

# Liderazgo Pedagógico para la Gestión Educativa: Una Alternativa de Cambio en la Educación Superior\*

## Pedagogical Leadership for Educational Management: An Alternative for Change in Higher Education

Luz Ángela Parra Osorio\*\*  
Claudia Mónica Prieto Díaz\*\*\*

Cómo citar este artículo: Parra Osorio, L. A. y Prieto Díaz, C. M. (2020). Liderazgo Pedagógico para la Gestión Educativa: Una Alternativa de Cambio en la Educación Superior. *Revista Verba Iuris*, 15 (44). pp. 91-105.

### Resumen

Este artículo presenta alternativas de cambio en la educación superior a partir de la reflexión sobre el liderazgo pedagógico para la gestión educativa bajo, el enfoque cualitativo de tipo descriptivo centrado en la investigación acción, a fin de proponer el alcance y la incidencia de este tipo de liderazgo en el mejoramiento de la gestión institucional. Obteniendo como resultado el análisis e interpretación de los hallazgos encontrados basados en la comunicación asertiva, trabajo en equipo, formación en pedagogía, planificación para la orientación de objetivos y metas institucionales.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, gestión educativa, educación superior

### Abstrac

This article presents alternatives for change in higher education from the reflection on pedagogical leadership for educational management under, the qualitative descriptive approach focused on action research, in order to propose the scope and incidence of this type of leadership improving institutional management. Obtaining as a result the analysis and interpretation of the findings based on assertive communication, teamwork, training in pedagogy, planning for the orientation of institutional objectives and goals.

**Keywords:** pedagogical leadership, educational management, higher education

---

Fecha de Recepción: 06 de mayo de 2020 • Fecha de Aprobación: 18 de junio de 2020

\* El presente artículo de investigación es producto del proyecto de investigación denominado "Propuesta de liderazgo pedagógico en la gestión educativa del Instituto de Educación Técnica Profesional (INTEP) de Roldanillo Valle del Cauca" Universidad Libre Seccional Cali.

\*\* Maestrante en Maestría en Educación, de la Universidad Libre. Especialista en Docencia Universitaria, Socióloga. Correo: luza1062@yahoo.com. ORCID:0000-0003-2403-8225 CvLAC: <https://n9.cl/kmtd>

\*\*\* Magíster en Educación, Especialista en Gerencia Social de la Educación, Terapeuta Respiratoria, docente investigadora. Correo: monidiaz18@gmail.com. ORCID: 0000-0002-6012-9071 CvLAC: <https://n9.cl/w4gv3>

## Introducción

La educación superior en la contemporaneidad está caracterizada bajo una fuerte influencia de sectores externos a la educación, tales como: las empresas, industrias, los organismos multilaterales, las corporaciones económicas o las organizaciones no gubernamentales, quienes a partir de una serie de condicionamientos han determinado la configuración actual tanto de las instituciones, como del sistema que las soporta. En este sentido, es necesario entender que las organizaciones educativas se encuentran avocadas a pensarse más allá de las certezas que traía consigo la creación de los Estados modernos en el Siglo XVI y que dio por resultado la aparición de la institución escolar, planteada bajo el ideal de organización jerárquica, estable, cerrada, estática, objetiva y cartesiana. Sin embargo, uno de los rasgos del Siglo XXI, en contraposición a los que le dieron origen a la institución educativa, es el reconocimiento de que “vivimos en un territorio inestable, conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción entre las personas.” (Manucci, 2006, p. 13).

Entre tanto, Contreras, Barbosa & Piñeros, (2016) rescatan los primeros avances sobre liderazgo donde plantean que:

Confucio hacia el año 500 AC escribió un tratado sobre gobierno y administración en el que condensa las principales reglas para gobernar y administrar, y la forma en que debía desarrollarse los procedimientos. Confucio recorrió China enseñando cómo debía ejercerse el liderazgo, exaltando la importancia de que los líderes debían ser benevolentes, humanos, justos y moderados. (...) (Por otra parte) El padre del Taoísmo afirmaba que los líderes debían aprender de las personas, planear con ellas, comenzar con lo que ellas tienen y construir sobre lo que ellas saben y conocen; refería también que un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, no tan bueno cuando las

personas le obedecen y lo elogian y peor cuando lo desprecian, un buen líder es aquel que habla poco cuando su trabajo está hecho y es capaz de reconocer que lo hizo con otros. (p. 2)

Estas afirmaciones sobre liderazgo dejan apreciar la importancia de ser líder en una institución de educación superior; ya que es en este escenario donde se puede ser persona y entender que se trabaja con seres humanos que sienten, son emotivos, receptivos y aportan de manera significativa en los procesos académicos, administrativos y de gestión para que el líder pueda cumplir con las metas propuestas.

En esa medida, es relevante reconocer las condiciones de nuevas oportunidades en las instituciones de educación superior que les posibilite centrarse bajo su propio direccionamiento a partir del reconocimiento del liderazgo pedagógico para la gestión educativa donde se reconfiguren los procesos sociales, culturales, educativos y económicos. Lo cual exige que de ellas emerjan soluciones apropiadas que les permitan gestionar y liderar desde las dependencias que la conforman y la sitúan a partir del componente humano, el trabajo colectivo y cooperado de todos sus integrantes.

En este escenario de comprensión, se plantea el ejercicio del liderazgo pedagógico, cuya tarea necesariamente debe evidenciarse al diseñar estrategias, construir significados y crear realidades compartidas (Ibíd. 2006). Lo que posibilita entender, que más allá del ejercicio pragmático es pertinente que exista un interés por transformar la realidad en las instituciones de educación superior y de resignificar los escenarios académicos a partir de la construcción de horizontes de sentido en los que intervengan todos los actores educativos posibles. Desde esta perspectiva, es indispensable la sintonía, diálogo y comunicación del líder pedagógico con todas y cada una de las personas que constituyen el grupo activo de la institución, por la cual, requiere una

especial cercanía entre colaboradores con proyección hacia toda la comunidad educativa. Medina y Gómez, (2014).

Por otra parte, es importante resaltar la concepción de la gestión la cual tiene relación con la palabra “management” originario de lo anglosajón y que traducido al castellano se denomina “dirección”, “organización”, “gerencia”. Mucchielli “determina que la gestión es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales” (Mucchielli, 1983, p. 12).

Por ello, la gestión educativa está situada como un conjunto de procesos dinámicos, que permiten articular las estructuras educativas, culturales, económicas, políticas, sociales y éticas con la finalidad de obtener resultados eficientes y eficaces para la mejora continua a nivel institucional. Con la posibilidad de generar desplazamientos conceptuales de los objetos de saber; así mismo, adecua el diseño de mecanismos de retroalimentación interdisciplinar, un todo sistémico y holístico entre los miembros de la institución de educación superior.

A continuación, se destaca el contexto histórico de la gestión educativa planteada por Cassasus, (1998), donde enuncia siete marcos conceptuales sustentados en sus correspondientes modelos, entre ellos está la visión normativa implementada en los años 50, sustentada a partir de técnicas de proyección a mediano plazo con su determinada programación. Esta visión aterrizada hacia el alcance de metas y un aumento en los resultados asociados a la gestión educativa a partir de las políticas planteadas a nivel estatal con una ausencia marcada de las personas y la interacción con la comunidad. De acuerdo a Cassasus, este modelo era pertinente para el sistema educativo tradicional.

La visión prospectiva surge a finales de los años 60 y principio de los 70 manifestando que el futuro es predecible y que por tanto se conciben esce-

narios en construcción, es decir que el futuro es múltiple y a la vez incierto, donde la planificación se flexibiliza y se proyecta hacia una prospectiva con diversos escenarios a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables, con la posibilidad de brindar soluciones a problemas educativos a nivel regional y mostrar los resultados de investigación ligados a la planeación.

La crisis dada en los años 80, permite pensar la visión estratégica como normas que relacionen la organización y el entorno, con la capacidad de articular los recursos físicos o humanos que tiene la institución, y la tendencia de marcar lo económico a la planificación y la gestión; a través de la programación presupuestaria a nivel rectoral permitiendo pensar en la estrategia a partir de lograr una identidad institucional “(análisis de tipo FODA que pone de relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)” (Casasus, 1998, p.8), situando a las instituciones en un contexto cambiante, sin dejar de lado a las personas que se constituyen en amigos vs enemigos.

Finalizando los años 80 se sitúa la visión estratégica situacional, debido a las circunstancias de inestabilidad social se plantea el tema de gobernabilidad. Para (Cassasus, 1998) “El planteamiento situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que, además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado”. (p.9) A partir de la acción y su relación con los actores que intervienen, es decir, llegar a acuerdos para asegurar la gestión mediante propuestas encaminadas hacia la consecución de proyectos para la resolución de problemas.

En los años 90 se presenta la visión de calidad total, surge la preocupación por la calidad y los resultados del proceso educativo de acuerdo a las necesidades de la población. La visión de calidad

total está orientada a mejorar los procesos a partir, de “la acción de la revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar” (Ibídem, 1998, p. 10).

Posterior a ello, se presenta la visión de la reingeniería dada a partir de las transformaciones en el mundo global, es necesario tener una mirada retrospectiva hacia los elementos cambiantes en la sociedad; por lo tanto, la reingeniería exige un rediseño radical en los procesos para lograr mejores resultados que a su vez requieren de ajustes; donde “la acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción” (Ibídem, 1998, p. 11).

A finales de los años 90 se dan cambios significativos en las instituciones educativas lo cual implica pensar desde una visión comunicacional perspectiva de participación en red, como procesos que facilitan las acciones deseadas. Por lo cual, el líder es quien desarrolla habilidades comunicacionales para el logro de los objetivos.

Por otra parte, en el Siglo XXI se generan nuevas formas de liderar y gestionar a nivel educativo desde una perspectiva sistémica, holística y compleja donde se tiene en cuenta todo tipo de saberes prácticas y dinámicas que permiten tomar decisiones, reorientar para el desarrollo de los procesos que se dan en conjunto en las instituciones de educación superior. Por ello, es necesario pensar las instituciones educativas desde otra perspectiva para lograr mantenerse en ambientes situados desde el liderazgo pedagógico donde se requiere ejecutar actividades internas y externas a favor del crecimiento sólido y duradero de las funciones sustantivas que la conforman.

## Problema de Investigación

Los cambios en las formas de entender la relación de la universidad con la sociedad pasan necesariamente por la comprensión de los contextos económicos y la instauración de polí-

ticas educativas que tienen efectos inmediatos en las instituciones en diferentes niveles: académicos, formativos y organizativos. Lo que ha generado que las instituciones de educación superior se encuentren inmersas en procesos encaminados al fortalecimiento de su estructura interna, tanto académica como de gestión, en un marco socioeconómico y político que exige de las mismas la cualificación de sus prácticas y la transformación de las dinámicas desde las que tradicionalmente se ha ejercido a través de la administración.

Esta serie de transformaciones dejan de ser netamente institucionales y se encarnan en la figura de un (coordinador, director, docente, entre otros) que debe asumir una postura frente a dinámicas cambiantes en los contextos. Sin embargo, es posible reconocer que la gestión en algunos escenarios se ejerce de manera automática y poco reflexiva, asimismo, corresponde a decisiones individuales y pensadas desde comprensiones poco articuladas con las necesidades y los intereses institucionales. Por ello, existen líderes que acompañan los procesos de manera inconstante, desarticulada, desorganizada, sin compromiso y falta de criterio para saber delegar funciones y toma de decisiones; a su vez, muestran autoritarismo, arrogancia, imposición e irrespeto hacia los demás. Todas estas problemáticas conllevan a la afectación en la formación académica de los estudiantes, el clima organizacional y la dimensión económica de la institución de educación superior.

En tal sentido, para trabajar el liderazgo pedagógico se requiere tener en cuenta los roles de gestión que plantea la OCDE (2012). El sistema educativo no responde a las demandas de la sociedad actual, se reclaman nuevos roles (Gestión de los recursos humanos, planificación de la enseñanza, gestión del aprendizaje), y se exigen mayor autonomía ya que se asocia con la reducción de la burocracia, el fomento de la innovación y como consecuencia una mejora en la calidad de la educación. El Liderazgo Pedagógico como un mediador formal de atribución dentro de una organización, a partir del

trabajo colectivo y participativo como elemento indispensable para que la institución se nutra y el papel del líder sea importante para la optimización del trabajo colectivo.

Por tanto, el liderazgo pedagógico es preponderante toda vez que permite desplazar nociones tradicionales y/o restrictivas dadas en las instituciones para potenciar dinámicas sistémicas que lleven al líder pedagógico hacia el desarrollo de habilidades para que como ente observador dimensione la organización y gerencia del escenario educativo, teniendo en cuenta las particularidades del entorno y los seres humanos que hacen parte de este.

En este sentido, es necesario situar la gestión educativa de acuerdo a lo planteado por Tello (2008) como la acción y el pensar de los directivos docentes en situaciones concretas de las cuales “también es necesario distanciarse y representarse la realidad simbólicamente para reflexionarla, analizarla, expresarla y denunciarla. Es pertinente considerar que la gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno” (p, 2). Es decir, que para gestionar y liderar es importante tener el conocimiento sensible de todo lo que ocurre frente a la realidad presente en las instituciones de educación superior.

A partir de esta problemática se genera una propuesta de liderazgo pedagógico para la gestión de instituciones de educación superior que posibilita un movimiento de cambio y alternativas que conduzcan a la mejora y calidad de las organizaciones.

### **Estrategia Metodológica**

La metodología está centrada en el enfoque cualitativo de tipo descriptivo a partir de la investigación acción, vista como la indagación

práctica de forma colaborativa con la finalidad de reflexionar y mejorar las prácticas institucionales a través de ciclos. Los cuales se enuncian a continuación y que son resultado del trabajo de investigación de Parra, LA (2020) titulado “Propuesta de liderazgo pedagógico para la gestión educativa de un Instituto de educación Técnica profesional”.

#### **Ciclo 1: Detectar el Problema en Forma Participativa**

- Inmersión inicial al problema o necesidad de cambio a partir del diagnóstico del instituto de educación técnica profesional ubicada en el Valle del Cauca donde se llevó a cabo la intervención, se realizó la revisión de documentos resultado de autoevaluación para sometimiento a la acreditación institucional.
- Recolección de datos sobre el problema y las necesidades: aplicación de entrevistas estructuradas personalizadas con directivos y docentes.
- Análisis cualitativo de las entrevistas: Categorización y codificación de los contenidos.
- Interpretación explicativa global de la información de categorías y códigos (Ver figura 1).
- Se realizó el análisis DOFA con los resultados de las entrevistas (Ver figura 2).

De acuerdo con el análisis e interpretación de la información se plantearon aspectos a mejorar (Parra, LA. 2020, p.49).

#### **Ciclo 2: Elaboración de la Propuesta para Introducir el Cambio**

Partiendo de las necesidades, se diseñó y desarrollo la propuesta con sus respectivos: objetivos (general y específicos), estrategias, fundamentos, implementación, acciones y recursos (Parra, LA. 2020, p.49).

### **Ciclo 3: Implementar la Propuesta y Evaluar Resultados.**

Para dicha implementación de la propuesta se utilizó el ciclo del mejoramiento continuo en gestión, el PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). “Antes de iniciar la implementación se realizó el primer encuentro de socialización de resultados de las entrevistas a partir de grupos focales integrado por los directivos. Luego, de la validación se inició el proceso de implementación de la propuesta con su respectivo plan de capacitación, actividades, encuentros colectivos, con la finalidad de observar y evaluar las dinámicas institucionales en las que participaron todos sus actores.

Posterior a ello y con base en la evaluación se toman decisiones, para redefinir el problema y generar nuevas reflexiones y replantear si es necesario” (Parra, LA. 2020, p. 49).

### **Ciclo 4: Retroalimentación**

En este ciclo “Se recolectaron datos para volver a evaluar la propuesta implementando los ajustes, todo esto con la interacción de los participantes”. (Ibidem, 2020, p.49)

- En este proceso se evidenció un ejercicio en espiral donde se conjugaron las decisiones, redefiniciones, la reflexión y el compromiso de todos los actores involucrados en torno al liderazgo pedagógico.

De otra parte, la metodología investigación acción es pertinente, porque nos interesa observar e indagar la realidad de los procesos del Liderazgo Pedagógico para la gestión educativa, y así lograr interpretar las prácticas de gestión y liderazgo de los directivos y los docentes.

#### *La población Muestra*

Se trabajó con el grupo de directivos compuesto por rector, vicerrector y coordina-

dores de unidades académicas y de dirección, diez profesionales que desempeñan diversos cargos en la institución educativa (Ibidem. 2020, p. 47).

#### *Técnicas de Recolección*

- Entrevistas estructuradas personalizadas con una guía de preguntas sobre Liderazgo Pedagógico y Gestión Educativa. Para el análisis se establecieron categorías y códigos.
- Grupos focales participativos.
- Talleres de capacitación. Para su análisis se hace a través de la participación en plenarios, ejercicios de reflexión, conclusiones y compromisos (Ibidem. 2020, p. 47).

#### *Resultados*

Conforme a los ciclos enunciados en la IA es importante presentar los resultados donde se estableció el desarrollo de los siguientes capítulos:

### **Capítulo 1.**

#### **Caracterización de Liderazgo Pedagógico para la Gestión Educativa de los directivos del Instituto de Educación Técnica Profesional a Través de la Investigación Acción Participativa**

Después de realizar las entrevistas estructuradas las cuales arrojaron resultados con los participantes donde se logra detectar el problema y diagnosticarlo. Se establece la categorización y codificación de las preguntas planteadas en las entrevistas agrupadas por variables principales a saber: el liderazgo pedagógico y posterior a ello la gestión educativa.

*¿Conoce la visión y misión de la institución, cómo la implementa el personal de la institución?  
¿Considera que el equipo institucional esta empoderado sobre la misión y la visión?*

**Tabla 1.** *Categorización de la misión, visión y el empoderamiento*

| <b>Categoría</b>                      | <b>Códigos</b>  |
|---------------------------------------|---|
| <b>Socialización y empoderamiento</b> | Estrategias para socialización<br>Proceso de empoderamiento   |
| <b>Comunicación y publicidad</b>      | Estrategias de comunicación<br>Publicidad página web<br>Cuadros de la visión y misión<br>Socializar por medios electrónicos |
| <b>Interiorización</b>                | Esfuerzos para empoderar<br>Está en proceso   |
| <b>Reuniones de trabajo</b>           | Socialización en las reuniones  |
| <b>Visualización como universidad</b> | Visión de universidad<br>Todos queremos institución universitaria   |

Fuente: Tomado (Parra, LA. 2020, p. 52)

La visión y misión de la institución es un elemento fundamental, pues es allí donde se refleja el avance y sentido de la misma. En los resultados se observa que es un propósito constante en la visualización de la misión y la visión del instituto de educación técnica profesional hacia la consolidación de universidad. No obstante, falta implementar estrategias eficaces que cumplan con los objetivos y metas trazadas para que el proceso organizacional sea exitoso.

Se observa que el empoderamiento es clave, puesto que se desarrolla sentido de pertenencia y responsabilidad de los actores educativos. Igualmente, los equipos directivos están bajo las nuevas prácticas que demanda la sociedad actual.

*¿Participa en los procesos de capacitación de los docentes, enuncie los procesos que se han generado?*

**Tabla 2.** *Categorización participación en procesos de capacitación de los docentes*

| <b>Categorías</b>                | <b>Códigos</b>   |
|----------------------------------|--|
| <b>Plan capacitación</b>         | Programa jefatura personal<br>Temas desde la unidad académica<br>Financian maestrías<br>Capacitaciones semestrales<br>Plan de capacitación |
| <b>Significados capacitación</b> | Fortalece a los docentes<br>Fortalece la universidad<br>Fortalece a estudiantes<br>Conlleva a planes de mejoramiento                       |
| <b>Percepción inasistencia</b>   | Mejoramiento del método pedagógico<br>Debe ser más práctico<br>Descontextualizado<br>Falta calidad humana                                  |
| <b>Concepciones contrarias</b>   | Resistencia<br>Falta de compromiso<br>No les gusta el método<br>Mucha teoría<br>Deberían publicarse  |

Fuente: Tomado (Parra, LA. 2020, p. 54)

Los líderes pedagógicos apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales, así como la capacidad directiva subyacente de influir positivamente en sus talentos, potencialidades, competencias, motivaciones, patrones de pensamiento y actitudes; la concepción moderna de pensar en la formación docente.

En este proceso el instituto de educación técnica profesional ha hecho esfuerzos para mejorar la formación de los docentes, pero no en su totalidad, por tanto, es necesario que se piense en la formación permanente de la comunidad educativa, para que exista un impacto en

el aprendizaje de los estudiantes estableciendo una dirección, visión de expectativas, metas del colectivo, formando al personal; rediseñando la organización; y gestionando los programas de manera eficiente y efectiva para el mejoramiento en las instituciones de educación superior.

En cuanto a gestión educativa se destacan los siguientes resultados y su categorización presentados en la siguiente tabla:

¿Se hace uso de la planificación como herramienta para la Gestión Educativa?

**Tabla 3.** *Categorización planificación como herramienta para la Gestión Educativa*

| <b>Categorías</b>    | <b>Códigos</b>   |
|----------------------|--|
| <b>Logros</b>        | Cumple normatividad<br>Plan de trabajo direccionado<br>Hay evidencias  |
| <b>Participación</b> | En la elaboración<br>Generan dinámicas<br>Informes por unidad académica<br>Integración de la institución                                 |
| <b>Debilidades</b>   | Falta de tiempo<br>Falta de presupuesto<br>No hay planificación<br>Planificación es lineal<br>Falta claridad en sectores administrativos |

Fuente: Tomado (Parra, LA. 2020, p. 57)

En los resultados se evidencia la importancia de planificar a nivel de los procesos académicos, administrativos y de gestión.

Las respuestas frente a la planificación hacen alusión a la importancia de la misma, el personal opina que falta reforzar en este aspecto, que es necesario organizar espacios, tiempo y aumentar el presupuesto; sin embargo, lo tienen presente como acción de mejora.



¿Promueve el Liderazgo como una competencia de la Gestión Educativa en los docentes para una mejora en los aprendizajes?

**Tabla 4.** *Categorización Liderazgo competencia de la Gestión Educativa*

| Categorías                | Códigos  |
|---------------------------|--|
| <b>Importancia</b>        | Hay participación<br>Es fundamental<br>Es necesario motivarlos<br>Capacidad de trabajo                                 |
| <b>Planes de mejora</b>   | Necesario transformar<br>Realizar prácticas diferentes.<br>Asignar personal idóneo<br>Cambios en el perfil<br>Reforzar |
| <b>Debilidades</b>        | Se requiere tiempo<br>Falta empoderamiento<br>No hay conciencia del rol  |
| <b>Tipos de liderazgo</b> | Liderazgo natural<br>Liderazgo intencional<br>Liderazgo instructivo  |

Fuente: Tomado (Parra, LA. 2020, p. 59)

En los resultados se muestra como el grupo directivo tiene claro la importancia del Liderazgo Pedagógico como factor fundamental para que la gestión cumpla con sus metas y objetivos.

Expresando el grado de participación de directivos y docentes para desarrollar estrategias de liderazgo en la institución. Teniendo en cuenta los factores motivacionales, capacidad de trabajo colectivo. Mencionan su preocupación por mejorar estas necesidades de liderazgo porque perciben que hay personas ubicadas en

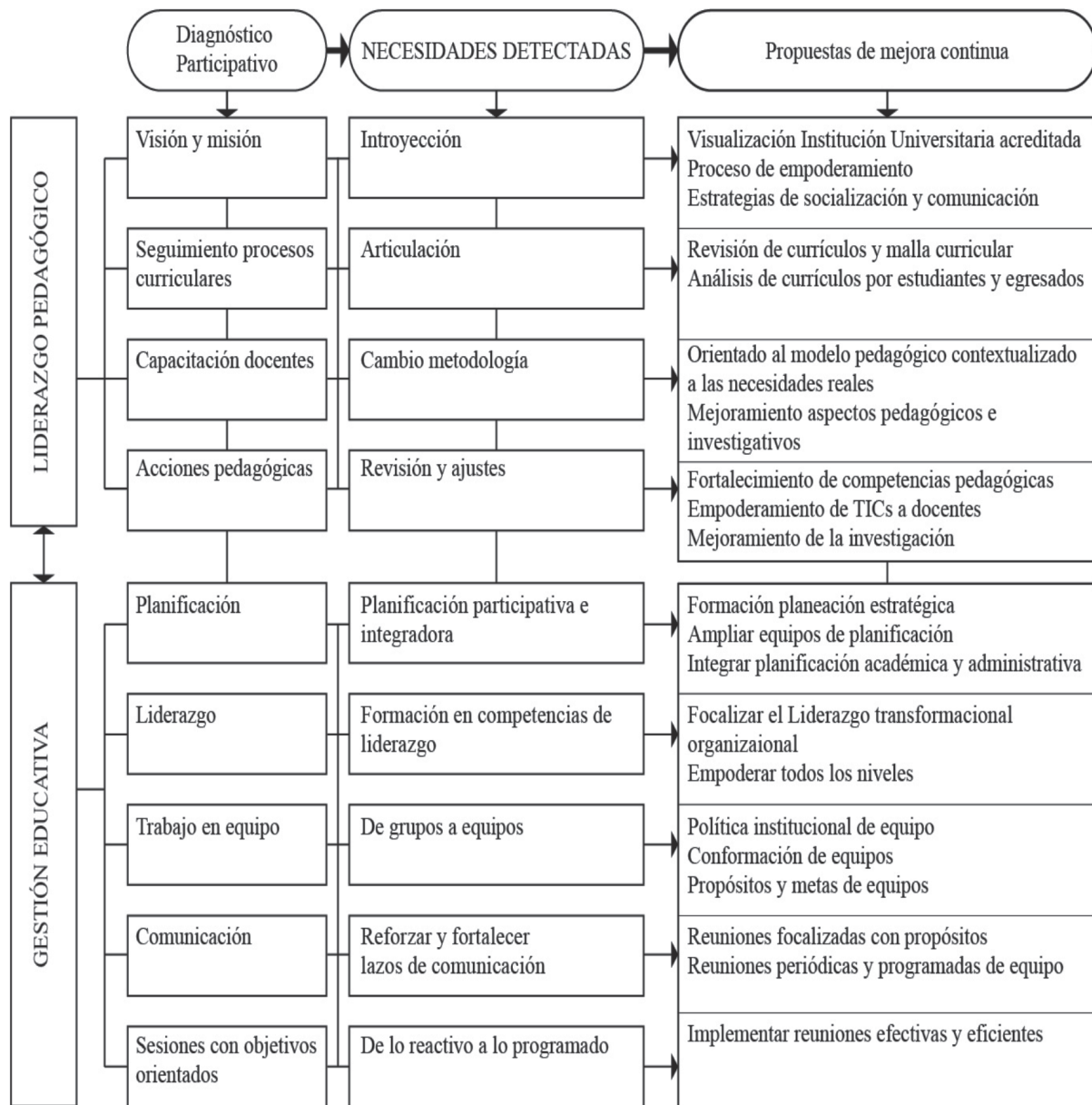
los cargos sin experiencia y la habilidad para desempeñarse adecuadamente, hay necesidad de empoderamiento, falta fuerza sobre el rol que están ejecutando.

Este proceso de categorización nos permitió la detección del problema en forma participativa a través de las entrevistas estructuradas personalizadas, información que fue el insumo para todo el desarrollo y análisis de categorías y códigos.

En esta medida, se presenta una descripción detallada en el diagrama general donde se visualizan los aspectos más relevantes o necesidades detectadas, y las ideas de mejora abordadas por los participantes referente al Liderazgo Pedagógico y la Gestión Educativa (Ver figura 1).

En la figura 1 con relación al Liderazgo Pedagógico es necesario; desarrollar introyección y concientización hacia una institución acreditada, articulación entre el modelo pedagógico y el desarrollo de las funciones sustantivas (Docencia, investigación y proyección social) de la institución: En capacitación cambio orientado bajo el modelo pedagógico y basado en necesidades reales; en acciones pedagógicas realizar la revisión y el ajuste buscando la mejora continua para el fortalecimiento en formación docente, TIC e innovación educativa. En Gestión Educativa se propone: formación en planeación estratégica, ampliar el equipo de planificación integrando la academia, la administración y la gestión. El liderazgo que sea desde lo pedagógico empoderando e involucrando a toda la comunidad educativa. Por otro lado, se hacen énfasis en trabajar con metas y objetivos por equipos, mejorando la comunicación asertiva, llevando a cabo reuniones eficientes y efectivas orientadas al cumplimiento de las metas.

**Figura 1.** Interpretación de Liderazgo Pedagógico para la Gestión Educativa

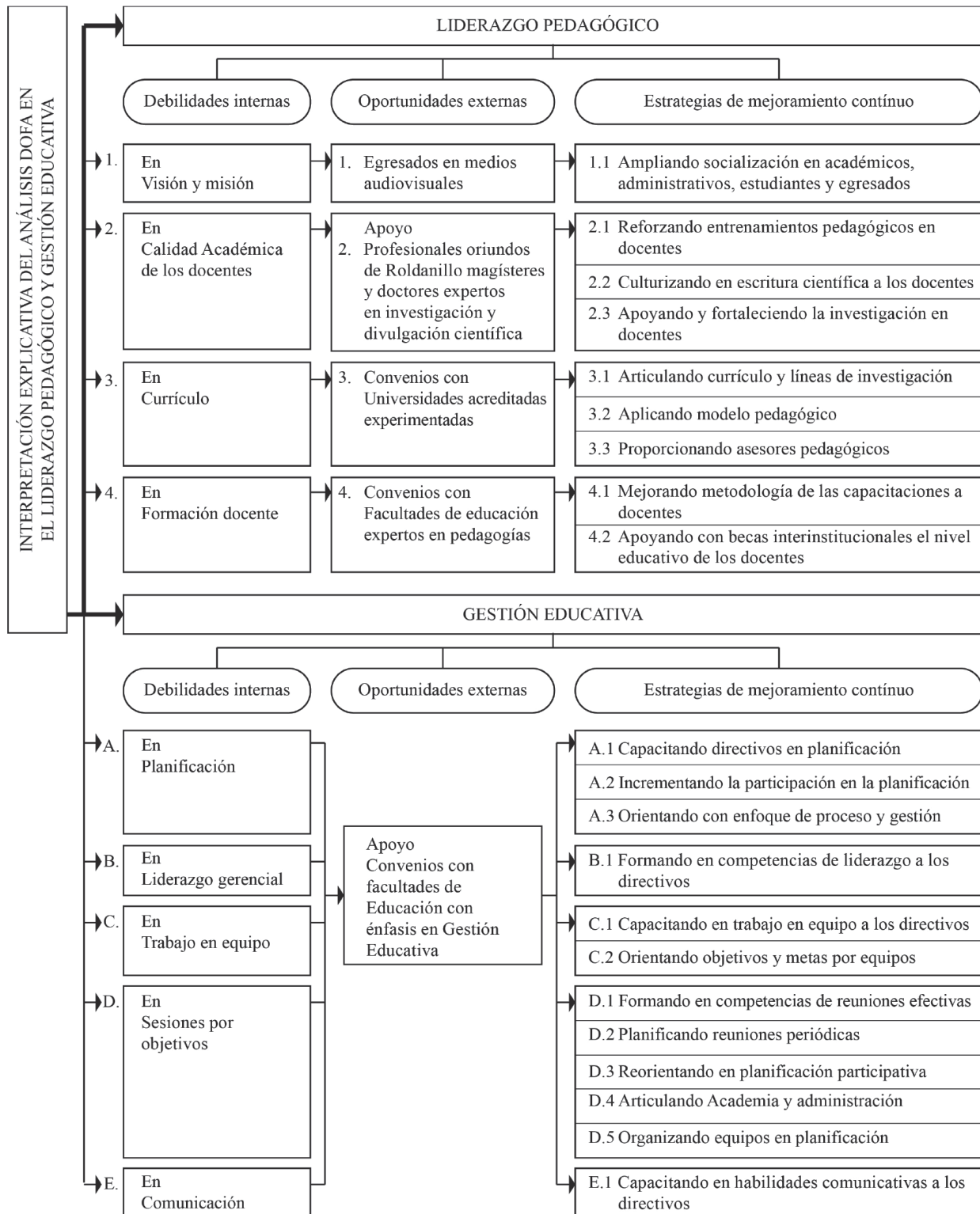


Fuente: Fuente: Tomado (Parra, LA. 2020, p. 64)

Para dar continuidad y complementar el diagnóstico se plantea la aplicación de la técnica administrativa de análisis DOFA:

Se tomaron todas las respuestas de las entrevistas de los participantes y de acuerdo con las respuestas que ellos consideraron ya fueran negativas, positivas o propuestas a mejorar, se ubicaron de acuerdo con la matriz DOFA. En ella se clasificaron los aspectos internos de la organización representados en la figura 2:

**Figura 2.** Interpretación explicativa del análisis DOFA



Fuente: Tomado (Parra, LA. 2020, p. 74)

## Capítulo 2

### Propuesta de Liderazgo Pedagógico para la Gestión Educativa

La propuesta se fundamenta en el eje del Liderazgo Pedagógico con su aplicación en los procesos de gestión educativa. Se partió del diagnóstico participativo elaborado a través de las entrevistas estructuradas como insumo, su categorización y el análisis DOFA. Este análisis de las necesidades reales se utilizó como material importante para la implementación de la propuesta donde se utilizó el modelo del ciclo del mejoramiento continuo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Se trabajó con grupos focales y talleres de capacitación participativos para articular la teoría y las experiencias reales de los directivos y docentes, logrando comparar, aterrizar las conceptualizaciones y enmarcarlas en la realidad social de la actualidad.

Por ello, el liderazgo comprende directamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, donde López Yáñez et al. (2010) afirman que consiste en dirigir la atención hacia todas aquellas acciones del profesorado que afectan directamente al aprendizaje de los estudiantes, tales como: animar y supervisar el trabajo en las aulas, promover el desarrollo y la formación docente y facilitar un clima de trabajo cooperativo.

Es así, como se desarrolló con los directivos, (Parra, A. 2020) el taller de planificación donde se realizó una capacitación sobre cómo planificar otorgándoseles espacios de reflexión sobre el concepto de planificar, las estrategias a fomentar, discusión y análisis generando así ideas de mejora frente a las debilidades. De igual manera, en el taller de capacitación en Liderazgo Pedagógico se aplicó un ejercicio de reflexión a través de preguntas, identificando sus formas de liderazgo, se realizó una plenaria lo que llevó a generar posturas críticas frente al liderazgo pedagógico basadas en el trabajo colaborativo, la comunicación asertiva, el diálogo constante y participativo de toda la comunidad educativa.

Asimismo, se realizó el taller sobre Gestión Educativa aplicando el objetivo sobre la importancia de empoderar, con la metodología de exposición y reflexión a través de un video de Pilar Pozner cuyo tema es “Pensar la escuela desde los directivos.” Luego, terminada la sesión del video se invitó a una reflexión y discusión a través de una plenaria donde igualmente, se concluyó con reflexiones, retroalimentación, conclusiones y compromisos.

Durante el desarrollo de todos los talleres se requirió una verificación con los actores sobre el empoderamiento y la disposición al cambio, conocer los avances y obstáculos de este. Es así como allí mismo se realizó el proceso del sentir, reflexionar, concluir e incluir la búsqueda de alternativas de mejoramiento participativo. Por lo tanto, el fortalecimiento del liderazgo pedagógico contribuye a construir culturas de colaboración, a desarrollar puentes de comunicación efectivos y a establecer normas claras para la institución de educación superior. Con la finalidad de hacer un seguimiento en términos de gestión educativa a los procesos académicos, investigativos, directivos y docentes; para la reconfiguración de las prácticas institucionales.

## Capítulo 3

### Discusión

El Liderazgo Pedagógico, está representado como la conducción de procesos encaminados hacia la gestión de instituciones educativas, cuyo eje fundamental de acción es garantizar un aprendizaje de calidad, bienestar institucional, basado en una cultura ética, participativa, de innovación y mejora continua, donde se asume un compromiso con el desarrollo y el trabajo colectivo de todas las personas. (Parra, LA. 2020) Entre tanto, Pozner, alude que: “el liderazgo se entiende como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y forma-

ción de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación” (Pozner. 2010, p. 28).

Por esta razón, el papel del líder pedagógico está centrado en establecer prácticas que lo conduzcan a entender al otro, escuchar, facilitar, recibir ideas que contribuyan al desarrollo y crecimiento de una institución de manera regulada; estableciendo una hoja de ruta y canales de comunicación asertiva con los colaboradores y docentes quienes cumplen una función importante en los procesos académicos y tienen la posibilidad de establecer respuestas acertadas a todas las problemáticas presentes en el contexto de la educación. Con la finalidad de cumplir con un rol protagónico que le permite crear rutas para obtener excelentes resultados a nivel institucional desde el trabajo colaborativo.

En este sentido el liderazgo Pedagógico tiene en cuenta el trabajo colectivo y participativo para la optimización de la gestión a nivel institucional. Tal como afirma Bolívar, el éxito de la calidad de las instituciones educativas depende del fortalecimiento del liderazgo y su articulación con los procesos de gestión. (Parra, LA.2020, p. 90) Por ende, Horn y Marfán (2010) evidencian la importancia del liderazgo encaminado a estimular las iniciativas de los maestros, ejercer de forma efectiva la delegación de funciones y propiciar la participación de todas las personas hacia la solución de las problemáticas tanto internas como externas de las instituciones, resaltando el papel pedagógico que se constituye en su impronta.

Asimismo, el liderazgo pedagógico requiere de la formación en tres tipos de competencias, a saber: de gestión, de carácter humano y técnica. Medina y Gómez, (2014). La competencia de gestión enfatiza en la toma de decisiones y la coherencia, mediante las cuales se ejecutarán las acciones más acertadas, que generen la transformación de las instituciones educativas a través del desarrollo de proyectos de mejora. La competencia de carácter humano exige que la empatía

y la inteligencia emocional sean las bases del liderazgo Medina, (2013), permitiendo que los líderes se constituyan en sujetos emocionalmente equilibrados y éticamente abiertos, con sensibilidad y pensamiento humanista. Finalmente, la competencia técnica, integra el saber y el hacer, desde la pertinencia de las acciones de mejora, esta competencia está relacionada con el diseño y el desarrollo de proyectos encaminados al mejoramiento de las prácticas al interior de las instituciones educativas.

El liderazgo pedagógico para la gestión educativa aporta significativamente a las instituciones educativas ya que establecen una relación conjunta para el éxito, calidad y dinámicas que entretejen los procesos organizacionales. Es así que Pozner (2010) lo relaciona a partir del pensamiento sistémico como el entretejido que surge desde la obtención de un diagnóstico, la evaluación, las acciones, los objetivos, y otros componentes que son visibles a través del liderazgo como un factor impredecible en el contexto educativo.

Por otro lado, con referencia a las similitudes de los hallazgos y los teóricos en gestión educativa se encontró en específico a Cassasus quien menciona en Parra, A. (2020, p. 89) que:

“La Gestión Educativa se constituye como la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, en un campo de acción” (2000, p.1). En esta medida se logró detectar la articulación de los procesos de gestión y liderazgo pedagógico para generar reflexiones y realizar los cambios pertinentes en la institución.

Otra semejanza que se encontró es la debilidad sobre el cómo se ejerce el liderazgo, la falta de articulación con los procesos curriculares y la formación de docentes como factores que impiden el buen ejercicio de un liderazgo.

La propuesta planteada a los participantes a través de la investigación acción es una muestra

de la importancia del liderazgo pedagógico para la gestión educativa como agente de cambio en las instituciones de educación superior donde se establece relaciones dinámicas conjuntas, dialogantes y formadoras para el cambio en las instituciones educativas.

En esta mirada Casassus enuncia que la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O, dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos” (Casassus, 2002, p.3). Desde esta perspectiva es necesario que el directivo se piense como líder pedagógico para que se gesten todas sus metas y pueda cumplir con sus planes y proyectos propuestos hacia la transformación e innovación en los contextos educativos.

## Conclusiones

Se identificó que el tipo de Liderazgo del instituto de educación técnica profesional del Valle del Cauca establece compromisos que paulatinamente se transforma en liderazgo pedagógico como una estrategia fundamental para mejorar los procesos de gestión. Este aspecto está en concordancia con Niño, L (2019) quien afirma: “durante varios años las teorías alrededor del Liderazgo han sido estudiadas al interior de las organizaciones desde el punto de vista de los cambios, de la adaptación y el crecimiento de las organizaciones” (pág.100).

De acuerdo con los resultados y las debilidades encontradas, es necesario desarrollar un proceso evaluativo y participativo de manera permanente en las instituciones para alcanzar las metas y fines institucionales.

En los resultados de las entrevistas se encontraron varios obstáculos que impiden el ejercicio de una óptima gestión. Expresando la carga de funciones, los egos refiriéndose a que son grupos

profesionales y por lo tanto es difícil aceptar el diálogo de saberes. En este sentido, se plantearon diversas fórmulas para mejorar las situaciones adversas como son: la comunicación, las actitudes y forma de pensar de los actores educativos, el trabajo colaborativo. De esta manera, es necesario promover las prácticas de cohesión de grupo y lograr estrategias para transformar y consolidar equipos para un ambiente integrador, creativo e innovador en el desarrollo del trabajo colaborativo.

A través de la investigación acción se suscitó el diálogo sobre la concepción y creencias que tenían los diferentes integrantes de la comunidad educativa del instituto de educación técnica profesional del Valle del Cauca, brindando la oportunidad de obtener otras visiones que se articulan con las prácticas y teorías actuales de la gestión educativa.

## Referencias Bibliográficas

- Bolívar, Antonio (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5),79-106. [fecha de Consulta 24 de junio de 2020]. ISSN: 2027-1174. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2810/28102347600>
- Casassus, J. (1998). Conferencia presentada en Seminario Taller Internacional IPLAC, La Habana.
- Contreras, Barbosa & Piñeros (2016) *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas del desarrollo*. Editorial Universidad de Rosario, Colección textos de administración. Bogotá.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>
- Coronel Llamas J. M., Sánchez Moreno M., López-Yáñez J. (1994) *Para comprender las organizaciones escolares. Ocho temas básicos*.

- Sevilla: Repiso Libros. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=59234>
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relaciones entre liderazgo Educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104
- Mannuci, Marcelo. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Mucchielli, A. 1983. *Les jeux de rôles*: Presses Universitaires de France.
- Medina, C. (2013). *Formación de líderes, inteligencia emocional y formación del talento*. Madrid: Universitas
- Medina R, Gómez A. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria.
- Parra, LA. (2020). *Propuesta de Liderazgo Pedagógico para la Gestión Educativa del Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle-INTEP* (tesis de Maestría en Educación). Universidad Libre, Bogotá, Colombia.
- Perspectiva Educacional. *Formación de Profesores*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Enero 2014, Vol. 53(1), Pp. 91-113
- Niño Abella, L. I. y Parra Osorio, L. (2019). Estilos de liderazgo y Satisfacción Laboral en personal operativo en seguridad privada. Perspectiva psicosocial intralaboral. *Revista Verba Iuris*, 14 (42). pp. 99-111
- OECD-BM (2012) *Evaluación de políticas Nacionales, la Educación Superior en Colombia*. ISBN 978-92-64-18071-0 (PDF).