



TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
Año 15, no. 47 – diciembre 2024.
España-ISSN: 1989-9300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

LA CALIDAD EDUCATIVA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

EDUCATIONAL QUALITY THROUGH LEADERSHIP

AUTORES:

Froylán Lucero Segura

Profesor asignatura.
Universidad Autónoma de San Luis Potosí
<https://orcid.org/0000-0002-1403-3386>
froy@uaslp.mx

Héctor Omar Turrubiates Flores

Profesor Investigador.
Universidad Autónoma de San Luis Potosí
<https://orcid.org/0000-0002-6819-0598>
hot@uaslp.mx

Martha Elizabeth López Flores

Profesora. Centro de Bachillerato,
Tecnológico Industrial y de Servicios No. 46
<https://orcid.org/0000-0002-9398-7558>
martha.lopez@tecvalles.mx

RESUMEN

Como en toda organización se requiere de personas a quienes se les asigna un rol definido, ya sea por las propias necesidades de la institución o por la normativa que le regula. En el caso de las instituciones educativas, los directivos desempeñan un papel crucial en y para la institución ya que sobre él recae la responsabilidad de la conducción de la institución, lo que incluye su personal y sus recursos, buscado satisfacer las necesidades de mercado como también, la pertinencia de la institución a los contextos que le rodean. Usualmente a los directivos se les atribuyen una serie de competencias (esto es, conocimientos, habilidades, valores) por las cuales, lograría cumplir debidamente con su encomienda. Para ello es necesario una serie de condiciones por las cuales, se generen las condiciones de un clima organizacional

eficiente. Un directivo planifica, organiza, distribuye y asigna responsabilidades, buscando agrupar los esfuerzos hacia una meta común. En este trabajo se menciona la importancia del liderazgo como una cualidad esencial en el directivo a fin de mejorar la calidad en la educación.

Palabras Clave: Calidad, calidad educativa, liderazgo, educación, sistema educativo.

Abstract

As in any organization, people with a designated role are required, either by the institution's own needs or by the regulations that govern it. In regards educational institutions, managers play a crucial role in and for the institution since they are responsible for the management of it, which includes its staff and resources, aiming to satisfy market needs as well as the relevance of the institution to the contexts that surround it. Managers are usually assigned a series of competencies (i.e., knowledge, skills, values) by which they would be able to properly fulfil their goals. In order to achieve this, a series of conditions are necessary by which the conditions of an efficient organizational climate are generated. A manager, plans, organizes, distributes, and assigns responsibilities, seeking to group efforts towards a common goal. This duty mentions the importance of leadership as an essential quality in managers in order to improve the quality of education.

Keywords: Quality, educative quality, leadership, education, educative system.

INTRODUCCIÓN

El ser humano como entidad vida, capaz de razonar y poder establecer relaciones sociales complejas a través del lenguaje y comportamiento, que, a la diferencia de otras especies, limita su supervivencia necesariamente a través de la convivencia social. La humanidad no habría logrado desarrollarse si no hubiese logrado concebir –dentro de su limitado lenguaje e interacción social primitiva- la necesidad de protegerse uno al otro como también dilucidar el beneficio de agruparse conformando los primeros núcleos sociales. Es importante dar a conocer que durante estos primitivos inicios sociales la moral nace bajo una necesidad de adaptar el propio comportamiento hacia un beneficio, una condición de bienestar que este primitivo ser social logra diferenciar de su exposición al entorno, al permanecer aislado. La moral se entendería como una limitación personal en aras de un beneficio en relación de un conjunto o ente social. Esta limitación es una decisión arraigada que limita o condiciona la conducta de forma interna. Esta conducta a su vez puede ser *adiestrada* de forma externa a través de estímulos dados por la comunidad, a través de un castigo o sanción o bien, condiciones de bienestar que ayudaban a organizar en beneficio de la colectividad, las conductas de los individuos.

Es aquí donde queremos dejar en claro que el ser humano se ve limitado a través de formas internas, que son normas personales (morales) y formas externas, propuestas, establecidas e implementadas por un ser

social o entidad: de forma interna se nos instituye, de forma externa se nos organiza. La familia se funda a través de una decisión interna de 2 o más personas para consolidar un núcleo social definido y que fijará ciertos roles. Estos roles se diferencian debido a las particularidades de cada integrante. Pero esta familia, existe y convive en un conjunto de diversas familias las cuales, a su vez, cada una de ellas busca un bienestar y desarrollo por encima de sus condiciones de existencia y por ende es este bienestar, un fin supremo que a su vez, organiza estas relaciones y se implementan a través de entidades, como lo es el Estado y se condicionan por medio de instituciones, este decir u mandamiento generalizado regulador de la conducta externa como lo es la Ley.

Como en todas las organizaciones, gran parte del éxito que puedan tener en su desempeño depende directamente de las personas que están al mando de estas, la combinación de las características, habilidades y también las debilidades de los directivos pueden ser factores determinantes en los resultados que se busquen. Uno de los elementos primordiales que debe tener un directivo es el liderazgo, pues si los empleados que le subyacen no están convencidos de los objetivos de la empresa, no serán capaces de seguirlo o de realizar plenamente convencidos las tareas que se les encomienden para el buen funcionar de la institución donde trabajen.

En el caso de las instituciones educativas ocurre lo mismo que en una empresa, pues su estructura está distribuida de manera jerárquica, el sistema educativo mexicano está perfectamente bien definido, por lo que implementación de una nueva escuela no es más que replicar las ya existentes, bajo un mismo esquema de mando con planes y programas previamente definidos.

Sin embargo, es la responsabilidad de los directivos, contagiar o transmitir los objetivos que la escuela tiene para sí misma. Las condiciones de una escuela a otra pueden variar dependiendo de la parte operativa y es ahí donde los resultados pueden ser diferentes. Tanto en las escuelas públicas como en las privadas se realiza el mismo proceso, con los mismos contenidos, pero la ejecución de las políticas y la metodología empleada es lo que cambia entre cada institución.

¿Cuáles son los principales aspectos a considerar? ¿Qué relevancia ocupa el liderazgo al interior de los diversos procesos de una institución educativa? ¿Es el liderazgo lo que influye en su calidad? O bien ¿son las características, cualidades, habilidades y competencias que denota el responsable de la gestión y toma de decisiones? ¿Resulta determinante la experiencia, el *speech*, el *expertise*, el *bagaje* (cognición) e incluso juicio, de un líder en una Institución?

Todas estas preguntas están relacionadas con la manera en la que la parte operativa o administrativa apoye a los docentes para poder llevar a cabo de manera adecuada su labor. Una institución con un buen liderazgo puede dar mejores resultados que otra que no tiene armonía en su lugar de trabajo, el estrés, los conflictos y otras particularidades deben ser mediados por los directivos sin que estas afecten al trabajado.

METODOLOGÍA

El presente trabajo parte del interés por analizar el desempeño de los directivos en dos instituciones de educación (media superior y superior) a través de un enfoque crítico en la educación el cual, en muchos estudios, se avoca a los procesos de enseñanza – aprendizaje, en la relación docente-discente, sin embargo se considera necesario considerar el rol del directivo entendiendo que dentro del proceso educativo, éstos participan de forma indirecta así como demás agentes en la funcionalidad de la institución como en la gestión interna y externa de la misma. Se parte del estudio de expertos en el enfoque de liderazgo y estilos de toma de decisiones, como también de la observación directa de estos agentes al interior de las instituciones educativas mencionadas anteriormente.

RESULTADOS

Se logra dilucidar entre la teoría y la práctica, que al interior de las instituciones que se involucran en el estudio, se encuentran algunas similitudes entre las que destacan la exigencia incorporación de los egresados a mercado laboral con capacidades adquiridas suficientemente pertinentes y la búsqueda de la mejora continua a través de procesos y/o desarrollo de eventos, los jóvenes desarrollen más y de mejor manera, el pensamiento crítico a través de la participación de ferias de ciencia y tecnología. Para ello es fundamental el rol del docente –investigador, que, a la par de la labor de los directivos que sería el encargado de la consecución del respaldo institucional para la búsqueda de recursos para la participación de los educandos en estos eventos. La calidad educativa se desarrolla por medio de una suma compleja de gestiones, pero sobre todo de decisiones en la cuales, el liderazgo que bien, puede provenir del directivo o bien del docente, conlleva a una mejora significativa.

LA CALIDAD EDUCATIVA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Por mucho tiempo se ha debatido a través de diferentes instancias si un líder nace o se hace. Sin duda, la conducta de un ser humano es la suma de incontables factores que ha experimentado, aprendido, vivido y sufrido –como lo es el caso de padecimientos, enfermedades, trastornos-. A su vez, como entes sociales que necesariamente somos, ya que al no contar con medios de defensa “naturales” tales como garras, fuerza, velocidad como cualquier otro ser vivo, el ser humano depende directamente de la preexistencia de otro ser humano, que en este caso es la madre de quien se espera su cuidado y atención directa durante una “*edad primaria (0 – 5 años)*” (MSPS:2024) de la cría humana. Al respecto:

dada la importancia de la primera infancia, es urgente que en esta etapa de la vida se abonen las condiciones adecuadas para su pleno desarrollo, garantizando dos grandes grupos de elementos: a) ambientes ricos en condiciones físicas, afectivas, psicológicas y sociales en las familias y contextos en los que transcurre la vida de los niños y las niñas; b) una atención integral

entendida como un conjunto de acciones ejercidas por la familia, la sociedad y el Estado, para garantizar el pleno desarrollo, bienestar y sus derechos por cada una de las instancias comprometidas (Tellez, 2013).

Esta preexistencia es a su vez, la consecuencia de un tejido social que vista desde el *estructural-funcionalismo*, “*los sujetos actuamos a partir de que vivimos dentro de grupos de pertenencia y de grupos de referencia que son básicos para la construcción de la subjetividad y para nuestras formas de actuar*” (Merton en Menéndez, 2022).

Contreras (2008 citado por Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014) afirma que el liderazgo es un concepto tanto cultural y social como histórico que envuelve una comprensión de las organizaciones en algunos contextos.

En el caso del sector educativo se puede argumentar que uno de los problemas que enfrenta el investigador es la gran complejidad inherente a la prestación de este tipo de servicios, derivada de la necesidad de cumplir de forma simultánea múltiples objetivos y de satisfacer a diversos colectivos, lo cual dificulta la concreción de aspectos básicos como el responder a preguntas como: ¿qué tipo de necesidades concretas debe satisfacer la actividad educativa? (Flavián y Lozano, 2005 citados por Alvarado Lagunas, Ramírez, & Téllez, 2016).

Por otro lado, también afirma que el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permitan obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullam 2002 citado por Serrano Orellana 2014).

Jerárquicamente hablando una persona puede ostentar poder por la posición o cargo que ocupa en una empresa, sin embargo, no necesariamente tiene que ser un líder. La imposición de una persona en un puesto, puede verse reflejado en la apatía de los trabajadores para colaborar con las metas establecidas en una institución. El líder debe tener la facultad de convencer a sus seguidores de que los objetivos y metas de la institución puedan ser considerados como propios.

Por otro lado podemos apreciar que si no existe esta cualidad también afecta en el desempeño de una empresa o institución, “*la falta de un verdadero liderazgo que permita que el compromiso y la atracción hacia el cumplimiento de la misión y de los objetivos corporativos de la organización sea el valor principal entre los trabajadores de esta tipo de empresas, no permite que aquellos que realmente tienen potencial de comprometerse con estos procesos logren desarrollar todas sus capacidades y aportar a la mejora de los resultados de las empresas*” (Cabrera Moya, 2014).

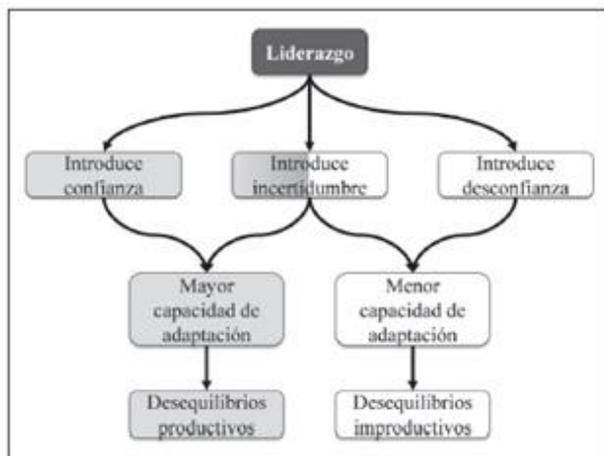
Es fundamental analizar el tipo de poder que se puede presentar en una organización, pues las relaciones interpersonales derivadas de esta jerarquía contribuyen a la forma de trabajo, “el tema del poder e influencia

en las organizaciones se ha abordado de una manera lineal y directa entre líderes y seguidores, que en el mejor de los casos se reconoce bidireccional. Esta aproximación responde al concepto de organización cuya estructura y funcionamiento esta preestablecida por el líder, y es él quién determina y planifica los cambios que se requieren para alcanzar la estabilidad deseada (Venezia Contreras Torres & Castro Ríos, 2013).

Una empresa o institución funciona a través de numerosas interacciones entre personas, los actores sociales son muy cambiantes y aunque los procesos se realicen en las mismas circunstancias, pueden variar de una ocasión a otra. En este mismo sentido, (Venezia Contreras Torres & Castro Ríos, 2013) afirma que *“si se reconoce las organizaciones como sistemas complejos y cuyos cambios en gran medida pueden estar determinados por la interacción misma entre los agentes que la conforman, la influencia del liderazgo como proceso cobra especial importancia”*.

Un líder deberá poder influir en las convicciones de los trabajadores, pues deben seguirlo porque creen en su forma de dirigir la empresa y no solo por el nombramiento que ostentan, un líder debe inspirar a sacar lo mejor de cada persona laboralmente hablando.

Tabla 1.- Liderazgo.



El liderazgo como detonante de desequilibrios mediados por la confianza/ desconfianza.

Nota: Autor: Contreras y Guido (2013).

En este mismo sentido, el poder surge de las interacciones y relaciones que se dan entre los agentes que conforman la organización a su vez de como ellos aceptan un rol de seguidores/colaboradores y otorgan el poder al líder como lo afirma Contreras.

De lo anterior podemos entender que éste proceso será efectivo en estos términos solo si el líder conoce plenamente la organización y logra establecer vínculos de confianza desde los seguidores hacia ellos, lo

Contreras afirma que el éxito del liderazgo esta basado en la confianza, pues y su poder esta mas orientado al conocimiento y las relaciones interpersonales que el líder logra establecer con sus colaboradores.

Al interior de las instituciones podemos distinguir dos tipos de líderes, el *formal*, que es quien tiene el nombramiento y el *informal*, que es quien a través de su influencia efectiva logra un efecto sobre los demas colaboradores.

que permitirá una mayor y mejor activación de los procesos organizacionales y favorecerá la adaptación del sistema ante los cambios inesperados a los que deberán enfrentarse las empresas, así lo afirma Contreras.

Por su parte, (Bornay-Barrachina, 2013) afirma que “en la investigación sobre innovación y liderazgo, el líder es considerado como un elemento de apoyo cuya responsabilidad es estimular el trabajo de los demás”. Grahen y Uhl Bien (en Bornay-Barrachina 2013) explican que:

La teoría de leader-member exchange hace referencia al liderazgo desde un enfoque de intercambio social. El concepto central de la teoría gira en torno a que un proceso de liderazgo es efectivo cuando los líderes y seguidores son capaces de establecer relaciones maduras de liderazgo (denominadas relaciones de alta calidad), de manera que tales relaciones les permitan acceder a diversos beneficios.

Es así como entendemos un beneficio mutuo, las actividades que llevan a cabo mejoran la eficiencia de lo que se está buscando y las relaciones entre el líder y sus colaboradores también mejoran considerablemente.

En este mismo sentido, Bornay-Barrachina (2013) menciona que las relaciones de alta calidad de *leader-member exchange* se caracterizan por ser relaciones entre 2 individuos, en las cuales ambos son capaces de ejercer considerable influencia el uno sobre el otro, se goza de un mayor acceso a los recursos y obtienen además un mayor apoyo y una comunicación abierta.

Blake y Mounton (2004) citados por (Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014) plantean que el liderazgo es exitoso cuando existe sinergia elevada entre el logro de las metas y la preocupación por las personas.

Es función del líder permitir al sistema autoorganizarse para adaptarse a los cambios del contexto, lo cual requiere que este promueva un diálogo continuo entre los agentes que conforman el sistema a través de su potencial de influencia más que de control tal como lo sostiene (Venezia Contreras Torres & Castro Ríos, 2013).

Al entender el funcionamiento de las instituciones en general, nos permite poder analizar como se realizan las cosas al interior de los planteles educativos, pues es una estructura jerárquica piramidal la que permite el proceder de las escuelas a cualquier nivel. El sistema educativo mexicano establece los procedimientos, las normas y los contenidos programáticos que han de verse en el proceso de enseñanza.

Los planteles de educación superior tienen un rol fundamental en la estructura de la sociedad, debido a su alto compromiso no solo en la formación de profesionales, sino en la creación de conocimiento. Por ello deben ser entes sólidos tanto en el ámbito académico-científico, como en su capacidad de gerenciar; ofreciendo así capital humano y competente con los más altos estándares de calidad. Estas instituciones

deben contar con personas eficaces para la gestión, administración y promoción de la competitividad en un mercado global de constante producción intelectual (Zuluaga Goyeneche & Moncayo Orjuela, 2014).

Analizando el concepto de calidad, podemos apreciar que la calidad es un concepto inacabado y en general se ha asociado con los términos de mejora continua, excelencia, satisfacción del cliente o usuario, entre otros (Avendaño Castro, Paz Montes, & Parada-Trujillo, 2016). Filmus (2003, citado por Avendaño) sostiene que en el ámbito educativo, la calidad corresponde a uno de los principales temas de discusión tanto para las entidades públicas competentes como para las escuelas, sus directivos y docentes: “Sin lugar a dudas la problemática de la calidad de la educación ha ocupado el centro de la escena del debate pedagógico en los últimos años”. El primer objetivo de los gobiernos de México en los años anteriores era la cobertura total de la población en edad de estudiar, sin embargo al ampliar tanto las coberturas, queda en segundo término esta cuestión y ahora el objetivo que se vuelve primordial es elevar la calidad de la educación en todos los niveles.

Historicamente hablando, el grito de guerra de algunos políticos aspirantes a la presidencia de México ha sido el empoderamiento de la educación, la igualdad para todos los estudiantes y el acceso a la misma de manera gratuita. Poco se ha logrado en este sentido, las escuelas rurales carecen de verdaderos apoyos que contribuyan a nivelar a los estudiantes con sus similares de las zonas urbanas, incluso en las zonas urbanas existe mucha desigualdad entre las escuelas públicas y privadas.

Las diferencias en infraestructura, mobiliario y equipamiento, delimitan mucho el avance de los estudiantes, es casi imposible brindarles las mismas condiciones de estudio. El Ministerio de Educación de Colombia (2004) define que la calidad constituye la mejora de los procesos educativos y pedagógicos, donde lo más importante es la generación de actividades significativas respecto de la enseñanza-aprendizaje dentro del desarrollo humano.

Para poder entender la calidad educativa es necesario ir definiendo por partes, el concepto de educación es complejo y según (Avendaño Castro et. al., 2016) las formas culturales traducidas en saberes, prácticas, conocimientos formales e informales, percepciones, símbolos e imaginarios colectivos son socializados en la escuela y reconocen el contexto sociopolítico, económico y cultural del que hacen parte los sujetos de formación es lo que nosotros entendemos o conocemos como educación. Ahora bien, introducir además el concepto de calidad a los procesos educativos implica lo siguiente: está relacionada con el diario vivir de las comunidades escolares, las dificultades y las oportunidades del entorno y la mejora de las condiciones en que viven los niños y los jóvenes.

En contraparte, Gómez (Gómez en Avendaño 2016) expone que:

La concepción de que la calidad de la escuela únicamente se ve reflejada en el desempeño de sus estudiantes en exámenes estandarizados, contradice las recientes investigaciones y acervo teórico

que sugieren que la calidad de las escuelas es directamente proporcional a su contribución al desarrollo económico y social sostenible de las comunidades donde se inserta, a través del desarrollo de capital humano y capital social.

Entonces podemos entender que son muchos los factores que determinan la calidad educativa. No está representada por notas altas en los estudiantes, además, se puede incluir el proceso de formación de los estudiantes un aspecto extraacadémico, los Valores. Esto es un valor agregado que permite que las escuelas sean formadoras de ciudadanos responsables comprometidos con la sociedad.

El deterioro de los valores se ha venido dando con el paso del tiempo, la libertad se ha convertido en libertinaje, los estudiantes han perdido el respeto por muchas cosas y terminan faltándose el respeto a sí mismos.

Hernández Mato (2017) afirma que El sistema de educación en todos los niveles de enseñanza tiene la tarea suprema de formar hombres y mujeres capaces de llevar adelante las transformaciones económicas, políticas y sociales necesarias en cada momento histórico.

El valor se entiende, según Fabelo (Fabelo en Hernández Mato, 2017) como: *“componente de la estructura de la personalidad, que ejerce la función reguladora socialmente significativa de la conducta y las actitudes hacia el mundo circundante y sus relaciones con él. Constituye una guía general de la conducta que se deriva de la experiencia y le da sentido a la vida del individuo”*.

En este sentido Hernández Mato define tres dimensiones esenciales para desarrollar las capacidades de los estudiantes en función de una educación basada en valores:

- La dimensión instructiva relacionada con la idea de que para preparar un profesional resulta necesario instruirlo. Sin instrucción no hay formación posible.
- La dimensión desarrolladora, su esencia es el vínculo entre el estudio y el trabajo, se requiere desarrollar en las competencias profesionales para asegurar su desempeño laboral exitoso.
- La dimensión educativa, elemento de primer orden en el proceso de formación, se encarga de la formación de la personalidad de los jóvenes, en particular en lo referido a aquellos valores que caracterizan su actuación profesional, y constituye la idea rectora principal y la estrategia más importante del proceso de formación.

La formación integral del estudiante universitario constituye el objetivo fundamental del proceso de formación del profesional en la educación superior cubana, para ello es preciso encaminar el trabajo docente-educativo no solo a la adquisición de conocimientos, hábitos y habilidades para el ejercicio futuro de la profesión, también es necesaria una correcta labor educativa dirigida a la formación de valores humanos imprescindibles para un eficaz desempeño profesional y social, tal como lo define Hernández

Mato. En este sentido, también afirma que las políticas y los modelos educativos requieren con urgencia estimular alternativas que potencien la evaluación humana, una de las vías es orientar el proceso formativo hacia al desarrollo de la personalidad de los estudiantes mediante su implicación activa y consciente en su propia formación.

La participación de un líder en este proceso de formación de valores es fundamental. Antes que todo el líder debe estar convencido en que este proceso de formación ético-valoral es importante en los jóvenes, de esta manera será capaz de inspirar a sus colaboradores a que lleven a cabo estas tareas de manera paralela al proceso de formación.

De esta manera Avendaño propone que la calidad educativa se ve reflejada en el desempeño que tienen los sujetos en su entorno y la forma en que estos asumen los retos que impone sus comunidades, donde lo económico y lo social se articulan para ofrecer un desarrollo sustentable.

Así mismo, la inequidad educativa pone techo y límite a la posibilidad de incrementar la calidad y sin duda la evaluación tiene mucho que aportar y decir respecto de cómo lograr aprendizajes significativos y estables para todos, independientemente del género, pertenencia o nivel socioeconómico del estudiante, del contexto o ubicación de la escuela. (Román y Murillo, 2009 citado por (Avendaño Castro et. al., 2016).

Avendaño Castro et al., (2016) considera que:

... se puede hablar de una tipología de factores determinantes de la calidad educativa: internos a las escuelas y externos a las escuelas.

Los primeros se podrían definir como aquellos elementos que afectan la calidad de la educación y cuyos responsables son los agentes o actores educativos directamente relacionados con cada escuela en particular (directivos, directivos docentes, docentes, padres de familia); y los factores externos son aquellos que inciden en la calidad de la educación y cuyo origen se encuentra en las responsabilidades y obligaciones de actores externos, como secretarías de educación, Ministerio de Educación y Gobierno nacional.

Avendaño también hace referencia a los factores de la calidad educativa de orden interno que propone Braslavsky (2006) son:

- El foco de pertinencia personal y social.
- La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.
- La fortaleza ética y profesional de los maestros.
- La capacidad de conducción de los directores e inspectores.
- El trabajo en equipo dentro de la escuela y de los sistemas educativos.

- Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos.
- El currículo en todos sus niveles.
- La pluralidad y calidad de las didácticas.

Y dentro de los factores externos se encuentran:

- La cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos.
- Los mínimos materiales.
- Los incentivos económicos y culturales.

Gaviria y Barrientos (2001, citados por Avendaño 2017) explican otro tipo de factores que afectan la calidad de la educación, entre los cuales se encuentran:

1. *las características de las familias de los sujetos en formación,*
2. *la relación docente/maestro por estudiante tanto en términos cualitativos como cuantitativos y*
- 3.) *el gasto público.*

Aedo (1996, citado por Avendaño 2017) describe otro tipo de factores asociados con la calidad educativa, de los cuales hace uso en su investigación aplicada en el contexto chileno:

1. *actores de la gestión educativa (docentes, directores) que inciden en el sistema organizacional de las instituciones educativas,*
2. *las pruebas externas,*
3. *las relaciones institucionales,*
4. *la infraestructura, los recursos y los medios de los establecimientos educativos y*
5. *la inversión pública.*

Es importante destacar que en todas las clasificaciones incluyen la parte operativa o la gestión educativa, pues reconocen que la importancia de los directores, en este caso se supone el líder de la institución, es fundamental en el momento de llevar a cabo el desempeño de los procesos educativos.

Hargreaves (2006 citado por (Akle & Daza, 2009)) afirma que:

El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo

que no cause perjuicio alguno y que propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro.

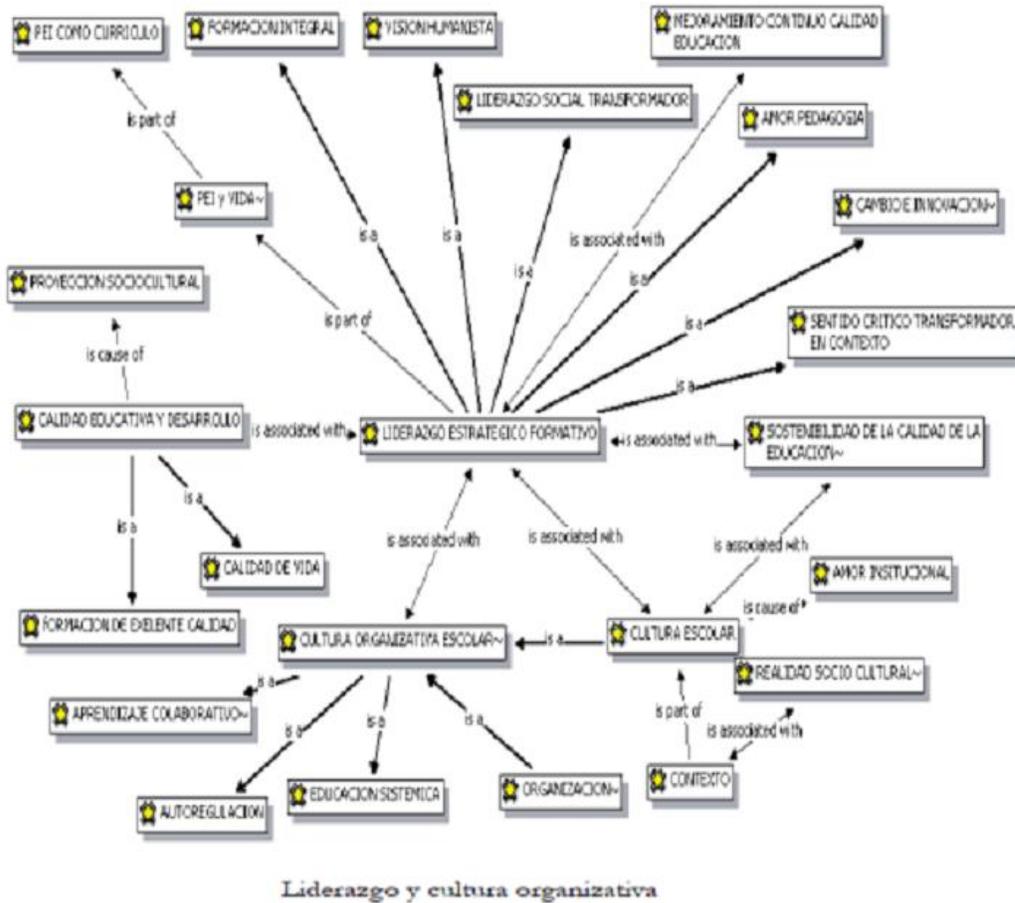
Es así como un líder debe inspirar a los que lo rodean para poder complementar el proceso de enseñanza en las instituciones educativas que pretenden cumplir con los estándares de calidad.

(Akle & Daza, 2009) sostiene que:

El liderazgo formativo no se impone, ni es un rol ya dado, se construye en el proceso de interacción social en la organización escolar, la cual desde su cultura organizacional promueve los roles de los líderes que desean. Para cumplir con los retos de la sociedad actual, en este contexto teórico, social y cultural el grupo de investigación plantea una nueva forma de liderazgo formativo para desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar, recoge el legado histórico de los aportes de una nueva visión de liderazgo, especialmente del liderazgo sostenible, pedagógico y transformador que considera la realidad sociocultural para transformarla sobre bases éticas y morales, sustentada en los principios de la solidaridad y democracia escolar.

Otro factor para considerar es que el líder siempre inspira a través de acciones y no mediante la imposición de situaciones, la forma en la que actúa el líder será representativa de sus acciones y de sus políticas, la forma en la que se desempeña expresa o incluso en la manera en la que da las indicaciones son motivos para que los colaboradores decidan seguirlo y adoptar sus puntos de vista.

Tabla 2.- Liderazgo y cultura organizativa.



Nota: Fuente: Rodríguez Akle, Á., & Mármol Daza, M. (2009).

El liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de la cultura organizativa escolar es una propuesta coherente en teoría y práctica, es el compromiso crítico constructivo en un compromiso con la verdad a través del diálogo emancipador: *si no amo al mundo, si no amo la vida, si no amo a los hombres, no me es posible el diálogo* (Freire, 1970 citado por (Akle & Daza, 2009)).

Por otro lado, la gestión que el líder pueda realizar para el mejoramiento de la parte de la infraestructura influye en la percepción de calidad, pues también la calidad de las instalaciones abre la puerta a que los consumidores, en este caso los padres de familia, tengan la confianza en que la institución educativa cumple con los estándares mínimos de calidad y que sus hijos estarán trabajando en las condiciones adecuadas para su educación.

El equipamiento de la escuela también es parte de la gestión de un buen líder, para poder obtener los mejores resultados se debe contar con el equipo y los materiales adecuados para trabajar, así como tener una gama amplia de opciones para complementar lo estudiado en las aulas de clases.

Es necesario no descuidar el aspecto tangible del servicio; es necesario contar con instalaciones limpias y modernas, mobiliario cómodo y espacios adecuados al estudio (Alonso Dos Santos, 2016). La percepción de limpieza y equipos nuevos brinda una sensación de bienestar para los usuarios finales, y aquí también se incluye a los docentes, pues con las herramientas necesarias es posible que ellos también puedan llevar a cabo mejor sus labores.

Se produce una influencia moderadora de la calidad de las instalaciones, lo que significa que son consideradas un elemento diferenciador y capaz de influir en la capacidad de satisfacción y de entrega de valor por parte de la institución al estudiante y su actitud satisfactoria. Su importancia es entonces muy alta, pues aunque el alumno tenga una evaluación cognitiva y una predisposición favorable hacia la universidad, una mala calidad tangible puede llevar al individuo a la insatisfacción (Alonso Dos Santos, 2016).

Balduzzi (2015) define el liderazgo instructivo (Instructional Leadership). Se centra en definir los principales cometidos de los directores, destacando tres en particular: *1. La definición de la misión de la escuela, 2. La gestión del currículum y de la instrucción y 3. La promoción de un clima escolar positivo de aprendizaje* (Hallinger, 2003).

El liderazgo instruccional ha de tener las siguientes características según Balduzzi 2015:

- 1) Ha de gestionar la escuela como una organización profesional de aprendizaje que defina objetivos apropiados para todos los alumnos (Earley, 2011, p. 102);
- 2) Ha de potenciar la profesionalidad de los docentes, tanto dentro como fuera del aula (Blase y Blase 2004, p. 164);
- 3) Su éxito depende de la capacidad de «interiorización» profunda de los objetivos por parte de los profesores (Day et. al., 2011, p. 23);
- 4) Podría entrar en crisis si no hay convergencia de las metas y los objetivos individuales con los del «sistema» (Hallinger, 2010, p. 66).

Balduzzi (2015) afirma que no es suficiente la simple acción de los directores, sino que es necesario el compromiso de todos los «actores» escolares, y sobre todo de los profesores, para alcanzar un nivel óptimo de aprendizaje en la escuela: sin una participación profunda de estos últimos, el liderazgo directivo (en todas sus facetas) es ineficaz. Por eso, el liderazgo vertical, que vaya de arriba abajo, debe complementarse con el horizontal.

Además, y ésta es una de las cuestiones más destacadas, el liderazgo ha de estar vinculado y comprometido con el aprendizaje, y hay que medir el liderazgo educativo analizando su impacto en los

aprendizajes de los estudiantes, aunque sea una realidad difícil de valorar y evaluar (Robinson, 2011, Citado por Balduzzi, 2015).

Por otro lado, el liderazgo se identifica con el líder, y sin un líder no existiría. El liderazgo educativo, en cambio, se apoya en los educadores, no sólo en el líder en o su sentido clásico, e incluso puede darse sin él. Es decir, lo que justifica a un liderazgo educativo es propiamente el sentido educativo de la acción, que necesariamente ha de ser expresada por una persona, pero ella tiene que ser antes que nada un educador, no un líder. Tal liderazgo existe cuando hay una persona que busca sobre todo el bien del otro, y por esa razón se habla también del *servant leadership*, cuyo fundamento es el deseo de servir (Green-Leaf, 2002, citado por Balduzzi, 2015).

CONCLUSIONES

La participación de un líder es fundamental en todo proceso, su actuar, su toma de decisión, su temperamento, pero, sobre todo, su forma de moderarse puede contribuir al éxito o en el peor de los casos, al fracaso de los objetivos de la empresa o institución en la que se encuentre. El líder es un agente que se vuelve un medio en la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Es a través de él que el clima organizacional se regula y logra mantenerse.

Se requieren algunos elementos esenciales para poder determinar si el líder nace o se hace, sin embargo, existen empoderamientos involuntarios que permiten que otros actores sociales contribuyan a la formación de líderes natos que si bien no ostentan un nombramiento dentro de la institución, contribuyen al funcionamiento de la misma generando beneficios mutuos.

El líder nato se distingue del superior al reunir una serie de atributos que son aceptados por los demás, consolidándose una moral laboral en la cual, el líder nato marca la tendencia respecto al clima organizacional y las relaciones interpersonales al interior de la institución. Es común que existan ciertos roces entre los distintos tipos de liderazgo en la convivencia institucional. Es aquí donde la normativa cumple un papel necesariamente determinante en cuanto a los niveles o grados de inferencia de los agentes involucrados y deontológicamente pertinente a las idiosincrasias de la institución, del clima organizacional y los diferentes procesos e los que se ve involucrada toda Institución Educativa sin perder de vista el rol trasformador y su impacto social-cultural en el entorno social que le rodea.

BIBLIOGRAFÍA

- Akle, Á. R., & Daza, M. M. (2009). Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación. (Spanish). *Formative Leadership and Sustainable Development of the Quality of Education*. (English), 17(1), 192–207. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=45035321&lang=es&site=ehost-live%5Cnhttp://content.ebscohost.com/dti.sibucsc.cl/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=45035321&S=R&D=zbh&EbscoContent=dGJyMNLr40Sep7Y4zOX0OLCmr0yep7RSsKu4SraWxWXS&ContentC>
- Alonso Dos Santos, M. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de La Educacion Superior*, 45(178), 79–95. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.02.005>
- Alvarado Lagunas, E., Ramírez, D. M., & Téllez, E. A. (2016). Percepción de la calidad educativa: caso aplicado a estudiantes de la Universidad Autónoma de Nuevo León y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. *Revista de La Educacion Superior*, 45(180), 55–74. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.06.006>
- Avendaño Castro, W. R., Paz Montes, L. S., & Parada-Trujillo, A. E. (2016). Study of educational quality factors in different educational institutions in the municipality of Cucuta. *Investigación & Desarrollo*, 24(2), 329–354. <https://doi.org/10.14482/indes.24.2.8031>
- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista Espanola de Pedagogia*, 73(260), 141–155.
- Bornay-Barrachina, M. (2013). ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. *Cuadernos de Economia y Direccion de La Empresa*, 16(1), 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.05.002>
- Cabrera Moya, D. R. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96–107. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024-2)
- Contreras, F.V.; Castro, G. A. (2013) Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, vol. 29, núm. 126, 2013, pp. 72-76. Colombia.
- Ministerio de Salud y Protección Social (2014) República de Colombia. [https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cicloVida.aspx#:~:text=La%20siguiente%20clasificaci%C3%B3n%20es%20un,\(60%20a%C3%B1os%20y%20m%C3%A1s\).](https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cicloVida.aspx#:~:text=La%20siguiente%20clasificaci%C3%B3n%20es%20un,(60%20a%C3%B1os%20y%20m%C3%A1s).)
- Mato, Y. H., & Cano, R. P. (2017). La educación en valores de los estudiantes universitarios: una experiencia en el Centro Universitario de Jagüey Grande. *Revista de la Escuela de Ciencias de*

la Educación, 1(12).

Menéndez, Eduardo L.. (2022). Relaciones sociales y procesos de salud/enfermedad: las razones y los hechos. Cuadernos de antropología social, (55), 11-28. Epub 05 de mayo de 2022. <https://dx.doi.org/10.34096/cas.i55.11359>

Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Téllez Murcia, E. I. (2013). El sentido del tejido social en la construcción de comunidad. *Polisemia*, 6(10), 9–23. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.polisemia.6.10.2010.9-23>

Venezia Contreras Torres, F., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72–76. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)

Zuluaga Goyeneche, D., & Moncayo Orjuela, B. C. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración*. *Suma de Negocios*, 5(11), 86–95. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70023-0](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70023-0)