocimientos, experiencias y habilidades, esto, con el fin de construir sujetos socialmente competentes, alcanzar metas en común, buscar mejores soluciones a problemas, etc.

Por otro lado, es necesario resaltar que las comunidades de aprendizaje, generan un cambio de cultura, en la cual que exista reflexión crítica y constructiva de la práctica educativa, y en la que se analice el entorno en el que el docente se desarrolla como profesional. En otras palabras, estas comunidades son una nueva forma para reconfigurar las instituciones educativas, en las que el trabajo colectivo y la cooperación entre los docentes, al igual que entre demás miembros de la comunidad educativa, son la clave para la mejora de la práctica profesional (Bolívar, 2013). La idea de comunidad nace como una posibilidad dentro de la cooperación entre profesionales para evitar el individualismo y promover la resolución de problemas desde la asertividad, el propósito principal es aprender a mejorar la práctica educativa en un ejercicio colectivo dejando de lado las jerarquías y estructuras que impiden construir las condiciones necesarias para el desarrollo de una cultura de verdadera calidad.

Posiblemente, uno de los elementos más importantes para lograr lo que se plantea aquí sea la cooperación ya que sin esta característica no es posible establecer una cosmovisión de “misión común”, en donde la toma de decisiones y la distribución de responsabilidades

son rasgos que definen el liderazgo educativo (Pareja et al., 2012). A pesar de esta notoria relevancia, autores como Cuevas et al. (2019) sugieren que la cooperación es una propiedad que aún no se ha instaurado totalmente en el contexto universitario, debido a que, aun predomina un ambiente de individualismo en muchas instituciones de educación superior, quizás, provocado intencionalmente por la forma tan autónoma de trabajo.

En resumen, las comunidades de aprendizaje son una clara muestra del liderazgo educativo al igual que de una cultura de calidad puesta en práctica, pues pone en juego y hace partícipes a todos los miembros de una comunidad, beneficiando a: estudiantes, docentes, coordinadores, directivos y administrativos a lograr objetivos en común, explotar y desarrollar al máximo competencias y habilidades específicas, instaurar una atmosfera en donde la asertividad, la comunicación abierta y el pensamiento crítico imperen, trabajar cooperativamente dejando atrás las jerarquías, armonizar los procesos de aprendizaje y el ambiente laboral, etc, asegurado así unas mejoras sólidas para que las universidades afronten y/o satisfagan las distintas problemáticas, necesidades, desafíos internos o externos que pudiesen aparecer.

### **LIDERAZGO DOCENTE**

Como se ha manifestado en repetidas ocasiones ya, todos los miembros de una comunidad universitaria tienen un rol significativo en el liderazgo educativo. No obstante, es necesario hacer especial hincapié en el papel del profesorado pues estas son las personas que finalmente tienen un contacto directo y constante con el estudiantado. Los docentes están a cargo de apoyar, supervisar, innovar, guiar, escuchar, formar, dar ejemplo, entre otras muchas funciones (Lázaro y Hernández, 2020). Como resultado, los profesores universitarios ejercen una gran influencia en la vida del profesional en formación, por ende, no es extraño que muchos estudiantes vean a sus docentes como líderes que evocan un gran respeto y admiración. Lázaro y Hernández adjuntan:

Se afirma que los docentes son agentes esenciales en el crecimiento ético, académico y social del estudiante. Los estilos de liderazgo docente tienen diversos niveles de impacto que van desde lograr el aprendizaje eficaz hasta dejar que el grupo se encamine de manera autónoma, habiendo completado libertad en la toma de decisiones (p.3).

Si una institución de educación superior realmente desea poseer una cultura de calidad, debe asegurarse de cultivar la formación constante de su profesorado puesto que, al final, el cuerpo docente es el principal orador del liderazgo con los estudiantes tanto dentro como

fuera del salón de clases. Nuevamente, un claro ejemplo de esta situación es la Universidad de Pamplona, la cual aboga por “la docencia y excelencia académica” como el primero de sus seis pilares misionales. De acuerdo con la Universidad de Pamplona (2020), este pilar asegura la convivencia universitaria bajo una cultura de calidad y la construcción de una identidad institucional que favorezca a la formación de un país en paz por medio de un aprendizaje dinámico y transversal.

Finalmente, Lázaro y Hernández (2020) hacen referencia a varios rasgos distintivos del docente líder que valdrían la pena resaltar pues cada uno de ellos desencadena en múltiples beneficios pedagógicos, entre los cuales se destacan: motivador permanente, responsable, administrador eficaz, ente participativo, comunicador asertivo, retroalimentador constructivo, formador de competencias, promovedor del pensamiento crítico y reflexivo, abierto a tener en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes, innovador, etc. El liderazgo docente motiva a que los profesores simplemente deseen hacer las cosas de una mejor manera, estén interesados en su formación permanente, sepan no solo reconocer sus cualidades y defectos, sino que deseen superar sus debilidades, es decir, el liderazgo influye a que los educadores tengan un espíritu de auto crítica en pro a optimizar su práctica profesional, mejorar su contexto laboral y social e impactar en las vidas de sus estudiantes. Después de todo, los docentes son seres humanos en constante aprendizaje y, al igual que el liderazgo educativo, siempre estarán expuestos a nuevos desafíos.

## CONCLUSIONES

En conclusión, se deben resaltar varios aspectos de importancia en el desarrollo de este ensayo, primero que todo, la importancia de las universidades en la sociedad, en cuanto a su desarrollo, evolución y economía, denotando progreso científico, tecnológico, investigativo, influyendo claramente en de la formación de profesionales capaces de encarar los desafíos y situaciones cambiantes de dicha sociedad en su contexto, ahora bien, los retos a los que se enfrentan las universidades, comprende la inclusión de nuevas tecnologías y su compaginación con metodologías para la enseñanza y el aprendizaje, se hace necesario propender por acciones de mejora institucional en los que está inmersa toda la comunidad educativa desarrollando un conjunto de competencias, que más adelante se potencien y sean contruidos a través de la educación y la experiencia

De otra parte, destacar que el liderazgo es un proceso que integra la interacción entre varias personas, genera confianza entre los miembros de una comunidad, despliega influencia sobre otros, aprovecha las cualidades, fortalezas y capacidades de los demás para delegar

funciones y consecución de objetivos en común; también el liderazgo educativo recae en la gerencia y/o en las personas que dirigen instituciones, promoviendo lo que se impone como una cultura de la calidad y mejoramiento institucional, es decir que se concluye en que el liderazgo puede estar soportado en una búsqueda de la calidad, un escenario de ello, es la universidad y las personas líderes en ella, que dando respuesta a los constantes procesos de evaluación periódica, se busca cumplir a los constantes desafíos de la sociedad, los mercados, la producción académica y el campo tecnológico, por ello, el líder inmerso, en la cultura de calidad en las instituciones de educación superior se convierten en comunidades de aprendizaje, entre ellos, los profesores, que en su rol de líderes, trabajan como gestores del conocimiento; generan un cambio cultural, reflexivo, crítico, construyendo en la práctica educativa.

Finalmente, entendiendo las comunidades de aprendizaje como un escenario para el liderazgo educativo y por ende una cultura de calidad puesta en práctica, se enaltece en este texto, a los sujetos que fortalecen, exploran y desarrollan al máximo competencias y habilidades de todos los que hacen parte de las diferentes instituciones, con gran influencia en la vida de todos y que por ende permite afirmar que es el cuerpo docente es el principal orador del liderazgo influyente a un espíritu crítico profesional, mejorando el contexto social e impactando a la comunidad.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Acosta y Ponce. (2019). Estilos de liderazgo en la Educación Superior. Revista Conrado, 15(68), 175-179. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Bolívar Ruano M. (2013). Comunidades Profesionales De Aprendizaje. Instrumentos De
- Diagnostico Y Evaluación. Revista Iberoamericana de educación, 61(1). <https://rieoei.org/RIE/article/view/893/1696>
- Cuevas, Fernández, Díaz, Gijón, Lizarte, Ibáñez, El Homrani, Ávalos y Rodríguez. (2019).
- Liderazgo y calidad en la Educación Superior. EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC, 8(2), 52-72. doi:<https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12120>
- Esquivel, Abreu, Vargas y Mursulí. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación / Vol. 5 / Nro. 3 pp. 210-224. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1057/370>
- Jiménez, Bethelmy, Crespo, Santamaría, Outram, Ramírez y Pitkin. (s.f).

Competencias directivas factor clave de éxito en las IES. [https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias\\_Directivas\\_Factor\\_Exito\\_IES.pdf](https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias_Directivas_Factor_Exito_IES.pdf)

- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología* vol. 12 número 36. [https://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf](https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf)
- Pareja, López, El Homrani y Lorenzo. (2012). El liderazgo en los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación. *EDUCAR*, vol. 48, núm. 1, 2012, pp. 91-119. <https://raco.cat/index.php/Educar/article/view/252994>
- Lázaro y Hernández. (2020). Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios. *Horizonte de la Ciencia*, vol. 10, núm. 18. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.404>
- Universidad de Pamplona. (2020). Proyecto educativo institucional [Archivo PDF]. [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home\\_9/recursos/2018/documentos/25012018/pei.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_9/recursos/2018/documentos/25012018/pei.pdf)
- Universidad de Pamplona. (30 de marzo de 2022). Beneficios de la acreditación institucional. [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home\\_1/recursos/acreditacion\\_institucional/02112021/beneficios.jsp](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_1/recursos/acreditacion_institucional/02112021/beneficios.jsp)