



## Prácticas de liderazgo educativo de los directivos en su gestión educativa y acompañamiento al profesorado

Educational leadership practices of managers in their educational management and accompanying teachers

**Verónica Johana Suárez Molina**

Corporación Universitaria Minuto de Dios,  
Colombia  
vsuarezmoli@uniminuto.edu.co

**Astrid Viviana Rodríguez Sierra**

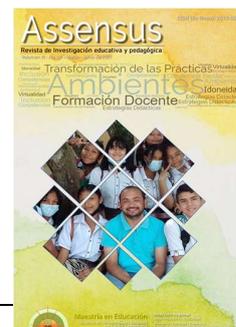
Corporación Universitaria Minuto de Dios,  
Colombia  
avrodriguez@uniminuto.edu.co

### Resumen

El estudio buscó conocer las prácticas eficaces del liderazgo educativo de los directivos en su gestión educativa y acompañamiento al profesorado en una Institución de Educación Superior en Bogotá Colombia, a partir de la implementación de una metodología de enfoque cualitativo y un diseño descriptivo. Los datos fueron recolectados por medio de la construcción de una entrevista semiestructurada dirigida a los directivos, rector, decanos y directores de programas de pregrado y posgrado de la institución educativa. El instrumento fue validado por juicio de expertos y prueba piloto. Se realizó una triangulación teórica y de datos en el software Atlas TI a partir de la definición de una matriz de categorías y códigos de análisis. Los resultados evidenciaron que las prácticas eficaces del líder educativo deben estar asociadas con el propósito de las Instituciones de Educación Superior, el cual es propender por una gestión académica, administrativa y estratégica de calidad que permitan el despliegue de múltiples acciones para el logro de los aprendizajes de la comunidad educativa para crecer y llevarla a un estado superior de desarrollo. En este sentido, la práctica de los líderes educativos se enmarca en actividades de docencia, investigación, proyección social y el acompañamiento a toda la comunidad educativa. Asimismo, quienes practican un estilo de liderazgo distribuido en su rol de líderes educativos logran el involucramiento de su equipo de trabajo y fomentan la apropiación de una cultura institucional que genera compromiso hacia el cumplimiento de las metas y facilidad para el cambio. Por último, se concluye la importancia de crear espacios de participación, que permitan explorar y estudiar en equipo, las variantes y los resultados en la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Liderazgo educativo, gestión educativa, Instituciones de educación superior, calidad educativa.

**Recepción:** 12-10-2021 | **Aceptación:** 27-01-2022 | **Publicación:** 30-06-2022



## Abstract

This research sought to know the effective practices of the educational leadership of head teacher and education administrators in their educational management and teacher support at a Higher Education Institution, in Bogota, Colombia, based on the implementation of a qualitative approach methodology and a descriptive design. The data were collected through the construction of a semi-structured interview addressed to the directors; head teacher, deans and heads of departments of undergraduate and postgraduate programs of the educational institution. The instrument was validated by expert judgement and pilot test. A theoretical and data triangulation was performed in the Atlas TI software based on the definition of a category matrix and analysis codes. The results showed that the effective practices of the educational leader must be associated with the purpose of the Institutions of Higher Education, which is to promote an academic, administrative and strategic quality management and strategic that allows the deployment of multiple actions to achieve the educational community learning for its growth and take it to a higher stage of development. In this sense, the practice of educational leaders is framed in teaching activities, research, social projection and accompaniment to the entire educational community. Likewise, those who practice a distributed leadership style achieve the involvement of their work team and foster the appropriation of an institutional culture that generates commitment to the fulfillment of goals and ease for change. It concluded, the importance of creating spaces for participation that allow the exploring and studying as a team, the actions and their results in decision-making.

**Keywords:** Educational leadership, educational management, Institutions of higher education, educational quality.

**Received:** 12-10-2021 | **Accepted:** 27-01-2022 | **Published:** 30-06-2022

## Introducción

Esta investigación está enfocada en analizar las prácticas eficaces de liderazgo de los directivos en sus funciones relacionadas con la gestión académica, administrativa y estratégica, además de conocer su relación con la comunidad y los factores endógenos y exógenos que limitan o favorecen sus acciones en el contexto de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia. Para ello, se trabajó con diferentes directivos quienes participaron desde su rol de vicerrector, decano de facultad y directores de programa, con el fin de conocer sus realidades a la luz de su práctica pedagógica y liderazgo educativo, logrando evidenciar que existen debilidades en aspectos como; la escasa preparación de quienes asumen cargos directivos en liderazgo o programas de cualificación en administración educativa o gestión de organizaciones, el acompañamiento que brindan las IES a su labor y la falta de identificación de un estilo de liderazgo propio. Asimismo, surgen cuestionamientos asociados a su labor, en tanto se reconoce que su función principal es acompañar al profesorado más allá de actividades asociadas a la administración y gestión de programas redundando en un cúmulo de funciones que hoy por hoy, tal como lo enuncia García-Garnica (2016), ha causado la saturación del cargo y la visión de un rol poco atractivo por el profesorado.

De esta forma, la pregunta problema que se planteó en este estudio fue ¿cuáles son las prácticas eficaces de liderazgo educativo de los directivos en su gestión educativa y acompañamiento al profesorado de los programas de pregrado y posgrado de la IES de análisis en Bogotá Colombia? la definición de esta pregunta orientó la investigación y llevó a la formulación del objetivo general; analizar las prácticas eficaces de liderazgo de los directivos en su gestión educativa y acompañamiento al profesorado de los programas de pregrado y posgrado de la IES de análisis en Bogotá Colombia y como objetivos específicos: identificar los factores endógenos y exógenos que limitan o favorecen la gestión de los directivos en la IES de análisis en Bogotá, identificar los procesos de gestión académica, administrativa y estratégica que lideran los directivos en la IES de análisis en Bogotá y describir el estilo de liderazgo que aplican los directivos de los programas de pregrado y posgrado de la IES de análisis en Bogotá.

Así pues, es necesario un abordaje desde las particularidades del contexto, que aterrice el ejercicio del liderazgo educativo y sus especificidades para comprender su influencia en los procesos de gestión, ya que el directivo en las IES, asume una posición social en la que convergen los constructos subjetivos de quienes son parte de su comunidad, y se encuentran inmersos en influencias de corte cultural, político, económico y administrativo (Fierro et al., 2017). De esta manera, se identifica la importancia de concebir al liderazgo educativo, desde la evolución histórica del campo de estudio, además del reconocimiento del cómo se ha adoptado, desde la práctica educativa por los directivos en el contexto de la educación superior, con el fin de generar un análisis integral que posibilite conocer los

diferentes estilos de liderar y su influencia en las dinámicas de gestión educativa y el acompañamiento al profesorado de las IES.

En esta investigación se aplicó una metodología de enfoque cualitativo, aplicada y un diseño fenomenológico, los datos fueron recolectados a partir de la aplicación de una guía de entrevista semiestructurada que surge de un proceso de adaptación al instrumento propuesto por Requena-Ribera (2019), relacionado con el análisis de la práctica del liderazgo de los directivos en contextos educativos. El instrumento obtuvo una validez de contenido por expertos y pasó por prueba de pilotaje. El análisis de los datos, se realizó en el software de análisis de datos cualitativos Atlas Ti V. 8.4.25. a partir de la aplicación de una triangulación teórica y de datos que parte de la definición de 15 códigos de análisis que emergen de las categorías del estudio: estilos de liderazgo, gestión estratégica, gestión administrativa y gestión académica.

Este artículo, presenta en primer lugar los referentes teóricos que permiten argumentar los planteamientos del estudio, en segundo lugar, la metodología en la que se detalla el tipo, diseño, enfoque e instrumentos que se aplicaron en la investigación, en tercer lugar los resultados y su discusión en donde se evidencia la triangulación de teórica y de datos realizada en el estudio con apoyo del Software Atlas Ti V, 8.4.25 para el análisis, y finalmente se presentan las conclusiones a las que se ha llegado y que dan cuenta del proceso investigativo y aportes tanto al campo de estudio del liderazgo en contextos educativo como a las IES.

## **Referentes teóricos**

Son distintas las definiciones que existen del liderazgo, debido a la evolución del término y su aplicación a distintos contextos. En esta investigación, se asume el concepto y aplicación del liderazgo en contextos educativos. De esta forma, se reconoce en la literatura que la aplicación del término inicia con un enfoque centrado en el director y la posición jerárquica que tiene con una fuerte influencia en sus seguidores, en donde se enfatiza el poder que ejerce de acuerdo con su posición y su eficacia se mide por los resultados obtenidos de su gestión en las instituciones (Maureira et al., 2014). Sin embargo, aunque la postura inicial se enmarcó desde una visión administrativa orientada a la tarea y cumplimiento de metas, lo cierto es que hoy día los cambios sociales, políticos, económicos y culturales han generado la necesidad de aplicar un liderazgo educativo que debe centrarse en lograr la calidad en los procesos de gestión a partir de la integración y el trabajo en equipo de todos los miembros de la comunidad desde una comunicación horizontal y la capacidad para distribuir el liderazgo (Spillane y Ortíz, 2019), por tal razón es importante que el líder educativo actual, tenga la suficiente influencia en su comunidad basada en relaciones de confianza con el propósito de promover objetivos compartidos, que fortalezcan la gestión académica,

administrativa, estratégica y financiera, logrando una visión integral y compartida (Duarte, 2020).

De esta forma, el liderazgo educativo en sus diversos estilos y modelos, constituye un factor decisivo en el desarrollo de las instituciones educativas y en sus resultados. Para Zamora y Poriet (2016), hablar de liderazgo educativo es referirse a dinamismo, preparación, disponibilidad al cambio, desarrollo, inclusión, crecimiento personal y colectivo, mientras que Elmore (2010) manifiesta que se trata de planear, crear, alimentar, desarrollar las capacidades, habilidades y destrezas de los docentes y de los estudiantes para que se involucren, con altas motivaciones, gusto e interés, en las actividades de enseñanza y de aprendizaje. Por su parte, Bolívar et al. (2013) afirman que la principal función del director educativo es apoyar y acompañar a los profesores en su práctica pedagógica, no solo para facilitar y cualificar sus desempeños, sino también para convertirlos en auténticos líderes, en ambientes de colaboración permanente. De ahí que el liderazgo distribuido, sea una original forma de lograr el éxito en la institución educativa, ya que promueve el cambio, siguiendo los planteamientos de una visión compartida (Senge, 2015), que democratiza las acciones y permite la capacitación del personal.

Desde esta perspectiva Bolívar (2014), argumenta que el liderazgo educativo puede constituirse en la solución duradera de los innumerables problemas y dificultades que hoy presentan los sistemas educativos y las diferentes organizaciones dedicadas a la formación, postura que comparte Macías et al. (2018) al confirmar que el liderazgo educativo es la manera de dirigir y conducir a las personas de las instituciones con el fin de que desarrollen sus habilidades y talentos para lograr el bien común y el avance satisfactorio de la comunidad educativa.

En este sentido, el liderazgo educativo constituye una modalidad especial de influenciar en las personas que se dedican a la planeación, realización, desarrollo, evaluación de procesos destinados a la formación y a la promoción del conocimiento, necesarios para involucrarse directamente en la cultura y poder responder, con mayor acierto, a las exigencias laborales, profesionales y sociales (Rodríguez y González, 2016). En consecuencia, este estudio de investigación reconoce que la principal función del líder educativo se centra en el currículum y en los procesos de gestión educativa que implican acciones de tipo académico administrativas en pro de la calidad institucional. Desde este punto de vista, Bolívar (2019) agrega que se trata de la forma de llevar a cabo la enseñanza en las organizaciones de formación, como parte de la gestión educativa y de la práctica docente.

## **Metodología**

El enfoque metodológico abordado en esta investigación fue cualitativo, el cual permite establecer el análisis de los estilos de liderazgo, la gestión educativa y la práctica docente, a

partir de la triangulación de datos y teoría relacionada con los campos de estudio, posibilitando el conocimiento y comprensión de la realidad problemática. Del mismo modo, se aplicó el método inductivo, el cual permitió la inferencia y comprensión de la información obtenida por los participantes del estudio, logrando así llegar a puntos comunes que dan viabilidad a la solución del problema (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

De esta forma, desde la concepción del estudio cualitativo, se define un diseño fenomenológico de nivel descriptivo, en el que se identifican las realidades de los participantes, relacionados con el contexto del problema objeto de estudio, y a su vez, se considera el análisis de documentos teóricos e institucionales con el fin de argumentar las percepciones, y lograr un mayor grado de objetividad (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

En esta investigación la población objeto de estudio hace parte de una Institución de Educación Superior en Colombia con más de 31 años de trayectoria al servicio educativo, certificada por ICONTEC bajo la norma técnica ISO 9001:2015, ofrece programas a nivel de pregrado, posgrado y educación continua en las facultades de Ciencias Humanas y sociales, ciencias empresariales, ciencias de la comunicación, educación e ingenierías en modalidad presencial, virtual y a distancia, asimismo cuenta con varias sedes que cubren más de treinta ciudades de Colombia, siendo Bogotá, su sede principal. En el desarrollo de esta investigación participaron 10 directivos del programa de pregrado y posgrado, entre los cuales se logró la representación del rector de la IES, tres decanos y 6 directores de programa. A continuación, en la Tabla 1 se relaciona la descripción de categorías que permitieron guiar el proceso de análisis y codificación del estudio.

Tabla 1. Matriz de categorización

Categorías	Subcategorías	Dominios	Metodología
C1. Estilos de liderazgo	1.Liderazgo educativo	Colaboración más allá de la institución Capacidad para compartir las responsabilidades Formación en habilidades pedagógicas Convertir la dirección en una profesión atractiva	<b>Método de investigación:</b> Inductivo <b>Tipo de investigación:</b> Aplicada <b>Diseño:</b> fenomenológico <b>Nivel</b>
C2. Gestión educativa	1.Gestión estratégica	Gestión estratégica de recursos Fijación y evaluación de metas educativas	Descriptivo <b>Participantes</b>
C3. Práctica docente	2.Gestión administrativa	Apoyo a la calidad docente Evaluación Investigación	10 directivos – Entrevistas semiestructuradas (directivos)
	3.Gestión académica	Normatividad Trabajo en equipo Vinculación del profesorado en actividades directivas	

El proceso de análisis de datos cualitativos se desarrolló en varias etapas. Inicialmente se generó la codificación y posteriormente se aplicó la entrevista semiestructurada a 10 directivos de pregrado y posgrado de la IES. La triangulación de los datos obtenidos de las entrevistas se dio a través del software Atlas ti 8.4.25, con lo cual se dio paso a la interpretación y análisis de los mismos, representados en las redes de códigos y nube de palabras.

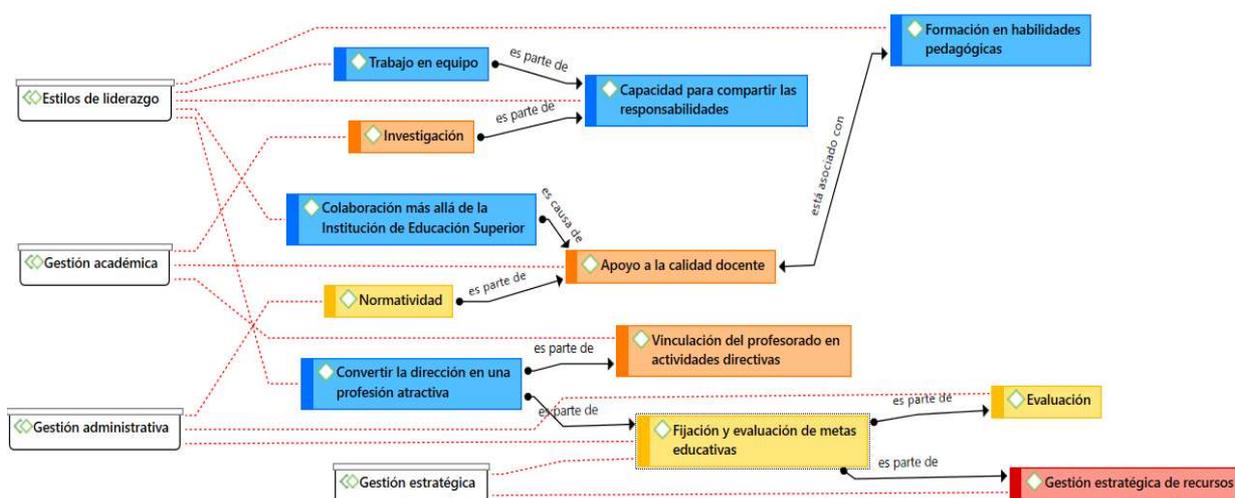
## Resultados

Los resultados del estudio parten del análisis de las respuestas obtenidas de los participantes en la aplicación de cada una de las entrevistas semiestructuradas a los 10 directivos de la IES de análisis a partir de su codificación para cada categoría en la Tabla 2 en la que se puede denotar el nivel de enraizamiento y densidad, y la Figura 1 que permite detallar la relación entre códigos, de acuerdo al nivel de citación y correspondencia.

Tabla 2. Enraizamiento y densidad

Códigos	Enraizamiento	Densidad	Categorías y subcategorías (grupos de códigos)
Apoyo a la calidad docente	8	3	Práctica docente
Capacidad para compartir las responsabilidades	17	2	Estilos de liderazgo
Colaboración más allá de la Institución de Educación Superior	12	1	Estilos de liderazgo
Convertir la dirección en una profesión atractiva	5	2	Estilos de liderazgo
Evaluación	1	1	Gestión administrativa-Gestión educativa
Fijación y evaluación de metas educativas	23	3	Gestión administrativa-Gestión Educativa
Formación en habilidades pedagógicas	11	1	Liderazgo pedagógico-Estilos de liderazgo
Gestión estratégica de recursos	12	1	Gestión estratégica-Gestión Educativa
Investigación	1	1	Gestión académica- Práctica docente
Normatividad	2	1	Gestión administrativa- Gestión educativa
Trabajo en equipo	2	1	Estilos de liderazgo
Vinculación del profesorado en actividades directivas	3	1	Práctica docente

Figura 1. Relaciones entre códigos de análisis



La Tabla 2 y Figura 1 permitió evidenciar que, en la categoría de estilos de liderazgo, el código con mayor nivel de enraizamiento fue capacidad para compartir las responsabilidades, seguido de colaboración más allá de la Institución de Educación Superior y formación en habilidades pedagógicas, correspondiente a la subcategoría liderazgo educativo. Asimismo, los códigos con mayor densidad fueron capacidad para compartir las responsabilidades y convertir la dirección en una profesión atractiva. Con estos resultados se reconoce la relación de influencia del directivo, y su estilo de liderazgo en el direccionamiento académico, frente al desarrollo de relaciones de cooperación en unidades internas de la institución y con organizaciones externas, en este sentido, el direccionamiento administrativo está orientado a la delegación de funciones a su equipo de trabajo, reconociendo en ellos sus aptitudes y conocimientos en los procesos de la institución y por último, se reconoce el valor que brindan, hoy por hoy, a su labor directiva para que esta sea un cargo atractivo.

Por otra parte, en el análisis de la categoría gestión administrativa, el código con mayor valor de enraizamiento y densidad fue fijación y evaluación de metas educativas, esto obedece a que en la institución prevalece una orientación al trabajo por resultados, lo que implica que cada una de las áreas definan con claridad, planes de trabajo, funciones y roles en cada uno de los procesos, manteniendo la cooperación y comunicación asertiva en el día a día.

Del mismo modo, en la categoría gestión estratégica, se identificó un nivel de enraizamiento alto en la gestión estratégica de recursos, lo que implica la importancia que brindan rectores y directivos en la administración de recursos vistos desde el talento humano, la infraestructura, los servicios tecnológicos y los canales de comunicación.



se comparte la posición que expone Castro et al. (2011) al definir cuatro clasificaciones de condicionantes que favorecen o limitan la dirección educativa de las IES como se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Condicionantes de la dirección

Condicionantes	Características
Condicionantes Personales	Se relaciona con las características propias de las personas: motivación, interés, percepciones y expectativas.
Condicionantes Contextuales	Se refiere a las condiciones sociales que determinan el propio desempeño: el clima laboral, cultura organizacional y el acceso a las funciones.
Condicionantes del Sistema	Relación directa con el sistema educativo: proceso de selección, formación y promoción y desarrollo profesional del directivo.
Condicionantes Profesionales	Características que definen aspectos inherentes al personal: asociaciones, tipología profesional, reconocimiento en la sociedad.

Así entonces, los factores endógenos y exógenos de la gestión de IES se clasifican a partir de condicionantes personales, contextuales, del sistema y profesionales. De acuerdo con Castro et al. (2011) su análisis debe ser en conjunto y no de forma individual ya que de esta forma es posible evidenciar el impacto que generan en el ejercicio directivo y el desarrollo académico y administrativo. Cabe anotar, que sus efectos son diversos sobre los resultados que se pueden presentar, por ejemplo; una IES con un alto nivel de autonomía, aunque con escaso presupuesto puede limitar la acción de una dirección promotora del cambio; de otro lado, un director que tenga una asignación alta de presupuesto, pero con poca formación para ejercer su cargo podría actuar de forma incorrecta frente al uso de los recursos y la administración de la institución, generando resultados negativos. Es así como el análisis de éstos condicionantes permiten evaluar y determinar la manera en que se limita o potencia la labor del directivo, reconociendo que su labor es mediada por su relación con diferentes actores, la situación que presenta el contexto y los procesos que se desarrollan, tal como como lo menciona Romero (2021) al afirmar que la dirección educativa es un elemento clave que debe estar en todos los procesos de la IES para efectos de calidad, no obstante las condiciones en que los directivos ejercen sus funciones resultan poco atractivas.

Desde esta perspectiva en la IES de análisis, se determinó como factores exógenos; los elementos contextuales que demandan un alto impacto en el desarrollo de las instituciones, generando situaciones inestables, por ello la necesidad de que este tipo de organizaciones sean sistemas abiertos adaptables al entorno, las familias y la comunidad.

Por otra parte, como factores endógenos se reconocen, los condicionantes personales que muestran la necesidad de contar con profesionales con un alto nivel de dinamismo,

liderazgo y conocimiento de la normatividad educativa. No obstante, los directivos manifiestan tener una sobrecarga de funciones académicas, administrativas y su incidencia desfavorable en el clima laboral.

Asimismo, con relación a los condicionantes profesionales se encontró la necesidad de directores con formación académica para el cargo y la importancia del reconocimiento salarial al desarrollo de sus funciones y responsabilidades adquiridas, y finalmente, frente a los condicionantes del sistema se establece el deber ser de la selección del profesional para asumir el cargo directivo en las instituciones educativas, de ahí lo imperante que es la participación en este proceso de la comunidad educativa y la elección por méritos y no por relaciones de influencia.

Ahora bien, al identificar la concepción del liderazgo educativo por parte de los directores educativos se encontró que se encuentra asociada con la capacidad que asume un directivo para el desarrollo de procesos de gestión académica, administrativa, estratégica y con su comunidad, con el fin de llevar a la institución educativa a un estado superior, que fortalezca su cultura de aprendizaje constante, su capacidad para adaptarse al cambio y para mantener relaciones asertivas de comunicación en las que prevalezca el trabajo en equipo y la cooperación entre sus miembros (Senge, 2015). Es así, como para este estudio, se establece esta tipología de liderazgo, con el fin de analizar el estilo que asumen los directivos de la IES y para ello, se indaga por su experiencia y formación en el cargo indicando la siguiente pregunta ¿Ha recibido algún tipo de formación específica para ejercer como director?, en palabras de los participantes se encontró. D1. *“la verdad que ha sido más empírico el manejo... ha sido más la praxis”*, D2 *“... fue más la experiencia que pude lograr a través de estos años desde el 2014”*, D3. *“he leído mucha bibliografía sobre liderazgo”*, D4. *“para el cargo, sí. he recibido formación, básicamente han sido cursos, talleres, diplomados y a nivel personal”*, D5. *“La Institución, luego me brindó la oportunidad de hacer un curso en liderazgo y gestión”*. Lo anterior, da cuenta que la importancia de la formación y capacitación en liderazgo, administración, gestión directiva y gestión educativa, han sido tomadas por algunos directivos permitiendo cualificar su ejercicio en el cargo, sin embargo, desde la postura de otros se reconoce que su labor se ha consolidado desde su experiencia.

Concretamente, en la IES de análisis, pocos directivos han realizado algunas capacitaciones de dirección y liderazgo, ya que éstas han sido esporádicas, con el fin de cualificar sus desempeños y facilitar el cumplimiento de sus responsabilidades, complementando, de manera directa, con lecturas sobre temáticas y prácticas específicas, de autores especializados en estos importantes tópicos. Del mismo modo, la escuela práctica, empírica, libre, abierta, personal, les ha proporcionado un cúmulo de herramientas, no solo para ejercer, con cierto dominio, las labores de planeación, gestión estratégica, administrativa y académica, evaluativa y de relación permanente con sus diferentes equipos, sino también para adquirir concepciones específicas de liderazgo. De esta forma, se reconoce desde los planteamientos de Covey (2016) la importancia de afianzar las habilidades de un directivo a

partir de procesos de cualificación permanente en liderazgo, posición que comparte Leithwood (2016) al argumentar que el liderazgo tiene lugar solo cuando el líder se prepara a conciencia para ejercer sus grandes responsabilidades, y Villalva y Fierro (2017) al expresar que el liderazgo es la acción preparada cuidadosamente para influir positivamente en las personas dentro de la organización, por lo tanto, exige capacitación y actualización constante.

Ahora bien, frente al análisis de la capacidad que tiene el directivo para delegar funciones, y practicar el liderazgo distribuido, se desarrolló la siguiente pregunta ¿Suele delegar algunas tareas o funciones a los miembros de su equipo de trabajo? en palabras de los participantes se encontró: D6 “*sí, claro, suelo delegar algunas tareas o funciones a los miembros de mi equipo de trabajo*”, D5 “*... las que sí delego son aquellas, de acuerdo a los roles que tenemos dentro del programa*”, D3 “*sobre todo las tareas que están ligadas a los procesos que tengo a cargo, sí*”. Según las respuestas se evidenció que delegar es una de las características de los directivos de la IES, como se refleja también esta práctica en los estudios recientes del liderazgo.

En este sentido, hay concordancia con varios postulados teóricos Bass (2000), hace referencia al liderazgo transformacional, manifestando que tiene visión de futuro, impulsa la participación, motiva al personal para que prefiera el trabajo en equipo, la colaboración y el apoyo mutuo; promueve el cambio y las transformaciones, buscando siempre la manera de prestar mejores servicios. De igual manera, Sierra (2016), se refiere al liderazgo distribuido como una manera efectiva, contundente de llevar a cabo la democratización de los procesos, que se manifiesta directamente en la delegación de las responsabilidades, de la autoridad y, muchas veces, del poder, en las personas que conforman los equipos. Igualmente, Goleman (2018), haciendo alusión al estilo coach, manifiesta que tiene como característica fundamental la capacidad de delegar, compartiendo sus responsabilidades, asignando funciones y tareas, aún complejas, anima y motiva a los trabajadores a fijarse en objetivos concretos, metas posibles y a realizar esfuerzos suficientes para lograrlos.

Particularmente, los directivos de la IES delegan y comparten algunas de las funciones y tareas propias de sus respectivos cargos, especialmente aquellas que no comprometen directamente propósitos misionales, objetivos estratégicos y valores institucionales. Desde esta perspectiva, autores como Spillane y Ortíz (2019) sostienen que delegar es todo un arte, porque se trata de compartir, para lograr producciones colectivas estableciendo ciertos parámetros de observación, revisión, acompañamiento y seguimiento al delegatario, a sus acciones, procesos y resultados. En estas circunstancias, los directivos de la IES delegan en algunas de las personas más cercanas o en sus equipos completos, lo que significa que confían en sus capacidades, en sus habilidades para tomar ciertas decisiones, en la forma en que asumen y desarrollan sus tareas. Desde luego que, delegan con ciertas condiciones, observación cercana, sistemas de control, acompañamiento permanente, como es lógico, para garantizar muy buenos resultados de su gestión compartida.

Ahora bien, en el análisis de la subcategoría gestión estratégica en la investigación se tuvo como propósito analizar de qué manera los directivos se plantean el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la IES y para ello se indaga sobre los objetivos que cada uno de ellos persigue a través de la siguiente pregunta ¿Cuáles considera, son los principales objetivos estratégicos que persigue como líder educativo con su equipo de trabajo? en palabras de los participantes se evidenció: D4 “...procurar calidad, sostenibilidad, pertinencia y otro elemento que es absolutamente transversal y tiene que ver con la gestión de riesgo...” , D2” ...posicionar la licenciatura en un punto de estabilidad y equilibrio, es la primera meta...” D6 “...hacer de nuestro programa una realidad en aquello de lo que hablamos, en torno a la construcción de la paz...” D5 “... el trabajo cooperativo, las habilidades blandas, la comunicación...” por lo anterior, es pertinente realizar varias observaciones, producto de la interpretación de los diferentes discursos, presentes en las entrevistas, que han querido aproximarse a la esencia de lo verdaderamente estratégico, en una organización, concretamente de educación superior, teniendo en cuenta que se trata de aspectos trascendentales que marcan y determinan el camino a seguir. Ya que es, precisamente allí, donde se establecen los objetivos, las metas, el cuadro de mando de los indicadores y los planes operativos.

En estas circunstancias, algunos directivos de la IES, expresan con claridad y precisión como objetivos estratégicos de sus programas, la calidad, la disminución de la deserción, la ampliación de la oferta académica, el desarrollo de alianzas con el sector externo, la gestión de convenios institucionales, el desarrollo de acciones de proyección social y la gestión de la investigación, indicando los medios y los planes de trabajo para lograrlo. Mientras que, otros directivos hacen referencia al cumplimiento de planes operativos que podrían no estar alineados directamente con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, Prieto (2014) manifiesta que la gestión estratégica organizacional tiene como misión u objetivo fundamental facilitar la preparación, aplicación y análisis del diagnóstico de la organización, abriendo el camino para identificar, formular, desarrollar y evaluar las diversas alternativas estratégicas, para superar posibles crisis en el campo económico, especialmente, y continuar con el avance de la organización, realizando una utilización acertada de los recursos disponibles y de igual manera, permite la toma de decisiones en cada uno de los procesos.

Por otra parte, al analizar la subcategoría de gestión administrativa se logró establecer su relación con los diferentes esfuerzos colectivos, públicos o privados, en cualquiera de las ramas de la actividad humana, que tiene como principal objetivo proveer bienes, productos o servicios (Márquez, 2002). Afirmación que comparte Galván (1996) al determinar que la administración busca proporcionar eficacia y eficiencia a los esfuerzos humanos, con el fin de alcanzar las metas que se han fijado al interior de las organizaciones. Por consiguiente, fue necesario en esta investigación conocer cómo coordinan los directivos al interior de la IES, el cumplimiento de las diferentes estrategias, planes y programas, junto con su equipo de trabajo de una manera efectiva a partir de la siguiente pregunta ¿Cuáles son los principales

objetivos administrativos que persigue como director con su equipo de trabajo?, en palabras de los participantes se encontró: D1...*"suscribir contratos con entidades privadas y públicas si no implica la gestión de recursos, y si sí, los suscribe el Director General; si es una entidad internacional, es del ámbito del Rector General"*... D3...*"el principal objetivo es poder evidenciar que hay calidad o que cumplimos con los criterios de calidad..."* D5...*"tratar siempre que el talento humano sea el principal recurso de la organización y para ello tendríamos que mirar si es suficiente, si está cualificado..."* D7...*"hacer una planeación de la producción de cursos..."* lo anterior, refleja que, para los directivos de la IES, sus objetivos administrativos principales hacen referencia, de manera específica, a la organización, planeación, desarrollo, procesos de relación, proyecciones, utilización de recursos, cumplimiento de funciones específicas y evaluación, de cada una de las direcciones, decanaturas y programas.

Son numerosos los puntos en común, iniciando por la poca autonomía, en algunas líneas, por la complejidad y extensión de la organización, que exige la implementación permanente de controles rigurosos, para garantizar el buen funcionamiento, el equilibrio financiero y la sostenibilidad de la institución, con cierto grado de solvencia para realizar ampliaciones, nuevas vinculaciones de personal y proyección a nivel nacional e internacional. En esta misma dirección, otro objetivo administrativo es lograr altos niveles de calidad en los diferentes procesos que estructuran el programa, mediante la vinculación y el trabajo eficiente de cada uno de los integrantes de los equipos, lo que implica el análisis constante de las situaciones internas y contextuales. También se exige la permanente relación entre diferentes áreas o dependencias de la institución, el acompañamiento, guía, apoyo y supervisión, a los miembros del equipo, en las diferentes acciones y tareas para que siempre se lleven a cabo dentro de los términos de la calidad y las mejores condiciones de cumplimiento. Además, se tiene en cuenta la valoración oportuna y objetiva del talento humano, para la acertada toma de decisiones, que implican adelantar la gestión administrativa, con buenos niveles de acierto, reflejada en la obtención de mejores resultados. Igualmente, es de resaltar la concepción que tienen algunos líderes acerca de la unidad inseparable entre los procesos administrativos y los académicos, manifestando que todo el tiempo realizan integración significativa entre ellos.

Así las cosas, se presenta una significativa relación con los planteamientos teóricos de varios autores que expresan la aproximación conceptual, haciendo énfasis en los objetivos de esta gestión. Fayol (1980) fue uno de los primeros teóricos en desarrollar aspectos significativos en torno a la administración, planteando una de las primeras aproximaciones definitorias, al considerar que la administración es un compendio de principios, reglas y procedimientos de la organización, es decir; que tienen como propósitos proveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar los diferentes procesos de las organizaciones, en busca del cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, Melinkoff (1990) insiste en que la gestión administrativa, aplicada a las instituciones educativas, presenta como objetivo directo, el

apoyo a la gestión académica en lo financiero y contable, talento humano, planta física, administración de recursos y servicios complementarios.

Por otra parte, en el análisis a la subcategoría asociada con la gestión académica se reconoció que es un componente fundamental de la gestión educativa, que tiene como función principal, el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, seguimiento, evaluación y transformación en cuanto a la formación de estudiantes y docentes, a través de las prácticas de aula (Rico, 2016). En este orden de ideas, para este estudio se hace necesario indagar sobre los objetivos académicos que persiguen los directivos de la IES, para el cumplimiento de la razón de ser de la organización, indicando a los directivos la siguiente pregunta ¿Cuáles son los principales objetivos académicos que persigue y que busca que apropie su equipo de trabajo? D1. *“La calidad, oportunidad, el cumplimiento de los tiempos.”* D3. *“...garantizar la calidad, garantizar la oportunidad de los procesos, garantizar la satisfacción del cliente”* ... D4 *“...son la docencia, la investigación, la proyección social, todos los elementos de bienestar y todo el acompañamiento”* ... D5 *“...es la formación de profesores de ciencias y educación ambiental”* D6 *“... brindar una educación flexible que nos permita hacer sentir al estudiante participante activo en la construcción del conocimiento”*. D7 *“... el crecimiento de nuestros profesores a nivel profesional”*. D8 *“...el desarrollo profesional es un tema de interés institucional muy fuerte”* sobre este particular, es pertinente decir que la razón de ser de la IES y su objeto de funcionalidad es el desarrollo de la gestión académica, cuya labor fundamental es la enseñanza, la formación, la preparación y desarrollo de habilidades, para asumir los respectivos roles profesionales y sociales exigidos por los diferentes contextos, esto significa que, como se expresa en las respuestas anteriores sus objetivos sustantivos son la docencia, la investigación, la proyección social y la calidad educativa, esto es el despliegue de múltiples actividades para lograr los aprendizajes exigidos por la cotidianidad.

Por lo anterior, la IES orienta al servicio y logro de estos objetivos todo su potencial, la variedad de saberes, la capacidad y creatividad de sus líderes y de todo el personal vinculado para la satisfacción de sus clientes o usuarios y el cumplimiento de sus expectativas, incluyendo la calidad, la oportunidad, el manejo de los tiempos, el empleo de los recursos y el alcance de ambientes apropiados, desde esta óptica la IES dispone la unidad de atención al usuario, los comités de convivencia, bienestar, acompañamiento, equipo de apoyo de investigación y de proyección social, según las respuestas de los directivos participantes en esta investigación. Es así como, la gestión académica según Vásquez y Yangali (2017) es el conjunto de estrategias, planes y actividades que tienen como fin facilitar los cambios de las condiciones institucionales con espíritu de renovación, transformación e investigación. Además, busca la solución de problemas en el desarrollo del proceso educativo priorizando las estrategias de seguimiento, evaluación e impacto de cada uno de los programas que se desarrolla dentro del currículo.

Figura 3. Características y habilidades del director de la IES



De esta forma a partir del análisis teórico y las respuestas de los directores e instructores partícipes del estudio que se establece en la Figura 3 las características y habilidades del director que permiten el desarrollo de una práctica eficaz de liderazgo educativo de acuerdo con su definición y el reconocimiento de competencias en el desarrollo de su oficio y las dinámicas de gestión basadas en la especificidad de sus funciones en el cargo.

## Conclusiones

Al analizar las prácticas eficaces de liderazgo de los directivos de los programas de pregrado y posgrado de la IES de análisis en Bogotá Colombia, es necesario en su cargo mantener un alto compromiso en los procesos relacionados con la gestión educativa en los que se refleje el desarrollo de procesos de gestión estratégica vinculados a la fijación y evaluación de metas (García-Garnica, 2016), y acciones encaminadas al logro de la calidad, la disminución de la deserción, la ampliación de la oferta académica, la gestión de alianzas con el sector externo, la consolidación de convenios institucionales, la realización de actividades de proyección social y el fomento de la investigación. Asimismo, con relación a las prácticas vinculadas con la gestión administrativa, se precisa del compromiso con la organización, planeación, promoción de relaciones, gestión de recursos y evaluación de los procesos. Por su parte, las prácticas de liderazgo de los directivos en la gestión académica se deben relacionar con el acompañamiento, seguimiento, evaluación y transformación del

proceso de enseñanza-aprendizaje de estudiantes y docentes en su práctica pedagógica (Rico, 2016).

De otro lado, al analizar la acción del líder educativo y su relacionamiento con la práctica docente, es pertinente brindar el acompañamiento al profesorado, ofreciendo un continuo respaldo en el aula y las tareas administrativas asociadas a su labor (Maureira, 2018) acciones que se complementan con la capacidad del líder educativo en generar confianza y otorgar autonomía a los profesores para ser vinculados en actividades directivas con el fin de fomentar la toma de decisiones participativas (Spillane y Ortíz, 2019).

Lo anterior, permite concluir que el líder educativo de la IES de análisis, se reconoce por tener un estilo de liderazgo transformacional, que en palabras de Camarero (2015), se caracteriza por promover la cultura de la participación, apoyan e impulsan la creatividad y promueven el trabajo en equipo. Asimismo, se identifica en su práctica la combinación de este estilo de liderazgo con el distribuido y democrático, ya que comparten algunas de sus funciones y responsabilidades con las personas más cercanas o con todo su equipo, aunque, desde luego, con el seguimiento, los controles y los apoyos necesarios; promoviendo el cambio, siguiendo los planteamientos de una visión compartida; democratizando las acciones y permitiendo la capacitación del personal, tal como lo expresan Hallinger y Heck (2014) agregando que el liderazgo distribuido es una auténtica forma de lograr el éxito en la institución educativa.

## Referencias

- Bass, B. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos (pp. 331-361). España: ICE Deusto.
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2014). *Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional*. En J. Ulloa y S. Rodríguez (Eds.), *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela* (pp. 61-103). Chile: Universidad de Concepción.
- Bolívar, A., López Yáñez, J., y Murillo Torrecilla, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. *Revista fuentes*, 14, 15-60. ISSN 2172-7775
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*. (Tesis doctoral). Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/403206#page=1>
- Castro, D., Gairín, J., Navarro, M., Barroso, J., Brito, J. M., Martínez, A., & Molina, N. (2011). Condicionantes para el ejercicio y desarrollo profesional de la dirección de centros educativos. *In La dirección de centros educativos en Iberoamérica. Reflexiones y experiencias* (pp. 12-39).

Recuperado de: <https://portalrecerca.uab.cat/en/publications/condicionantes-para-el-ejercicio-y-desarrollo-profesional-de-la-d-2>

Covey, S. (2016). *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós

Daza, S., F. (2017). Marco de buen desempeño docente: Herramienta de mejoramiento continuo en una institución educativa de Valledupar. *Assensus*, 2(2), 71-82. <https://doi.org/10.21897/assensus.1322>

Duarte, R. F. M. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86-111. Recuperado de <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/22>

Elmore, R.F. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Fayol, H. (1980). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El ateneo.

Fierro, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. ISSN 2477-9024.

Galván, L. E. T. (1996). ¿Aceptación o rechazo? Actitud de algunos padres de familia ante la educación oficial en Querétaro 1920-1940. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 1(1). ISSN: 1405-6666

García-Garnica, M. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(3), 493-526. ISSN 1138-414X

Goleman, D. (2018). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Bogotá: Penguin Random House.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 71-88. ISSN 1696-4713

Hernández-Sampieri, R., y Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Leithwood, K. (2016). Department-head leadership for school improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 117-140. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1044538>

Macías, E., Chum, S., Aray, C. y Rodríguez, C. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(1), 59-70. e-ISSN 2550-6587

Márquez, M. (2002). La Gestión Administrativa De Las Empresas Agropecuarias De Los Municipios San Fernando Y Biruaca Del Estado Apure, En Venezuela. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 6(10). ISSN: 1405-9282

- Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela
- Maureira, O., Moforte, C. y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos*, 36(146), 134-153. [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)
- Maureira, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-19. ISSN 0379-7082
- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina (The emergence of educational management as a field of study in Latin America). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 196-210. <https://doi.org/10.14244/198271993072>
- Prieto, M. (2008). Creencias de los profesores sobre evaluación y efectos incidentales. *Revista de pedagogía*, 29(84), 123-144. ISSN: 0798-9792
- Requena, S. O., & Ribera, J. C. (2019). Liderazgo y legislación educativa como fundamentos para la acción directiva escolar. un estudio descriptivo en el contexto de Cataluña. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 41-58. ISSN 1138-414X, ISSNe 1989-6395. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9192>
- Rico, A. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia, *Sophia* 12(1), 55-70. DOI: <https://doi.org/10.18634/sophiaj.12v.1i.445>
- Rodríguez, A. A., y González, M. L. (2016). Currículo, formación integral y calidad de vida en el contexto del caribe colombiano. *Assensus*, 1(1), 95-108. <https://doi.org/10.21897/assensus.1286>
- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Senge, P. M. (1995). *Learning organizations*. Cambridge: Gilmour Drummond Publishing.
- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 27-33.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 81, 111-128. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Spillane, J., y Ortiz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales (Distributed perspective of leadership and school management: crucial elements and implications). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 169-181. <https://doi.org/10.14244/198271993070>

- Vásquez Tomás, M. R., & Yangali Vicente, J. S. (2017). La influencia del Capital Intelectual en la Gestión Educativa Juan Fanning García. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 77-83. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.230>
- Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual, Artículo. *Revista INNOVA research journal*, 2(4), 155-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Zamora, Á., & Poriet, Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. *Revista faces*, 17(1), 61-73.