

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE  
GESTIÓN EN EL EQUIPO DIRECTIVO DE UNITRÓPICO A PROPOSITO DE  
LAS MEJORAS INSTITUCIONALES.**

**ALIDA CHAPARRO BARRERA.**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
Línea de Investigación en Liderazgo y Gestión  
Bogotá  
Noviembre de 2012**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE  
GESTIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO DE UNITROPICO A PROPÓSITO DE  
LAS MEJORAS INSTITUCIONALES.**

**ALIDA CHAPARRO BARRERA.  
Informe final de investigación  
para optar el título de  
Magíster en Educación.**

**Directora  
Dra. Mariaisabella Grenier.**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
Línea de Investigación en Liderazgo y Gestión  
Bogotá  
Noviembre de 2012**

Nota de Aceptación.

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado. —

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, Noviembre de 2012.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación describe el proceso que se llevó a cabo para indagar y conocer significados y sentidos que tiene el equipo directivo con respecto a la tendencia de liderazgo que iluminan las acciones de gestión con el propósito de alcanzar mejoras a nivel institucional en la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano ubicada en Yopal (Casanare).

La construcción metodológica que orienta este trabajo es de naturaleza cualitativa, con un enfoque etnográfico lo cual permitió en este caso, conocer las concepciones acerca de liderazgo, gestión, líder, en la realidad de la institución educativa mediante la aplicación y análisis de entrevistas y encuestas cualitativas dirigidas a los directivos y a los docentes como población seleccionada. Los resultados obtenidos han permitido concluir y recomendar acciones que reorienten las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico

El objetivo último a partir de los resultados encontrados en esta investigación consiste en construir una propuesta a manera de talleres desde la mirada del liderazgo transformacional teniendo en cuenta los siguientes ejes temáticos: trabajo en equipo, compromiso, comunicación efectiva, confianza, complementariedad, coordinación, con el fin de orientar las estrategias de gestión del equipo directivo de Unitrópico. Estos talleres son participativos, la proponente se involucra en las actividades las cuales deben cumplir con el ciclo permanente de la investigación acción participativa, metodología que se propone para desarrollar la propuesta la cual facilita la evaluación y la retroalimentación de los mismos de donde se deducen nuevas necesidades que dan origen al diseño de un nuevo taller.

Este trabajo se apoya en fundamentos epistemológicos y teóricos concernientes al pensamiento complejo, liderazgo y gestión los cuales se relacionan en forma clara y precisa en las páginas posteriores, además se constituye en un aporte para la línea de investigación educativa en gestión y liderazgo especialmente en las instituciones educativas.

## RESUMEN

Este trabajo reconoce la importancia de muchos trabajos previos, (algunos de ellos se describen en el capítulo de antecedentes), que se relacionan con el liderazgo y la gestión en el ámbito educativo y recurre a los fundamentos epistemológicos que tienen que ver con la propuesta de Morín, E. (1999) en el “Pensamiento Complejo”, y teóricos en cuanto al concepto de liderazgo que se sustentan en los postulados de Bass y Stodgll’s(1990), Delgado, M.(2004), Vandam, G. (2007), Marriner, T.A. (2009), con relación al liderazgo transformacional: Bass, B.(1985),(2005), Leithwood, (1994), Pozner, P.(2004), entre otros.

Por el carácter comprensivo de esta investigación utiliza la metodología cualitativa, la cual permitió a la investigadora acercarse, conocer y comprender los interrogantes, sentidos y significados, fortalezas y debilidades con respecto al liderazgo y gestión directiva en el equipo directivo y grupo de docentes de la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano (Unitrópico) para lo que se aplicaron entrevistas y encuestas cualitativas como instrumentos pertinentes y válidos en este caso, los hallazgos evidencian la necesidad de que el equipo directivo como ente gestor asuma compromisos de cambio para proveer a los integrantes de la comunidad de elementos valiosos y significativos para la transformación de la universidad.

Finalmente, y a partir de los hallazgos se plantea una propuesta de intervención que pretende fortalecer las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico desde los principios del liderazgo transformacional como nueva tendencia que conduce a la institución a alcanzar mejoras a nivel institucional.

# 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los albores del siglo XXI, en un mundo con cambios tan vertiginosos, donde las tecnologías y el conocimiento avanzan; las sociedades demandan a las organizaciones educativas que preparen a las nuevas generaciones para afrontar este cúmulo de retos. Si las sociedades cambian, las instituciones, “fieles reflejos de la sociedad”, también deben cambiar. Al respecto Senge (1990) señala que: “las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios” por lo que las acciones de gestión y liderazgo de una organización deben cambiar a medida que esta se desarrolla y madura.

La problemática de los directivos universitarios se genera precisamente por los cambios que realizan las instituciones en este contexto de la llamada sociedad del conocimiento y las tendencias mundiales de la educación que han venido impactando a las instituciones educativas, además la interactividad y el constante actuar de los directivos, sus apretadas agendas de trabajo, su recorrido académico, su perfil, todo debe integrarse para dar paso a los procesos de actualización y formación permanente.

Del contexto al que nos enfrentamos hace parte nuestra sociedad contemporánea inmersa en el llamado capitalismo globalizador que se involucra y adapta en forma camaleónica los procesos sociales actuales, al desarrollo de la tecnología y a la redefinición que se hace de un nuevo ser humano. El aspecto esencial de esta sociedad está constituido por una aceleración sin precedentes de creación, acumulación y sin duda de depreciación rápida del conocimiento, por estas razones la sociedad hoy exige un nuevo tipo institución universitaria, que participe, que actúe, que innove que se integre a la llamada sociedad del conocimiento y que adapte su vocación y quehacer para estar a tono con las tendencias nuevas tendencias.

El nuevo tipo de universidad requiere de un nuevo directivo capaz de responder a las necesidades puntuales: de liderazgo y de gestión, debe asumir estrategias que les faciliten la toma de decisiones no sólo académicas, también financieras administrativas, culturales, que impacten directamente en la gobernabilidad de la institución. Es claro, que quienes conforman un equipo directivo son los directos responsables del desarrollo organizacional en las instituciones, de propiciar una mirada integral en la dirección de las mismas, de poner en juego su experiencia acumulada para encarar los nuevos desafíos, sin perder su identidad ni el norte hacia el alcance de la visión, de velar por los procesos educativos y formativos de los jóvenes del país, para lograr los objetivos y alcanzar las metas

y fines de la educación propuestas y definidas por la constitución, lo cual exige un alto nivel de preparación, toma de conciencia y alto sentido de responsabilidad personal, social y profesional.

La Fundación Universitaria Unitrópico no es la excepción frente a esta problemática, tanto como pasa en muchas otras universidades del país, la gestión y el liderazgo han estado asociados al poder, al ejercicio de la autoridad a través de una o más personas hacia un grupo social sobre los que ejercen influencia en mayor o menor grado.

Y “no es lo mismo tener el poder que ejercer el poder”, lo cual implica una paradoja, así lo afirma Acosta Silva, (2002), (citado por Carlos Lopera, 2006) “para liderar una universidad se requieren como mínimo tres condiciones: a) espíritu universitario: dialógico, tolerancia, interdisciplinariedad, comparación, universalización, ética. b) conocimiento administrativo: presupuestos, planeación física y académica de recursos humanos, materiales, marco legal, indicadores. c) Habilidades sociales: liderazgo, ejemplo personal y autoridad concertada, mentalidad de futuro, metas amplias”

En consecuencia, liderar no es tarea fácil, dirigir una institución educativa de carácter superior representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional, por tal razón, las nuevas condiciones sociales que identifican nuestro contexto, exige líderes con principios éticos, morales, sociales con capacidades excepcionales y competencias laborales de muchísima calidad, que sean capaces de empoderar al directivo en la búsqueda del éxito de su organización.

## **1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA**

¿Cómo orientar las estrategias de gestión en el equipo directivo de la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano desde la teoría de liderazgo transformacional a propósito de las mejoras institucionales?



### 1.3 JUSTIFICACIÓN

*"En la era de la complejidad y el cambio, en las organizaciones, en el estado, en la Nación, los líderes son más importantes que nunca" (House, Spangler y Woyche, 1991)*

"La investigación y la experiencia han demostrado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en una organización de orden superior, son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio y mejora en la institución" así lo afirman: Murillo, (2004), Coronel, (1995). Entonces, si el deseo es mejorar las instituciones universitarias y con ello optimizar la educación superior, se necesitan personas que ejerzan un liderazgo con una mirada compleja desde su interior, que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean preparación adecuada, y sobre todo, que cuenten con actitud y compromiso con la institución, con la educación, con la formación de los jóvenes, con la sociedad, personas que sean capaces de asumir responsablemente procesos de cambio en el mundo de hoy.

Al respecto, Pont, B. y otros (2009) afirman que "El liderazgo educativo es una prioridad en la política mundial, una mayor autonomía y mayor enfoque en la educación y en los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes en la educación superior, es necesario el apoyo a los líderes escolares actuales para que el liderazgo sea una acción atractiva".

El interés por abordar el estilo de liderazgo que influye en las prácticas de gestión de los equipos directivos en las instituciones educativas para mejorar las organizaciones, se sustenta primero y desde una mirada particular en el deseo del autor de este trabajo por conocer y analizar la compleja situación actual de los directivos de la Fundación Universitaria Unitropico frente a los requerimientos de la comunidad y a las exigencias por los cambios y las transformaciones que en el mundo global suceden y que hacen cada vez más difícil el modo de organizar y dirigir una institución, además la posibilidad del mismo investigador para plantear algunas estrategias que mejoren la calidad de liderazgo y las prácticas en los procesos de gestión en dicha institución.

Los trabajos de liderazgo en educación tienen origen anglosajón, posteriormente, se realizan en España, Perú, Chile, Argentina, México y otros países de Centroamérica. En Colombia se ha abordado desde muchas disciplinas, en el ámbito universitario se asume en torno a la necesidad de plantear un perfil claro de liderazgo para dirigir centros educativos, lo cual se constituye en un ejercicio de gran motivación, pero sobretodo de mucha importancia.

El segundo aspecto que se considera relevante es asociar el liderazgo con factores vitales a nivel de gestión directiva, de administración y funcionamiento de

un centro educativo superior, como: la integración y trabajo en equipo, el reconocimiento, la creatividad, la participación y satisfacción no solo pedagógica sino de convivencia en todos los estamentos de la universidad debido a que en la gestión todo esfuerzo personal es valioso, pero, resulta poco significativo si no está soportado y enriquecido por un colectivo comprometido y satisfecho, esto es lo que realmente conduce a lograr una mejora institucional.

Estudios mas recientes plantean la necesidad en nuestro contexto de una gestión profesional con un perfil claro de liderazgo. En esta misma dirección la preocupación y el nivel de reflexión académica sobre liderazgo en organizaciones educativas se ha evidenciado en muchos casos a nivel internacional: se puede mencionar por ejemplo El Tercer Congreso Internacional de Centros educativos "Liderazgo y Organizaciones que aprenden", allí se describe la necesidad urgente de darle un enfoque mucho más colaborativo y transformador a la dirección educativa de hoy si se pretende un cambio evidente y sustancial que lleve a las instituciones a obtener alta calidad en todos los procesos, reconocimiento y prestigio nacional e internacional.

Es muy importante tener en cuenta, que el ejercicio de liderazgo es inevitablemente político y cultural, tiene que lidiar con diferentes puntos de vista enfrentados, intentando a través de diversas estrategias, consensos o acuerdos con el fin de que las tareas de la organización educativa sean productivas; el líder de hoy en educación debe ganarse el poder que necesita para transformar su institución, al margen de los conflictos y de intereses opuestos, debe aprovechar su liderazgo en el entorno micro político como un medio para la cohesión y la integración a nivel general. Así mismo, se destaca la importancia en las Instituciones Educativas del conocimiento, los valores, la visión, la misión, por eso se requiere que el ejercicio del liderazgo tenga una mirada holística, de ahí la importancia para los directivos de comprender profundamente la cultura en que se desempeñan y a la que pertenecen, razón por la cual, hoy los directivos deben asumir el reto desde la complejidad.

Este trabajo intenta potenciar el liderazgo con el fin de enriquecer las estrategias de gestión que se están ejerciendo en la Fundación Universitaria Unitrópico, máxime cuando este centro educativo desea fortalecer sus procesos educativos con el propósito de convertirse en un modelo y pionero en educación a nivel nacional e internacional, por lo que se debe tener en cuenta las funciones en la institución que se relacionan directamente con el factor humano, como la organización, la dinamización en responsabilidades colectivas, la planificación y participación en las decisiones y la importancia de los efectos del liderazgo en la mejora de la institución lo cual permite mayor autonomía y reconocimiento.

Para alcanzar la mejora institucional que se pretende en Unitrópico no significa cambiar el currículo, ni aumentar los cursos de capacitación y de formación desde las distintas disciplinas, sino, reorientar las estrategias de gestión a partir del

ejercicio de liderazgo con énfasis en liderazgo transformacional desde una mirada holística como lo propone Morin, desde la complejidad, reflexionando sobre el cómo, cuándo, para qué, y por qué se lidera, es decir, no es cambiar de objetivos o de personal, sino, tener claro, cómo gestionar, cómo liderar acciones en las competencias del equipo directivo.

En ese orden de ideas, desde la teoría de liderazgo transformacional se pretende hacer un aporte a Unitropico con una propuesta que reoriente dichas estrategias de gestión, donde más allá de una visión funcionalista, se integre una visión holística de la acción humana que conjugue con las emociones, pensamiento y lenguaje del contexto unitropista, desde la perspectiva del paradigma de la complejidad, el cual se constituye en una opción epistemológica que ilumina la acción de liderazgo hacia una nueva mirada de concebir la realidad y de enfrentarse al desafío de gestionar para la competitividad. Hoy, en las Instituciones de Educación Superior (IES) el cumplimiento de su misión, requiere la determinación de las competencias que debe desarrollar el talento humano y sus comunidades (directivos, profesores, administrativos, estudiantes y personal de apoyo) para alcanzar las metas que se han propuesto.

En la agenda de la UNESCO (2009) para la segunda década del siglo XXI, en el punto concerniente al “Acceso, Equidad y Calidad” el numeral 15 especifica “que las Instituciones Educativas Superiores deben invertir en el entrenamiento del personal: en gestión, enseñanza y aprendizaje que se transformen en procura de la mejora institucional”. Por eso, en la medida en que la institución formaliza más la atención al desarrollo personal directivo y académico se hace necesario el uso de recursos para detectar necesidades de entrenamiento y desarrollo.

Finalmente, este trabajo es un aporte y un punto de partida para la realización de más trabajos relacionados con el tema, en razón a que las instituciones cambian, son dinámicas, cambian los momentos históricos, políticos y sociales, cambia el tiempo, las necesidades, exigencias educativas y administrativas de la sociedad, el mundo es cambiante.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Plantear una propuesta para orientar las estrategias de gestión en el equipo directivo de Unitrópico desde la mirada de la teoría de liderazgo transformacional y la investigación cualitativa con el propósito de alcanzar mejoras a nivel institucional.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Comprender los significados y sentidos que se conciben en el imaginario del equipo directivo con respecto al liderazgo y la gestión que se vivencian en Unitrópico con el fin de alcanzar la misión y la visión de la universidad.
- Evidenciar fortalezas y debilidades que existen en Unitrópico con relación al liderazgo que influyen en las estrategias de gestión directiva y favorecen el alcance de los objetivos, la misión y visión y el alcance de las mejoras institucionales, a través del desarrollo de la coherencia interna, intertextualidad e intencionalidad.
- Plantear y diseñar una primera propuesta en forma de talleres desde la tendencia del liderazgo transformacional para orientar las estrategias de gestión del equipo directivo de Unitrópico

## 2. MARCO EPISTEMOLÓGICO

### 2.1 LA COMPLEJIDAD NUEVA VISIÓN PARA VER EL MUNDO

Desde que las sociedades han existido, también han existido una serie de ideologías, reglas, procedimientos, métodos y paradigmas que han direccionado el camino a seguir, que han marcado el mundo, que ha ido cambiando permanentemente y han hecho pensar a las personas para actuar de diferentes formas.

El mundo hoy está cambiando y sigue cambiando, cada fenómeno que sucede en lo científico, político, social, económico, cultural, tecnológico y educacional es complejo porque confluyen innumerables elementos e interacciones que evidencian un permanente dinamismo, lo cual de hecho implica una forma compleja de pensar y de actuar en esta nueva realidad. La Fundación Universitaria Unitropico inmersa en este mundo tan variable, también debe pensar en términos de conectividad, de relaciones y contexto, debe cambiar y asumir con otra mirada sus retos, sus acciones, sus proyectos: la mirada de la complejidad, lo cual se constituye en una apuesta para abrirse a un nuevo modo de ver la vida, la educación, la investigación, la historia.

Según Morin, (2001) “ El nuevo modo de existencia, en donde el cambio es inminente, se pasa de una concepción homogénea a una heterogénea del mundo, de la sensación de seguridad a la incertidumbre, de la unidad a la diversidad, de la disciplina del pensamiento simplista al pensamiento complejo.” Entonces, desde el pensamiento complejo se plantea que la realidad es un sistema permanente de cambio y los elementos que lo constituyen interactúan facilitando un proceso que genera nuevas estructuras. Afirma Morin, (2001) “...la heterogeneidad, la interacción, el azar, todo objeto del conocimiento cualquiera que sea no se puede estudiar en sí mismo, sino en relación con su entorno, precisamente por esto toda realidad es un sistema, por estar relacionada con el entorno”.

En ese orden de ideas, un sistema, una organización como la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano, no se puede entender si se estudia al margen de la cultura de su entorno, de su historia, de su origen, de su idiosincrasia, de su componente biológico, psicológico y social, razón de más por la que se pretende abordarla desde su realidad en el mundo: realidad compleja.

## **2.2 LA COMPLEJIDAD IMPLICA ACCIÓN DESDE EL LIDERAZGO PARA CREAR EL PRESENTE**

Frente a este postulado, Zabala, (1999); Morin, (1999); Keagan, (1994), (citados por Nieto-Goller), (2008) sostienen que “ en todas partes del mundo y bajo una perspectiva globalizadora y de pensamiento complejo, el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas institucionales, de ahí su carácter mítico y paradigmático”. También Álvarez de Mon, (2006), manifiesta que “los ciudadanos de hoy buscan afanosamente y reclaman a voz en grito un liderazgo fuerte y claro que guíe la nave humana en esta difícil travesía”.

El paradigma Moriniano de la complejidad implica pensar en términos organizacionales, por esta razón, es fundamental a la hora de la construcción de las acciones del sujeto: en este caso la acción del liderazgo, como acción multidimensional que debe integrar pensamiento, conocimiento, programa, plan, colaboración, dedicación y compromiso, una nueva concepción del mundo desde la complejidad y por lo tanto desde la incertidumbre y el riesgo, al respecto Morin (2002) manifiesta que “un conocimiento complejo puede proponer un principio de acción, que no ordene, sino que organice, que no manipule, sino que comunique, que no dirija, sino que anime.” Así mismo, el concepto de paradigma de Morin, (1992) incluye la visión de “cómo los individuos conocen, piensan y actúan en conformidad con paradigmas culturalmente inscritos en ellos”, una mirada que se ajusta como principio para la construcción de un sujeto como líder, objeto específico de esta investigación.

## **2.3 COMPLEJIDAD Y LIDERAZGO UNA OPCIÓN PARA DIRIGIR Y GESTIONAR**

Al respecto expone Arbaiza, L. (2009) “La teoría de la complejidad ha sido usada como fuente de nuevas metáforas para el liderazgo. Las organizaciones han sido concebidas como sistemas adaptativos complejos y tanto el liderazgo como el cambio, han sido sometidos a un análisis focalizado en lo no lineal y lo emergente. El paradigma actual de las organizaciones, se enfoca en las teorías científicas de la administración, las cuales reflejan una filosofía que se centra en la necesidad de controlar y predecir. Esta necesidad de control, refleja una necesidad de seguridad y el miedo a lo desconocido. La realidad cambiante exige dejar estos miedos y afrontar la incertidumbre. Según la teoría de la complejidad, el orden que se desea a través del control, es en realidad el resultado del cambio y la incertidumbre. El acto de controlar puede ser un problema para la creatividad e innovación que se busca en la organización”.

Actualmente todas las organizaciones, también las instituciones educativas y los líderes que ejercen en ellas, viven en permanente contradicción al experimentar la realidad de la incertidumbre y la creencia de que todavía se puede elegir el destino

de las personas y de las mismas organizaciones. La velocidad de los cambios aumenta y estos son vistos como necesarios y fundamentales para sobrevivir en esta vertiginosa era.

La premisa fundamental en el trabajo del líder, es elegir el estado futuro de la organización, y guiar su desarrollo en esa misma dirección. Sin embargo, la experiencia muestra, cada día, que en un mundo global, complejo e incierto, la realidad organizativa no es planificable; que emerge como resultado de innumerables interacciones e intereses imprevisibles; y que los conocimientos y experiencias que se han ido acumulando a través del tiempo acaban convertidos en disfuncionalidades, por eso son difíciles de aplicar. El reto que enfrentan las instituciones actuales está en forjar un liderazgo acorde con las necesidades del futuro, es el mismo reto que enfrenta Unitropico como organización humana.

En tal sentido, el liderazgo más apropiado para hoy es aquel que reconoce que para cumplir compromisos, se necesita el soporte de otros. El héroe solitario que transforma las organizaciones con una sola mano, ha sido desplazado. Ahora el liderazgo reconoce que las relaciones son esenciales para lograr el éxito en la versátil realidad de las organizaciones. Frente a esto, de verdad, no existe una lista que describa las cualidades del liderazgo, pero sí se sabe que liderazgo debe ser multidisciplinario, multidimensional y debe enfocarse más hacia el "ser", más que el "hacer", lo cual implica, fijarse más en los procesos que en los resultados.

También, la Fundación Universitaria Unitropico, como todas las demás organizaciones, esta atravesando por complejas situaciones de incertidumbre, frente a un futuro emergente en el que toda la comunidad hace parte del problema y de la solución. Por ello, el punto de partida consiste en entender que el trabajo del liderazgo como proceso adaptativo no es una prerrogativa de los líderes, sino el resultado de las relaciones e interrelaciones entre las personas que hacen parte de la Fundación Unitrópico, por lo que las prácticas de gestión requieren de un liderazgo con una mirada compleja para lograr que dicha acción se convierta en el trabajo de todos, que integre el pensamiento, con la acción y que visualice el futuro para ajustarse a la realidad global.

### 3. MARCO TEÓRICO.

La intención en esta sección del trabajo es tratar de profundizar en la naturaleza e importancia del fenómeno del liderazgo que se intuye en el horizonte de los cambios profundos que se están produciendo en las organizaciones educativas con mayores y más grandes necesidades frente a las cuales se espera mejoras más rápidas y con menos recursos disponibles, analizar algunos factores que intervienen en las estrategias de gestión para que se transformen en una fuerza irresistible, además revisar acciones que se han desarrollado durante más de medio siglo, y explicar brevemente los elementos, enfoques, características y principios que lo constituyen.

El liderazgo es un tema que ha suscitado gran interés a lo largo de toda la historia de la humanidad, en el ámbito de las organizaciones educativas superiores ha sido una de las variables más analizadas estudiando su trayectoria y contenido teórico, repercusión en el desempeño laboral y su relación con la gestión administrativa y otros aspectos cotidianos como satisfacción y rendimiento, resultados, entre otras, ejemplo de esto es la gran cantidad de publicaciones que cada día surgen.

#### 3.1 LIDERAZGO

La palabra liderazgo, según Bass y Stodgill's (1990), "cuenta en su uso con muchísimo tiempo y se remonta a culturas ancestrales". Los egipcios establecían claramente en sus jeroglíficos, diferencias para denominar la palabra liderazgo, «seshemet», de líder «seshemu» y «shemsu» para los seguidores. El autor Gil' Adi (1997:33) cuando cita a Henning (1960) aclara que la palabra liderazgo en griego y latín es una derivación: «del verbo actuar. «Archein»: gobernar y «Prattein»: alcanzar que corresponde al verbo en latín «ajere»: mover. (Citados por Zamora y Poriet, 2007).

Líder en su raíz anglosajona «Laedare», que tiene en uso muchos años sin haber sufrido cambios, se remonta a muchos miles de años. Gil' Adi (1997). Su significado está asociado con conducir a los viajeros por el camino. Bolman y Deal, (1995). Gil' Adi (ob. cit) comenta que: «En sus raíces indoeuropeas líder viene de «Leit» ir hacia delante, mover, morir por...» Tradicionalmente el término liderazgo se refiere por lo común, en las Fuerzas Armadas, a aquellos individuos que están en posiciones de mando, que señalan el camino, tal como lo refiere Heifetz (1997). Quizás debido a que la guerra ha desempeñado un papel histórico central en el desarrollo de nuestras concepciones del liderazgo y la autoridad, no resulta sorprendente que la antigua raíz lingüística del verbo inglés «to lead» «liderar» significa «salir, morir».



Delgado, M. L. (2004) sostiene que el liderazgo es: “Función: por eso habla más de liderazgo que de líder. Estrategia: porque condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta las energías de todos hacia metas determinadas. Compartido: en el sentido en que distribuye y se vierte por todas las unidades organizativas, equipo de trabajo, jefes, tutores, se ejerce colegiadamente. Motivador: porque influye en factores y cualidades personales, valores, expectativas generales.”

Ibídem, (2004) resalta que: “Liderar es sustentar una dinámica rica y creadora con la organización y el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar satisfacción de los miembros, innovar, mejorar continuamente. El liderazgo no es la función que el grupo atribuye según el momento y la actividad a determinados miembros (uno o varios del propio grupo). El liderazgo se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización. Es decir, Liderazgo es la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento, su propia transformación en función de una misión o proyecto compartido.”

Lussier, R. y Achua, C. (2005), afirman que “Liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos en la institución mediante el cambio. El proceso de influencia se da recíprocamente entre líderes y seguidores.”

También, Kousses, J., Pozner, B. (2006), manifiestan que el liderazgo “es el arte de movilizar a los demás para que quieran luchar por aspiraciones compartidas.”

Así mismo, Marriner, T. A. (2009), sostiene que “liderazgo es la inspiración para obtener las respuestas deseadas y obtener que los demás realicen el trabajo. La función de liderazgo se centra en el objetivo y en hacer lo correcto, los líderes necesitan una buena gestión del estrés y del tiempo para alcanzar los retos del liderazgo.”

En un aparte de una de las innumerables conferencias que realiza Cornejo, M. A. (2009) manifiesta que “el liderazgo es un conjunto de destrezas que la mayoría de las personas posee, pero solo una minoría hace uso de ellas, es una habilidad que cualquiera puede aprender y enseñar y que lleva intrínseca la innovación para el cambio y la transformación”. Razón de más para inferir que el liderazgo es un fenómeno social dentro de un contexto histórico, en donde la interrelación líder-seguidor es un proceso dinámico de influencia mutua que se mantiene con la búsqueda de opciones para lograr la satisfacción de las necesidades y metas del grupo.

Frente a las posturas bibliográficas relacionadas con la categoría de liderazgo, se intuye que hoy en día el liderazgo es el eje fundamental que mueve una institución, comprende una cadena de acciones que llevan a transformar y dar paso a nuevas posibilidades o paradigmas en las personas y estas a su vez en la sociedad. Por eso, hoy en las instituciones educativas se necesitan líderes con

sensibilidad para entender a los integrantes de la organización, con criterio para construir, orientar con argumentos suficientes y para convencer con el ejemplo, guiar con gran capacidad de crear, de solucionar y de encontrar la ruta apropiada para mejorar en beneficio de toda una comunidad.

Al respecto, escribe Vandam, G.( 2007) “ El camino del liderazgo empieza con preguntas antes que con respuestas, porque se parte de la imagen, que el líder no es el dueño de la verdad, sino que se enriquece y desarrolla como persona y profesional en el ejercicio de la función, que toma tiempo para reflexionar acerca de sí mismo y se pregunta, se cuestiona, el por qué, para qué, de muchas acciones que se permite dudar antes de actuar con la serenidad y la celeridad que un mundo cada vez más vertiginoso y demandante lo exige”.

### **3.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EN EDUCACIÓN**

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, humanos, físicos, sociales, económicos, políticos, culturales, entre otros, es necesaria la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar por la inversión que se haga en educación, para que un país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsarla con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable: el liderazgo directivo.

El liderazgo directivo se presenta hoy como aspecto fundamental para alcanzar de éxito del rendimiento académico de los estudiantes y como un factor de motivación del profesorado en procura del cambio educativo, por esta razón, urge la necesidad de orientar equipos directivos con las competencias necesarias para la gestión de una educación de calidad, cualquiera sea el contexto en el que se desempeñe. La gestión escolar se debe centrar en ámbitos de diagnóstico, planificación estratégica y control de los distintos procesos propios de las instituciones además del planteamiento de metas y evaluación de las mismas. El alineamiento entre la misión, el proyecto educativo institucional en armonía con los recursos humanos son factores de éxito para lo cual el director y su equipo directivo deben estar preparados desde los fundamentos de la complejidad, el conocimiento teórico, técnico y de desarrollo personal, profesional y empresarial.

**En ese sentido, afirma Pozner, P.(2007) “Ser Directivo hoy día, de una institución educativa y hacer gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia practica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos”.**

### **3.3 LIDERAZGO COMO ACCIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A LA NUEVA SITUACIÓN EDUCATIVA**

Hoy el liderazgo constituye un aspecto estratégico y complejo de mucha importancia, dado que tiene un papel predominante para promover y consolidar la situación de cambios constantes e impredecibles en todos los ámbitos, que transforman el tiempo y el espacio, ocasionando una profunda crisis en el mundo, empiezan a ser observados y sentidos desde mucho antes de los años 50's, desde entonces comienza a aparecer la palabra : globalización, se encuentra inmersa en la vida cotidiana del común de las personas, se ha impuesto no sólo en el lenguaje de los analistas, sino en la boca de los representantes de las políticas públicas, de la economía, y es motivo de debate en el ámbito educativo, es decir, este término ya hace parte de la cultura. Al respecto, Castells, M. (2004) sostiene que: "la crisis económica del capitalismo, los movimientos culturales como el antiautoritarismo, el feminismo, la ecología, el predominio de la tecnología, la información y la comunicación, son tres elementos que confluyen históricamente en las últimas décadas del siglo XX y han coadyuvado a la formación de estructuras socioeconómicas y socioculturales en red que identifican esta mundialización."

Frente a esa situación, Rodríguez, (2004) manifiesta: "Tal vez sea demasiada pretensión afirmar que el liderazgo es esencial para dar respuesta a estas inquietudes. Lo que si está muy claro, es que el liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización educativa compuesta por individuos que persiguen objetivos comunes, poseen intereses personales distintos inmersos en un mundo globalizado."

En el ámbito de la educación de numerosos países y por supuesto de Colombia luego de muchos encuentros internacionales, como congresos de liderazgo y administración, de pedagogía y liderazgo, liderazgo y globalización, se ha llegado al acuerdo global que tiene que ver con la necesidad de mejorar la educación en todo el mundo. Al mismo tiempo todos los países han estado de acuerdo en que no se puede lograr una mejora significativa y de calidad sin realizar transformaciones profundas, de contenido, de objetivos, metodologías, de estrategias, de adaptación a los nuevos contextos laborales, profesionales, entre otros, en todo caso en nuestro país las reformas se han estado haciendo y continúan realizándose. El liderazgo educativo supone una mirada compleja, una perspectiva de futuro orientada al éxito, que consolide tanto lo que ya se ha hecho y que ha tenido buenos resultados como lo que se puede hacer con proyectos innovadores y alternativos.

La Fundación Unitrópico como organización educativa requiere de un nuevo estilo de liderazgo para afrontar este sinnúmero de cambios, porque, sin duda, el reto de las instituciones depende en gran medida de la capacidad de liderar para mantenerse en el nivel de conocimiento que así lo requiere la sociedad, por eso, el líder debe ser proactivo y transformador, porque el futuro lo construyen las personas dinámicas, que crean las circunstancias para que esto ocurra de acuerdo con sus expectativas, en este caso, que conduzca la Fundación a construir futuro desde nuevos ambientes de aprendizajes, cambiar la visión que se tiene de hombre, crear modelos y parámetros de formación que proyecten el pensar, sentir y hacer del nuevo hombre más allá de las fronteras, y desde la mirada de la complejidad, capaz de transformar lo que aprende para mejorar el entorno de su comunidad.

### **3.4 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Bernard Bass, es uno de los más conocidos y respetados especialistas en liderazgos, fue Distinguished Professor Emeritus of Organizational Behavior en la Universidad de Binghamton, en Nueva York. Bass falleció mientras concluía la que será la cuarta edición de su conocida obra Bass & Stogdill's "Handbook of Leadership". Definió "el liderazgo transformacional en términos de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder transformacional". Para Bass, "el carisma es necesario, pero no es suficiente". También ha señalado que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales indispensables en esta época que enfrenta la relatividad en los valores.

Para esto, Bass, B. (1985), identificó tres formas en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores: a) "Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea. b) Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos del equipo y la institución, en lugar de sus propios intereses. c) Activar sus necesidades de mayor orden".

Las investigaciones acerca del liderazgo transformacional indican que la inteligencia emocional es un rasgo característico de un líder. En ese sentido es que Goleman, D. (1995) reconoce que "un rasgo característico de un líder es, no solo saber más y mejor las cosas, sino que debe tener una excelente inteligencia emocional." En todo caso, la inteligencia emocional incluye la inteligencia intrapersonal e interpersonal. La inteligencia intrapersonal se manifiesta en contactar con los propios sentimientos, discernir estos sentimientos y orientar la conducta. La inteligencia interpersonal se determina por la capacidad de liderazgo, la aptitud para relacionarse, mantener amistades y solucionar problemas sociales.

También, Fleischmann, (1991), establece que "el liderazgo transformacional se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia, a través de esta influencia el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se

pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva .El éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del liderazgo.”

Estas propuestas se complementan entre sí en razón a que Bass manifiesta el desarrollo de una visión clara, un norte que se pretende en beneficio de una comunidad y Fleischmann supone que mediante el ejercicio de las tareas se alcanzan grandes metas en beneficio de una población o un grupo y Goleman confirma el liderazgo transformacional como gestión integradora entre los procesos emocionales y racionales de un individuo.

Igualmente, Leithwood, (1994) propone “el liderazgo transformacional como un modelo en la reestructuración escolar de modo que recoja las dimensiones significativas de creatividad, carisma y compromiso.” Y presenta una amplia descripción de esta propuesta, pues la considera realmente válida en la gestión de los equipos directivos por que “enriquece todas las acciones a partir del trabajo colaborativo y la distribución de tareas en el equipo”.

Bass, (2003), (citado por Martínez Carmen (2004) define el “liderazgo transformacional como el liderazgo que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se espera de ellos”. En este sentido, el liderazgo transformacional se entiende como una relación mutua y constante entre el líder y sus seguidores en la cual las dos partes se fortalecen para aumentar sus niveles de moralidad y motivación, esto genera compromiso, propósitos, y una misión compartida para el grupo en procura del alcance de las metas propuestas.

Pozner, P. (2007) afirma que el “liderazgo transformacional tiene que ver con el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección, está ligado a un tipo de comunicación especial, necesaria todas las prácticas de gestión de los equipos directivos que convocan a la comunidad a mejorar.”

De igual forma, Cardona y Miller, (2001) sostienen que lo característico del líder transformador “es ser capaz de generar entusiasmo y cambio hacia nuevas perspectivas de mayor revisión de negocio, delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional”.

En todo caso, el liderazgo transformador hoy es una opción en el mundo educativo con una mirada desde la complejidad para propiciar eficazmente la mejora institucional a partir de la intervención cercana del líder en los procesos de desarrollo personal y profesional de todo el equipo, autores como Bass, (1985) muestran su eficiencia en la gestión a partir de la “autoridad formal” , pero, si bien es cierto, todo directivo debe presentar cualidades y capacidades para la gestión, este liderazgo no es exclusivo de la autoridad formal más bien se complementa con el liderazgo docente lo cual viene a ser un soporte para el logro de los fines propuestos.

**3.4.1 Principios fundamentales del liderazgo transformacional:** Son propuestos también por Gregory Bass estos principios son factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional:

- a) El carisma: capacidad para entusiasmar, motivar y transmitir confianza respeto.
- b) La consideración individual: trata a cada individuo que hace parte de la organización en forma individual prestándole la atención que cada uno requiere.
- c) La estimulación intelectual: hace hincapié en la inteligencia, en la racionalidad y en la solución de problemas
- d) La inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo en sí mismo y en cada uno de los miembros de la institución.

**3.4.2 Razones que justifican el liderazgo transformacional en Instituciones Universitarias:** En la actualidad la tendencia de liderazgo transformacional es la de mayor importancia y aplicabilidad en el ámbito de las organizaciones y especialmente en las organizaciones educativas, se refiere al modelo de liderazgo del futuro que asume una mirada muy distinta a la que se está acostumbrado a ver el mundo: la transformación de las organizaciones en espacios de calidad total y mejora institucional continúa.

Ningún grupo humano, cualquiera que sea, funciona en forma eficiente y eficaz sin algún tipo de liderazgo, bien sea que provenga del espacio institucional o informal o que sea un liderazgo ocasional. Es decir, el factor de liderazgo, se está reafirmando cada vez más, tanto en los enfoques que ayudan a rescatar las buenas prácticas en las instituciones educativas, aquellas que ayudan a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, como en los modelos que sirven de orientación para alcanzar una gestión de calidad. Esto compromete no sólo a los equipos directivos, sino a todos los que trabajan en la institución.

Por eso, toda organización o institución compleja como las Instituciones Educativas Universitarias (IEU) que tienden a estructurarse con base en niveles y jerarquías como rectores, decanos, coordinadores, etc., conforman una columna vertebral compuesta desde el nivel más alto hasta los niveles de mando y constituyen un conjunto llamado liderazgo. Este sistema conforma la estructura que identifica no a una persona, sino a una institución integrada y sólida con características particulares que fundamentan su cultura organizacional

Hoy la educación necesita de un líder que armonice los objetivos institucionales, que oriente las acciones desde una mirada integral, que concilie, reconozca, proyecte, represente el sentir, los valores y las intenciones de sus colaboradores

lo cual es fundamental en la construcción colectiva de una organización universitaria. Al respecto Bennis y Nanus, (2001) señalan: “que una organización puede recurrir a muchas soluciones, pero no le sirve de nada si carece de liderazgo, por eso una institución que carece de liderazgo tiene pocas posibilidades de sobrevivir.”

Frente a lo expuesto, Álvarez, (1998) afirma que “ la capacidad para proporcionar visión de futuro que incentive trabajo cotidiano, la capacidad para entusiasmar, para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia, la capacidad para buscar innovación vital en el ámbito educativo superior, la capacidad para asumir reformas, sólo se puede dar en dar en las instituciones educativas y por un director que haya desarrollado habilidades para el liderazgo”.

En este sentido, el liderazgo transformacional como acción distribuida en busca de la mejora institucional en el contexto de la cultura organizativa escolar en nuestro medio, es una propuesta coherente en teoría y en práctica, se sustenta en el compromiso ético-moral lo cual le proporciona las directrices o líneas de acción para construir un proceso de interacción social en la institución educativa. Morrison (2002) “En una organización compleja como la escuela se requiere que el liderazgo esté distribuido a través de la institución.

**3.4.3 Liderazgo transformacional y las prácticas de gestión:** La primera idea que hoy se debe tener muy clara es que no es lo mismo gestionar que liderar, sin embargo están intrínsecamente relacionados. Gestionar, es en esencia, sacarle el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer, mientras que liderar, es ir más allá, es ir lejos, es visionar, es transformar la realidad, es sustentar una dinámica mas creativa con la organización, es conducir un grupo a alcanzar logros talvez inesperados e imposibles, es la satisfacción y el bienestar de los miembros del equipo, es crear, mejorar, es innovar permanentemente.

Gestión y liderazgo, aunque no son lo mismo, de todos modos, son dos aspectos de las prácticas directivas que se complementan entre sí, se dan simultáneamente, están asociados, no es posible ejercer un liderazgo que transforme sin una buena gestión que ejecute, por eso el trabajo de los directivos, actualmente, es demasiado complejo, todo el tiempo deben estar tomando decisiones en la mayoría de los casos muy significativas y trascendentales para la organización.

En ese sentido es que, Lanz, R. (2001) describe esta relación como “una conjugación de procesos de organización y dirección en el ámbito educativo, la distribución, el ejercicio de la autoridad y la relación entre el conjunto institucional y los niveles de gestión real y racional.”



### 3.5 GESTIÓN

Procede del latín “*Gestio*” que significa acción de llevar. Gestionar hace referencia a la acción humana y a la consecuencia de administrar, es decir, realizar acciones oportunas para alcanzar el logro en un proyecto o en una propuesta. Al respecto afirma Cassaus, J. (1999) “La gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura y la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos esperados de la organización.”

La preocupación por motivar a las personas hacia objetivos comunes, tiene antecedentes muy significativos. Desde la Antigüedad, se puede decir, que están los precursores de dos corrientes que han estado presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión que se percibe como acción autoritaria. Platón, consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. También en la Política de Aristóteles, aparece la visión de la gestión como una acción democrática. Aristóteles consideraba que el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino. (Citados por Cassaus, J. 2000)

Sólo hacia los inicios del siglo XX la gestión es concebida como conjunto de ideas estructuradas, y para la segunda mitad del mismo siglo especialmente con Alfred Sloan como gerente de General Motors, comienza a estructurarse el concepto de gestión como campo disciplinar. La gran contribución de Sloan tiene que ver con el desarrollo de la gestión profesional y su importancia una vez que la organización ha sido creada, junto con la presencia de la gerencia profesional se privilegia la descentralización pero dentro de ciertos parámetros los cuales son establecidos a través del trabajo en grupos por medio de mecanismos de coordinación.

El concepto de gestión tiene su origen en el ámbito empresarial y se aplicó posteriormente a procesos educativos los cuales se formalizan y evidencian en funciones como planeación, gestión financiera, de recursos, de proyectos y de vinculación de usuarios. Es una disciplina de desarrollo muy reciente, en los años sesenta en Estados Unidos se empieza a hablar del tema, en los setenta en el Reino Unido y en los años ochenta en América Latina. Su irrupción en los sistemas educativos se configuró como expresión conceptual, a partir de los nuevos propósitos misionales que la educación asumió en materia de la reorganización escolar y la atribución de funciones relacionadas con la productividad y la consolidación de espacios de participación y democracia dentro de las instituciones, y más que una disciplina teórica, muy por el contrario es una disciplina aplicada a la cotidianidad de su práctica, en la actualidad está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Cassaus, (2000) considera



que “la gestión en educación es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, la política y la práctica.”

Op.Cit. (1999) afirma que “la gestión en una institución se realiza como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de la misma mediante una articulación constante con el entorno”. En esta visión, la gestión aparece como un proceso de aprendizaje continuo el cual se hace tangible a través de las metas alcanzadas.

**3.5.1 Gestión Directiva:** El término gestión directiva parece ser redundante, pues, comúnmente se acepta que los términos gestión y dirección son dos formas para designar a un concepto; cuyo contenido se refiere a la influencia o acción consciente de unos hombres sobre otros, para el logro de determinados objetivos de relevancia para la organización social, a través de un proceso que incluye la planificación, la organización, el mando y el control.

También puede ser entendida como una diversidad operativa, a corto plazo de la dirección o como sinónimo de actividad. En este caso, cuando se habla de gestión directiva, se está apuntando a acciones que tienen como contenido la dirección, tanto de las personas como de los procesos sustantivos de una organización que garantizan el desempeño como encargo social.

La gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienza a transitar por nuevos caminos que impone la globalización y obliga a ver la organización como un todo que entrega sus servicios a la comunidad, las tendencias organizacionales exigen nuevos modelos y herramientas que le permitan a la institución generar valores agregados y diferenciados. Al respecto, Senge, (1999) asegura que “la gestión directiva es una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades de las personas”. Los pilares de la gestión directiva se proyectan desde: a) el trabajo en equipo, b) liderazgo, c) servicio, d) la transformación.

**3.5.2 Ámbitos de la gestión directiva:** Para mayor comprensión Bass, (2000) propone algunos ámbitos en los que debe fijarse la gestión directiva:

a) *En el ámbito de la gestión Institucional* se refiere al conjunto de acciones que aseguran la realización del PEI, estas acciones corresponden al equipo directivo que lideran la institución hacia metas explícitas e implican un proceso permanente de toma de decisiones lo cual genera un clima de trabajo colectivo y participativo, contiene elementos claves que orientan los procesos de administración, convivencia universitaria o escolar, relación con el entorno (redes con otras universidades e instituciones sociales) y liderazgo de los procesos de los cuales debe dar cuenta.

b) *En el ámbito de la gestión institucional* se constituye en un pilar fundamental para cualquier proceso de mejora en la universidad su entramado dinámico y complejo de personas reglas, tradiciones, espacios, tiempos y recursos, puede facilitar y/o obstaculizar las intenciones de producir cambios en las prácticas cotidianas.

c) *En el ámbito de la gestión Curricular* tiene que ver con la capacidad para organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución desde el punto de vista de lo que se quiere enseñar y de lo que es necesario que los estudiantes aprendan. Orienta y conduce actividades del aula en el marco del mismo PEI logrando trabajo en el equipo de los docentes y generando condiciones para que el trabajo se realice en un ambiente que favorece el aprendizaje y la investigación permanentes con el propósito de formar comunidad educativa académica.

d) *En el ámbito de la gestión de la convivencia* se relaciona con el conjunto de acciones implicadas en la construcción de una convivencia institucional de calidad para sus integrantes, es decir una gestión directiva que posibilite que los procesos educativos se desarrollen en un ambiente sano superando y previniendo conflictos que pueden afectar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa. La gestión de la convivencia institucional se considera también como la capacidad para potenciar el PEI y lograr resultados de aprendizaje de calidad. En este ámbito se aprecian elementos centrales como:- la mantención de un clima favorable para los aprendizajes, - la prevención psicosocial,- la creación de redes sociales,- la comunicación e interacción colaborativa de directivos docentes y estudiantes.

e) *En el ámbito de la gestión educativa* se fija en el proceso sistemático que esta orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos conservando la autonomía institucional y respondiendo a las necesidades de la comunidad local, regional, nacional e internacional. En la gestión educativa el equipo directivo debe estar al tanto de la gestión pedagógica y académica, gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

La gestión educativa pretende:

- Presentar un perfil, integral coherente y unificada de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las acciones y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas al futuro, se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en que está inserta como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio que se ofrece.

Estas acciones de gestión directiva son medulares en una Institución Educativa Superior (IES) tienen que ver con: la generación de conocimiento (Investigación), formación y acreditación del talento humano (Docencia), y prestación de servicios, factores que contribuyen a definir el perfil de la universidad, igualmente, los recursos de gestión como: planificación, organización, dirección y control de los mismos para alcanzar metas y el mejoramiento del bienestar personal son competencias que desarrolla el talento humano de la IES para asegurar el éxito de la misión universitaria.

*f) En el ámbito de la gestión escolar.* Hoy la gestión escolar es considerada como el “conjunto de estrategias direccionada por personas y cuerpos colegiados de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo institucional; esto es, la manera como la institución logra aterrizar las políticas del Gobierno”. Lopera, C. (2006).

La gestión escolar se refiere a los procesos de organización, coordinación, administración educativa; ha cobrado una gran fuerza y viene siendo un componente importante en la puesta en marcha de los procesos de modernización y renovación del aparato educativo. Esta concepción de gestión ha servido para repensar y cuestionar lo educativo, desde los inicios de la década de los noventa cuando en los marcos del 2º y 3º Congreso de Investigación Educativa se empezaron a otorgar espacios particulares para analizar la problemática de la gestión, de la administración, de las políticas educativas, entre otros.

A partir del reconocimiento de que la gestión a nivel universitario es una tarea compleja en si misma, diferente de los procesos administrativos de empresas y oficinas, ha ido tomando rumbo propio con estudios propuestos específicos, como los de Stephen Ball en Inglaterra recopilados en su libro “Micropolíticas de la enseñanza”, y Sylvia Schemeller en México en donde se refiere a los procesos de reforma de modernización y gestión educativa.

La gestión escolar tiene que ver con el diseño de situaciones que permiten y exigen acciones colectivas, es un proceso de toma de decisiones dinámicas de los equipos directivos, tiene como finalidad centralizar los objetivos de la institución educativa siempre en busca de la mejora en calidad, prestigio y reconocimiento. En esa dirección el Ministerio de Ed. de Argentina, (1996) reglamenta “la gestión escolar como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y de ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, la resolución de problemas y el seguimiento o proceso de evaluación.”

También, Uribe, M. (2010), indica que “la gestión eficiente e innovadora en una institución educativa superior es un factor estratégico para el logro de la calidad de los aprendizajes y factor fundamental en la mejora institucional.”

*g) En el ámbito de la gestión administrativa y financiera.* Depende directamente del equipo directivo, está corresponden todos los procesos de información, registros y procedimientos, el manejo de recursos financieros, humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento institucional porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

- La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos)
- Procesos y procedimientos (inventarios, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de la planta física, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.).

**3.5.3 Principios de la gestión directiva:** Los principios de gestión directiva se construyen desde un enfoque democrático para el desarrollo de las organizaciones, cada institución es una organización específica, por esta razón, cada una debe implementar sus propias estrategias de gestión y liderazgo, aquí se relacionan los principios que son esenciales en cualquier institución:

**Autonomía.** Toma de decisiones, capacidad del equipo directivo para asumir la responsabilidad en la atención de los asuntos internos de su competencia y asegurar los propósitos educativos de la IES a partir de una visión y misión compartidas.

**Corresponsabilidad.** Principio relacionado con la capacidad del equipo directivo para asumir conjuntamente las decisiones y acciones que le permitan asegurar los procesos y resultados educativos para garantizar la excelencia.

**Transparencia y rendición de cuentas.** Se refiere a los procesos que se establecen de acuerdo con los propios alcances de la organización para informar a la comunidad educativa acerca de sus propósitos y alcances o logros, en función de las metas educativas, así como del ejercicio de los recursos financieros que ingresan a la institución comprende el clima organizacional, el proceso de enseñanza y aprendizaje y sus resultados, el desempeño profesional, la participación social y la administración de los recursos.

**Flexibilidad en las prácticas y relaciones.** Habilidad del equipo directivo para adecuar sus prácticas y relaciones a las necesidades y prioridades de la institución a fin de atender con calidad y equidad a la diversidad de su comunidad en los diversos contextos sociales y culturales, en un ambiente que favorezca el aprendizaje y el trato digno y respetuoso de todos los actores, para propiciar formas de gestión pertinentes que lo conduzcan a cumplir sus propósitos institucionales.

**3.5.4 Estrategias de gestión directiva:** Sin duda, las estrategias de gestión deben fundamentarse en los principios de gestión, en todo caso se constituyen en herramientas necesarias para aplicar en una organización, un directivo debe desarrollar formulas adecuadas para enfrentar las exigencias propias de la misma institución y transformarlas en experiencias exitosas.

Existen múltiples definiciones de estrategia, en general, todas se resumen en una compleja red de corrientes, ideas, experiencias, objetivos, memorias, percepciones y expectativas que sirven para elaborar planes orientados en forma clara que buscan el desarrollo y fortalecimiento de la gestión universitaria y van de la mano de la gestión gerencial y en busca de la transformación en la academia. “Conforman un camino metodológico, secuenciado y procesual que permiten operativizar los principios y componentes que fundamentan el modelo de gestión de la dirección. Hacen parte de un proceso en la toma de decisiones intencionales sobre la gestión, una hoja de ruta que define, orienta y organiza las actividades que se planean en una organización”. (<http://manuelgross.bligoo.com>. visitada el 01/05/2012).

En ese orden de ideas y siguiendo a Guijarro y Chávez, (2006) se puede inferir que las instituciones de educación superior “deben adecuar sus esquemas de gestión con la finalidad de alcanzar mejoras en la calidad, eficacia, eficiencia, pertinencia equidad y producción, que le permitan establecer relaciones con la sociedad en coherencia con el contexto histórico, social, económico y político que vive un país.”

### **3.6 MEJORA INSTITUCIONAL**

Este término se utiliza para referirse a todo esfuerzo de desarrollo que tiene como foco de atención el centro educativo considerado en su totalidad, cuando se habla de foco de atención se refiere a todos los procesos y proyectos que son la base de la mejora y que están relacionados con la integración social, académica, la convivencia, la innovación pedagógica, tecnológica y de investigación que una IES tiene como ejes de formación y competencia laboral, siempre en busca de la excelencia y el reconocimiento local, nacional e internacional. La mejora institucional es el enfoque más amplio de la calidad educativa, genera condiciones internas que promueven el propio desarrollo de la organización, es el producto de un trabajo permanente sistemático y encaminado al cambio en las

estrategias y prácticas de gestión eficaz con el propósito de alcanzar las metas educativas.

Al respecto, Sarazón,(1990), ( citado por Bolívar, 1997) sostiene que “en todo proceso de mejora institucional intervienen diversas dimensiones , procesos agentes y estrategias, al tiempo que puede tener distintos propósitos y valores por lo que es necesario contextualizar debidamente el tema/ problema en las múltiples instancias y niveles que hoy configuran dicha mejora escolar”.

Así mismo, Moreno, (1992) considera “la mejora institucional como el término utilizado para referirse a todo esfuerzo y proceso de cambio y desarrollo que tiene como fin la transformación de un centro en institución de calidad ” También, “Fullan y Milles, (1992), Fullan Y Hargreaves,(1992) Fullan (1993) (citados por Bolívar,1997) al respecto manifiestan que “la mejora en la institución comienza cambiando las formas de pensar, de planificar, de diseñar estrategias, de integrar las propuestas, de asumir los problemas como oportunidades de mejora reales”. Igualmente se sabe que los cambios pueden sin duda, ser prescritos y legislados, pero solo cuando implican a la institución afecta los factores claves como el liderazgo y la gestión en todos sus ámbitos.

En Unitrópico la mejora institucional de calidad se debe reflejar en una planificación minuciosa y coordinada, con un proyecto educativo compartido, fundamentado en una serie de valores, normas y metas que configuran un clima laboral positivo lo cual genera identidad, sentido de pertenencia y un alto grado de compromiso personal y profesional que hacen parte de la cultura propia del entorno por lo tanto de la institución. En ese orden de ideas, Bolívar, A. (1997) sostiene que la mejora institucional en una institución se manifiesta como un “esfuerzo sistemático y sostenido dirigido al cambio en las condiciones de aprendizaje, de practicas pedagógicas, didácticas, de innovación y de investigación de alta calidad y en todas la condiciones internamente relacionadas con la gestión, la administración y el liderazgo tanto del equipo directivo como del cuerpo docente.”

En este sentido, Negro, A (2006) proyecta la mejora institucional como el “conjunto de bases y principios que fortalecen los proyectos y originan la realización de procesos de enriquecimiento individual y colectivo con miras a la excelencia.” El mismo autor propone algunos principios y acciones que se constituyen en fundamentales a la hora de alcanzar mejoras institucionales,

- Liderazgo ejercido por un equipo directivo de calidad.
- Clima laboral sano y armónico en todos los estamentos de la institución.
- Altas expectativas de la comunidad educativa. Se debe partir de la idea que la organización debe mejorar continuamente, pues una institución será lo que los componentes de la misma quieren que sea.

- Calidad en el currículo con una estructura clara, precisa y real que responda a las necesidades de la comunidad, que atienda a una metodología dinámica y a la diversidad en todos sus campos.
- Organización en el aula lo cual incluye optimización constante del uso de el tiempo, el espacio, talento humano y recurso físicos y tecnológicos.
- Parámetros de seguimiento y evaluación constante, asumidos como proceso de calidad, lo cual incluye a todos los elementos y estamentos, debe ser dinámica, permanente y debe responder a las expectativas propuestas desde cada campo del conocimiento.
- Desarrollo profesional y aprendizaje organizativo, se parte de la idea de definir al centro educativo en su conjunto como sujeto de aprendizaje, desde esta concepción se concibe la mejora como un proceso incorporado a la vida cotidiana del centro y no como un acontecimiento esporádico.
- Implicación de la comunidad local, nacional e internacional porque la interacción y los convenios con otras comunidades educativas enriquecen los procesos de la institución y mejora su calidad en innovación, investigación, reconocimiento y prestigio.

Con base en lo expuesto se infiere que la mejora institucional se relaciona directamente con los resultados de una gestión efectiva, implica fases integrales de desarrollo personal y profesional que aunados al liderazgo transformador desde la mirada de la complejidad cumplen con el avance educativo deseado y esperado a nivel universitario.

### **3.7 EQUIPO DIRECTIVO**

El equipo directivo es el órgano rector académico-administrativo de una institución, es el que sabe que hay que hacer, y efectivamente es capaz de hacerlo de acuerdo con las necesidades y exigencias particulares de la organización, requiere un alto desempeño en un tiempo breve y un manejo muy acertado de la sobrecarga producida por las altas expectativas puestas en el resultado y rendimiento del mismo.

El equipo directivo con el ejercicio del liderazgo, se convierten en la alianza clave para las actuales instituciones educativas, además de las acciones, las prácticas de gestión que se ejecutan, la eficacia en su desempeño, la responsabilidad y el compromiso de los directores frente a cada uno de los procesos y proyectos de la institución.

Cuando se habla de directivo se refiere a un funcionario que ejerce acciones de dirección, gestión y administración, y posee calidad humana clave esencial para realizar una gestión exitosa. Es un sujeto político, dado que debe ejercer poder y autoridad como resultado del consenso entre los pares y los subalternos, tiene muy claro el qué, el por qué, para qué de toda acción directiva, está encargado de liderar su equipo de gestión, docente y administrativo para que se involucren en la



construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI, los planes de estudio y de mejoramiento. La base de una buena dirección es la construcción colectiva

La Fundación Universitaria Unitropico puede alcanzar mejoras institucionales si cuenta en su organización con un equipo directivo capaz de desarrollar en su comunidad actitudes de compromiso, no sólo, frente al reto educativo, sino, a las necesidades tanto de su región, como del mundo global y cambiante, su acción debe estar fundamentada en: el carisma, estimulación intelectual, constante innovación, capacidad para crear, explotar, renovar y aplicar los conocimientos en forma novedosa para dar respuesta.

En ese orden de ideas se deduce que en Unitropico el liderazgo directivo se debe desarrollar en la acción a través de la interacción con los actores educativos como resultado de la articulación entre la visión, el poder y el saber, el liderazgo debe trascender y reflejarse en el mejoramiento de la institución.

**3.7.1 Fortalezas que debe desarrollar el equipo directivo:** La complejidad creciente de las tareas que debe enfrentar una Institución Educativa Superior como Unitrópico, preocupada por la calidad de los programas que ofrece y de la investigación que realiza en un mundo en el que los conocimientos científicos y teóricos avanzan a velocidades nunca vistas, demanda de grandes esfuerzos administrativos y nuevas formas de gestión para adquirir y dirigir los recursos financieros, físicos, humanos necesarios para llevar a cabo sus proyectos, en consecuencia, el desempeño del equipo directivo depende en gran medida de la fortaleza que muestre frente a las siguientes variables:

- a) *Recursos personales:* Se necesitan ciertas capacidades naturales que faciliten la tarea aún en situaciones de conflicto, como la capacidad de liderazgo, que implica saber tomar decisiones y transmitirlos, organizar el trabajo del equipo, vincular a los individuos a un proyecto común y delegar funciones y responsabilidades en los demás miembros, también son necesarias las actitudes psicológicas de iniciativa personal, capacidad de valorar su propio trabajo y el de los otros.

Stodgill's (citado por Álvarez, en su libro: "El equipo directivo" 2001) considera una serie de aspectos que pueden ser útiles para quienes desempeñan el rol de directivos: "La persona promedio que ocupa una posición directiva excede a las personas promedio de su grupo en: sociabilidad, constancia, iniciativa, saber cómo lograr que se hagan las cosas, confianza en sí mismo, vigilancia y perspicacia hacia las situaciones nuevas, espíritu de cooperación, popularidad, adaptabilidad, y facilidad de palabra."

Las grandes fortalezas que evidentemente poseen y desarrollan los integrantes del equipo directivo de Unitrópico, serán fortalecidas desde la esencia del liderazgo transformador el cual requiere de una mirada del contexto desde la



complejidad, es decir, la realidad como un todo, siguiendo a Morin. A este respecto, Sacristán, G. (1995) señala que “en efecto, los estudios sobre la gestión directiva se encuentran asociados a los de liderazgo educativo”. Se sabe muy bien que, muchos de estos recursos se adquieren a través de la experiencia, de la autoobservación personal y del reciclaje emocional continuo al que se someten las personas en situaciones de tensión profesional y personal.

- b) *Formación en técnicas directivas*: Es necesario que un director conozca y aplique con sensatez y flexibilidad las normas de funcionamiento y dinámica de grupos así como las técnicas de organización, creación de estructuras, de reunión y conducción de grupos, de toma de decisiones, de reconversión de conflictos, de planificación, ejecución y control.
- c) *Intereses y motivaciones individuales*: Como cita Álvarez (2001), “casi todo el mundo se siente motivado por las necesidades e intereses de prestigio, reconocimiento, poder, vinculación.” El directivo educativo hoy, está orientado a la interacción como recurso profesional, y en muchos casos se siente más atraído por el prestigio que por las situaciones sociales.

En todo caso, los factores como, visión de futuro, valores y coherencia, son los ingredientes del nuevo liderazgo y aquello que marca una diferencia sustancial con el mero gestor. Por ello, se piensa que, el equipo directivo que decide liderar una Institución Educativa Superior como Unitrópico mediante un programa propio de dirección, debe hacer mención explícita no sólo de los valores y principios definidos en sus documentos institucionales, sino, aquellos valores de carácter profesional que considere importantes y que marcan la diferencia y su propio estilo profesional.

**3.7.2 Requerimientos de las competencias de gestión de los directivos en educación:** Hoy el mundo exige de las competencias y aptitudes de los directivos en educación grandes dosis de emprendizaje, asumido como el descubrimiento de oportunidades para la mejor realización de intereses generales, innovación, de liderazgo transformador y distribuido para el cambio, creación de tecnologías y metodologías que favorezcan la interacción organizacional, la información y la comunicación efectiva. Y es que una organización educativa como Unitrópico o cualquiera que sea, no se transforma con palabras: actuar es la clave, quizás no se pueda hacer todo, pero al menos se pueda comenzar.

#### 4. ANTECEDENTES

“Liderazgo ético: una revisión sobre su concepto, antecedentes y consecuencias.”

Tesis Doctoral elaborada en 1985 por Iliana Páez Gambriunas, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, con esta investigación se llega a la conclusión que cuando el líder muestra un comportamiento ético y toma decisiones éticas corporativas los seguidores observan, imitan y aprenden por esta razón el liderazgo lleva impresa una gran carga de responsabilidad social, debido a la influencia que los líderes ejercen sobre los grupos.

“El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas.” En este artículo elaborado por Martha Mendoza y Carolina Ortiz, publicado en el año 2006 en la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, el propósito es mostrar las dimensiones y el impacto del liderazgo transformacional tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la misma organización, fundamentalmente porque las interrelaciones que se dan entre el líder y los seguidores en una realidad determinada.

“Influencia de los valores sobre estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass” Este artículo elaborado por es publicado en el 2007 por la Revista Universitas Psychologic Pontificia Universidad Javeriana en Colombia, elaborado por Martín Nader y Alejandro Castro. El objetivo principal consiste en determinar la influencia que ejercen los valores del líder sobre estilo de liderazgo que ejercen en un grupo, llegaron a la conclusión que la auto trascendencia y la apertura al cambio favorecen el liderazgo transformacional, mientras que la autopromoción antecede al liderazgo transaccional, este estudio se realizó n entre 224 líderes de pequeñas y medianas empresas en Buenos Aires (Argentina).

“La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso” ,2011, es un trabajo de grado para optar título de Magíster en Educación en la Universidad Pontificia Javeriana, los autores Mateus Smith, Álvarez Aura, García John, realizaron esta investigación cualitativa que da cuenta de las transformaciones en la gestión directiva de la I.E. Colegio campestre El Himalaya de la ciudad de Fusagasuga implementando el modelo de excelencia EFQM, el cual se constituye en la causa de dicha transformación, se confirma que una gestión directiva participativa es fundamental para alcanzar la calidad educativa

teniendo en cuenta que el ejercicio de liderazgo también transforma la cultura organizacional.

“Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá” es un trabajo realizado por Nelson Arismendi, Alejandra Pereira, Fabio Poveda y Marlen Amanda, para obtener el título de Magíster en la Universidad Pontificia Javeriana, su propósito fue realizar una mirada crítica sobre las prácticas que desarrollan el equipo directivo de los colegios oficiales, los hallazgos muestran que las instituciones han hecho avances en la implementación de algunas políticas educativas en busca de transformaciones pedagógicas.

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El abordaje investigativo que guía esta investigación es de orden cualitativo. La naturaleza cualitativa está dada por la forma de aproximación al fenómeno social de liderazgo teniendo en cuenta que lo que se busca es comprender los significados y los sentidos que tiene para el grupo directivo de Unitrópico el liderazgo y la gestión para brindar herramientas que logren alcanzar su visión y su misión y por lo tanto mejoras a nivel institucional. Taylor y Bogdan, (1986) sostienen que “La Investigación cualitativa es un estudio que proporciona una descripción o explicación del fenómeno estudiado, su esencia, su naturaleza, comportamiento”

En este marco, la investigación presenta énfasis en una mirada comprensiva de los acontecimientos de los actores y las situaciones, fundamentada en un interés interpretativo desde el enfoque etnográfico en la medida que se intenta dar cuenta de los significados, las concepciones y los valores que elaboran los directivos con relación a su propia forma de liderar y gestionar, las cuales nutren y dan sentido al momento de dirigir una institución educativa superior.

El enfoque etnográfico supone desde la mirada comprensiva de la realidad, una construcción colectiva de conocimiento, un momento para el encuentro porque permite la comprensión de los significados, de los sentidos, de las percepciones que una población tiene de una situación en un contexto, investigar desde una mirada cualitativa es una experiencia participativa.

En los artículos del Doctor Lamberto Vera que se encuentran en (<http://www.pone.inter.edu>. visitada el 05/09/2012) en donde el autor sostiene que , “La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular”.

El mismo autor sostiene que “la investigación cualitativa tiene como principal objetivo determinar y descubrir ciertas situaciones problémicas que se presentan en diferentes comunidades educativas y de ahí realizar un análisis descriptivo, hace de lo cotidiano un espacio de comprensión de la realidad y busca la comprensión de las relaciones, visiones, rutinas, temporalidades, sentidos y significados”. Es bueno precisar que una de las características de la investigación cualitativa es que se trabaja principalmente con palabras y no con números.

En ese orden de ideas, la investigación cualitativa implica asumir una postura ética que promueva actitudes de búsqueda, no adjetivadoras, actitudes de escucha

activa, y una posibilidad de interactuar, a partir de los consensos, pero también de los conflictos y discensos, en el marco del respeto por los sentidos y posiciones de quienes participan en el proceso. Entonces, investigar supone también, en cierta medida, la construcción de una dimensión política, que en el interjuego de poder, no fundamente sus logros en la búsqueda de comprensiones homogeneizantes de los sujetos y sus contextos; tampoco en ordenar y normalizar el campo de relaciones interpersonales.

La investigación cualitativa permite la libre construcción de un camino que no desdeña las pausas, los cambios o las reelaboraciones, siempre y cuando el proceso investigativo sea fortalecido en ese transcurso; significa flexibilidad para acceder a lo que se quiere saber o comprender, reflejada en el esfuerzo del investigador por realizar su búsqueda, pero siguiendo el curso de la realidad que se tiene bajo estudio.

Así, las metodologías y herramientas que se elijan pueden ser de diverso orden y la opción por una o por otra dependerá más de las especificidades y requerimientos de cada proceso, que de la existencia de un manual de procedimientos que indique previamente los pasos a seguir, los métodos a contemplar y los instrumentos a aplicar. Por lo anterior, en la investigación cualitativa el plan de recolección de información es emergente y cambiante en función de los hallazgos realizados durante el avance del proceso investigativo, en todo caso, no se trata de probar o medir en que grado una cierta cualidad se encuentra en un acontecimiento o realidad dada, sino en descubrir tantas cualidades como sea posible.

En términos generales, la investigación pensada desde estos referentes, contiene en sí misma el espíritu de una complejidad que permite contemplar como posibilidad los tránsitos continuos entre el caos y el orden, entre la certeza y la incertidumbre, entre lo estable, lo mutante y lo efímero y empieza a cobrar nuevos matices que hoy por hoy nos lanzan la posibilidad de nuevas aventuras, de nuevas construcciones más flexibles, pero no por ello menos rigurosas.

Para este tipo de investigación existe gran cantidad de técnicas e instrumentos que son útiles para la recolección de información, algunas de ellas involucran activamente a la población sujeto de estudio como protagonistas de la obtención de esta, lo cual es fundamental en esta investigación, en consecuencia, se define que para recolectar la información mediante la entrevista semi-estructurada y la encuesta cualitativa, tipo cuestionario con pregunta abierta, son instrumentos de investigación que sirven para conocer y comprender los significados, y sentidos de liderazgo, liderazgo transformacional y gestión que se perciben en Unitrópico, lo cual es fundamental al momento de plantear la propuesta que pretende reorientar las prácticas de gestión directiva desde el horizonte del liderazgo transformacional como un elemento sustanciador para alcanzar la misión y visión que se han propuesto como institución educativa.

## 5.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para acceder a la información que se pretende conocer y analizar en este trabajo, se hace uso de la entrevista y la encuesta cualitativa porque son instrumentos que se ajustan a los requerimientos de la metodología cualitativa y que permiten acercarse a la subjetividad, principios y significados sociales de los actores que intervienen en esta investigación( Directivos y docentes de Unitrópico)

**5.1.1 La entrevista cualitativa:** A este respecto el autor Torres Carrillo A. (1998) sostiene que “La entrevista es una conversación entre dos o más personas, dirigida por el entrevistador, con preguntas y respuestas que pueden tener grados de formalidad. La entrevista permite recoger informaciones sobre temas y situaciones específicas, así como la interpretación que le dan los entrevistados”.Para la preparación de la misma, es importante aclarar el tema que se va a tratar y la información que se quiere conseguir, seleccionar las personas o el grupo que se va a entrevistar, fijar el tiempo y el lugar para la entrevista y algo muy importante definir el tipo de entrevista que se va a realizar si es individual o colectiva.

Así mismo, Rodríguez, F. y García, (1999) consideran que “La entrevista cualitativa es una técnica en que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados) para obtener datos sobre una situación o problema determinado, presupone al menos la existencia de dos personas y la posibilidad de interacciones verbales”

Para el caso de esta investigación que se desarrolla en Unitrópico se utilizó la entrevista individual que fue realizada con algunos miembros del grupo directivo con el fin de conocer el sentido y significado que cada uno de los participantes de la entrevista tienen acerca de líder, liderazgo y gestión directiva los cuales hacen parte de la misma esencia de sus prácticas educativas que buscan alcanzar la visión y misión institucional, las respuestas obtenidas permiten detectar aspectos que se deben fortalecer y plantear y/o replantear.

La entrevista cualitativa individual y semiestructurada es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas que intervienen en la investigación estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Dicha entrevista tiene el propósito de conocer en detalle lo que la persona siente o piensa con respecto a un tema, una situación o realidad específica. La información que se obtiene en la entrevista trasciende lo meramente individual, en tanto se parte del supuesto que las

personas entrevistadas poseen lo cual se relaciona con una serie de referentes culturales y simbólicos propios del contexto en el que se desenvuelven. “El significado que tiene una cosa para una persona se desarrolla a partir de los modos en que otras personas actúan con respecto a ella, una persona aprende de las otras personas a ver el mundo.” Blumer (1969).

Al respecto Bonilla y Rodríguez (2005) afirman que: “quienes más conocen una situación particular son aquellas personas que cotidianamente la viven. No hay otra forma de acceder a los patrones de conocimiento de la cultura sino escuchando y observando lo que las personas dicen y hacen, a partir del propio marco de referencia que emplean los individuos que están siendo entrevistados”

El enfoque cualitativo de este tipo de entrevista abre la oportunidad con cada una de las preguntas del cuestionario de explorar de manera semi-estructurada aspectos que se derivan de las respuestas proporcionadas por el entrevistador.

**5.1.2 Encuestas cualitativas:** Desde la perspectiva cualitativa “la encuesta es ante todo un texto en donde se puede plasmar diferentes concepciones que los encuestados tienen de la realidad,” Ibidem (1999), trata de interpretar algunos aspectos del mundo social, aparentemente se impone por el encuestador, pero esa imposición formal no anula la libertad del sujeto encuestado..

La encuesta es considerada como un texto complejo porque está cruzado por tensiones interpretativas inducidas por la pluralidad de sujetos que en ella participan y se expresan, puede llevar a concebir esta técnica de modo muy diferente al usual, no como lugar en donde se dan cita un conjunto de significados objetivos y universalmente compartidos, realmente, es un instrumento que permite la variación de significados sociales, enriquecidos por las diferentes concepciones cualitativamente distintas que los sujetos tienen acerca de la realidad social.

La elaboración de estas técnicas constituye un reto metodológico de primer orden, en donde los investigadores que se enfrentan a la investigación cualitativa lo pueden hacer sin ningún tipo de prejuicios. El análisis de la encuesta respeta la significación social, tal y como se manifiesta en la misma..

## **5.2 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**

**5.2.1 Identificación y ubicación de la Institución educativa Unitrópico:** Esta investigación se realizó en la Fundación Universidad Internacional del Trópico

Americano, Unitrópico, entidad Colombiana de educación superior, institución de carácter internacional y autónomo con sede en Yopal, Departamento de Casanare, Orinoquía Colombiana.

Participación mixta, asociación de utilidad común Sin ánimo de lucro. Régimen especial decreto ley 393 de 1991 Ley 30 de 1992. Ofrece carreras profesionales y tecnológicas. Fue creada por instituciones públicas y privadas del Departamento de Casanare el 16 de Marzo del año 2000. Desde entonces es el principal claustro universitario de Yopal. (<http://www.unitropico.edu.co>). Teléfono 6320700.

**5.2.2. Misión:** Es una universidad de naturaleza pluralista, que forma integralmente personas con criterios humanísticos, bioéticos, científicos e innovadores, con un elevado nivel cultural y una visión integral de los problemas humanos y ambientales, que incluye una concepción innovadora y de curiosidad científica, una actitud tolerante y solidaria, un interés por alcanzar la excelencia, deseo de servir a sus comunidades. Promueve la investigación científica, el conocimiento de las riquezas naturales, la biodiversidad de la Orinoquía y la diversidad étnica y cultural, para la generación y utilización de prácticas sostenibles de desarrollo Económico y social, mediante la articulación de la investigación, la docencia y la proyección social, de tal manera que contribuyan a la generación, aplicación y divulgación del conocimiento para proyectar la Orinoquía al país y al mundo.

**5.2.3 Visión:** La Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano, estará siempre proyectando la cultura en las artes, la ciencia, la tecnología y la educación, así como en la vida cotidiana y en la creación popular. Será factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y étnico y estará encargada de reorganizar y jalonar el escenario académico, al más alto nivel enriqueciendo el patrimonio cultural, natural y ambiental de la región y del país y consecuentemente será apoyo a todo el proceso de construcción social, institucional de Casanare, formando profesionales e investigadores capaces de trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y de promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades regionales, nacionales y de la protección y conservación de la biodiversidad como bien jurídicos protegido de interés de la humanidad.

#### **5. 2. 4 ¿Qué los hace únicos?**

- Tener docentes altamente competentes.
- La investigación de la biodiversidad en la región de la Orinoquía.



- El apoyo para el desarrollo económico del departamento.
- La vinculación de toda la población rural y urbana del Departamento

**5.2. 5 Criterios para seleccionar a la muestra poblacional.** Por los objetivos propios de la investigación, se involucra la población conformada por 23 personas que tienen relación directa y cotidiana con la Fundación Universitaria y está conformada por:

3 Directivos, D (1, 2, 3)

20 Docentes. CDU (1...20)

Los directivos fueron pensados en la medida en que hacen parte directa del equipo directivo de la fundación y conocen de primera mano las funciones y acciones que se relacionan con sus cargos, los docentes porque son ellos en gran medida los primeros que ejecutan las decisiones y normativas que vienen del equipo directivo y que tienen efecto en sus prácticas pedagógicas e investigativas en toda la comunidad.

### 5. 3 CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las categorías definidas para esta investigación son *líder, liderazgo, liderazgo transformacional, gestión directiva*, cada una contiene elementos propios que las conforman, fueron seleccionadas considerando que estas permiten conocer el estilo de liderazgo que se ejerce en la Fundación Universitaria y la incidencia del mismo en la ejecución de las estrategias de gestión del equipo directo lo cual incide directamente en las mejoras que se pretenden alcanzar en la universidad, se constituyen en el eje en torno al cual gira este estudio cualitativo.

**Tabla 1. Matriz de categorías**

Matriz de categorías para la investigación		
Categorías	Elementos implicados	Población
<b>Líder</b>	Concepto de líder Cualidades del líder Relación del líder con el contexto Compromiso del líder con la educación	3 directivos 20 docentes

<b>Liderazgo</b>	<p>Concepto de liderazgo</p> <p>Liderazgo y toma de decisiones</p> <p>Incidencia del liderazgo en la construcción y ejecución de proyectos</p> <p>Liderazgo y poder</p> <p>Liderazgo y autoridad</p> <p>Liderazgo y crisis</p> <p>Liderazgo, misión y visión.</p> <p>Liderazgo y educación</p>	<p>3 directivos</p> <p>20 docentes</p>
<b>Liderazgo transformacional</b>	<p>Percepción del liderazgo transformacional como nueva tendencia.</p> <p>Principios del liderazgo transformacional</p> <p>Incidencia del liderazgo transformacional en la gestión directiva.</p>	<p>3 directivos</p> <p>20 docentes</p>
<b>Gestión directiva</b>	<p>Concepto de gestión directiva</p> <p>Influencia de la gestión directiva en el alcance de la misión y la visión de la universidad.</p> <p>Incidencia de las acciones de gestión directiva en los procesos pedagógicos y el bienestar universitario.</p> <p>Incidencia de la gestión directiva en la transparencia administrativa.</p> <p>Procesos de evaluación para la calidad en la gestión directiva.</p> <p>Mejora Institucional.</p>	<p>3 directivos</p> <p>20 docentes</p>

## 5.4 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.4.1 ACERCAMIENTO A LA COMUNIDAD

Para comenzar se solicitó el permiso en forma escrita a la señora Rectora de Unitrópico para llevar a cabo la investigación en la institución, luego se expusieron los objetivos de la investigación y la intención de la misma en el centro educativo, se socializó la propuesta, finalmente se coordinaron los momentos y la forma en que se van a aplicar los instrumentos seleccionados para la recolección

de la información. Una vez obtenidas las autorizaciones se procedió a contactar a la población protagonista de la investigación teniendo en cuenta sus horarios de trabajo y la disponibilidad en tiempo y espacio para aplicar las técnicas propuestas.

#### **5.4.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Esta fase se realizó mediante la aplicación de la entrevista semi-estructurada, dirigida a tres directivos, y la encuesta cualitativa dirigida a (20) docentes, las preguntas formuladas se fijan en las categorías fundamentales de la investigación: líder, liderazgo, liderazgo transformacional gestión directiva.

Dichas preguntas están diseñadas para indagar por las acciones de liderazgo que influyen en las estrategias de gestión directiva lo cual favorece el alcance de la misión y la visión de la universidad, además, reconocer las fortalezas y debilidades en las estrategias de gestión directiva, las principales funciones en su aplicación, los resultados obtenidos hasta el momento y la mirada que cada uno de los participantes tiene de la realidad del contexto. Tanto las entrevistas como las encuestas cualitativas fueron construidas, presentadas y revisadas en varias sesiones tutoriales, luego de ser aprobadas se procedió a la aplicación en la población seleccionada de directivos y docentes de la Fundación Unitropico en Yopal(Casanare).

#### **5.4.3 ORGANIZACIÓN Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN**

En esta etapa del trabajo se procedió a recoger y organizar la información obtenida, y se dio inicio al análisis de la misma siguiendo la propuesta de Miles y Huberman (Citados por Álvarez-Gayou, 2003) que tiene en cuenta los siguientes pasos: la reducción de datos, presentación, análisis de los mismos y extracción de conclusiones."El investigador en esta etapa debe asumir una posición clara con una perspectiva holística frente a la acción de sus protagonistas.

**Proceso de transcripción de las entrevistas:** Con aceptación previa de los entrevistados, cada una de las entrevistas fueron grabadas cuidadosamente, luego se transcribieron e imprimieron en forma individual para facilitar el entendimiento y comprensión de cada respuesta. Posteriormente, se realizó una primera lectura general de cada entrevista, en la siguiente lectura se asignaron y marcaron con códigos (colores individuales), los elementos que presentan relaciones conceptuales con la categorías definidas como ejes de esta investigación, las cuales deben aparecer como elementos transversales en las preguntas de cada entrevista con el fin de lograr la identificación y comparación de la información respetando tanto los elementos comunes como las diferencias, amparadas en argumentos individuales válidos. Para facilitar la comparación se utilizó la siguiente nomenclatura D (1, 2,3) y CDU (1, 2,3...20) y los códigos, lo cual permitió construir una sencilla red conceptual para identificar a quien

corresponde cada afirmación, esta red facilitó el ordenamiento y apropiación de los conceptos, luego reorganizarlos y establecer relaciones entre ellos y de este modo obtener significados válidos para analizarlos, construir las conclusiones y recomendaciones partir de esta acción diseñar la propuesta para Unitrónico

#### **5.4.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para realizar esta fase se tienen en cuenta los siguientes momentos:

- Coherencia Interna, que consiste en sacar las categorías de cada uno de las entrevistas y encuestas de manera individual.
- Intertextualidad: se realizarán relaciones entre las categorías encontradas en el ejercicio de coherencia interna.
- Intencionalidad: se construye una relación de las categorías generales encontradas y los puntos de vista de algunos autores que se han relacionado en el marco teórico.

Para hacer el ejercicio de la *coherencia interna*, se analizaron e interpretaron los datos teniendo en cuenta los elementos comunes que se encuentran en las respuestas tanto de los directivos como de los docentes a la luz de las categorías asignadas para tal fin: líder, liderazgo, liderazgo transformacional, gestión directiva

Para construir *la intertextualidad* se tuvieron en cuenta los elementos comunes que se encontraron con el ejercicio de la coherencia, luego se hallaron las respuestas que coinciden entre los entrevistados y los encuestados teniendo como base las categorías denominadas.

En la fase de *la intencionalidad*, se realizó la triangulación de la información, es decir, se analizó la información obtenida proveniente de los directivos con la información de los docentes teniendo en cuenta las categorías asignadas a la luz de los soportes teóricos referidos en esta investigación, con el fin de confirmar semejanzas y diferencias entre los hallazgos obtenidos y las teorías, finalmente encontrar elementos suficientes para construir las conclusiones, y hacer las respectivas recomendaciones los cuales son los fundamentos reales para plantear y diseñar la propuesta objetivo ultimo de esta investigación.

Se utilizó el enfoque semántico-pragmático esta es una acción hermenéutica que permite no sólo la descripción de los contenidos sino, de los impactos que ocasionan en la comunidad, el análisis del discurso también posibilita caracterizar las respuestas, creencias, experiencias, acciones, sentido y significado del liderazgo en las prácticas de gestión directiva.

Semántico porque se refiere al uso de los significados de la palabra y a la comprensión básica de las emociones que estas transmiten, en este caso, en las respuestas obtenidas, pragmático porque describe la capacidad de identificar la

idea central de una proposición o el significado que lleva implícito dicha respuesta. Enseguida se integró la información se interpretó, luego se infirió y finalmente se construyeron las conclusiones de acuerdo con los hallazgos.

## **6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Lo que se busca con esta investigación es evidenciar las fortalezas y debilidades que existen en Unitropico con relación al liderazgo que influye en la gestión directiva que favorece el alcance de los objetivos, de su misión y visión, como de las mejoras institucionales. Para adelantar esta fase se tienen en cuenta tres pasos que ya se mencionaron: *-coherencia interna, intertextualidad e intencionalidad.*

### **6.1 COHERENCIA INTERNA ENTRE LOS HALLAZGOS OBTENIDOS CON LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS. (Ver anexo 1)**

La siguiente literatura contiene las concepciones, significados y expresiones que los directivos de Unitrópico aportaron durante la entrevista, se pretende identificar elementos comunes y no comunes que se relacionan con las categorías ejes de la investigación

#### **6.1.1 Elementos comunes que se encuentran en las entrevistas**

**Líder:** Con respecto al concepto de líder los directivos coinciden en sus apreciaciones evidencian que los líderes son personas que nacen con habilidades y características que se enriquecen fortalecen y transforman con las experiencias y las posibilidades que le permite el entorno.

D1: El líder se hace a través de la experiencia, en la medida en que las necesidades y exigencias del contexto lo requieren. Los líderes deben ser ejemplos de vida que puede lograr metas y objetivos, debe transmitirle a la gente el deseo de participación, innovación, además saber solucionar crisis, los nuevos líderes con nuevas tendencias que obedecen a los cambios contextuales, el líder debe ser un conciliador y tiene que llevar la comunicación a niveles claros en donde no se tergiverse la comunicación, además debe ser asertiva para evitar malas interpretaciones, un líder debe estar evaluando sus acciones y decisiones constantemente.

La educación no se creó para formar líderes, nace en la edad media unida a entes como la iglesia y los grandes reinos, que por conveniencia política no les convenía que las personas cambiaran su estilo de vida porque sería un atentado contra el poder que manejaron. La empresa se crea a partir de la creatividad y la iniciativa de alguien, que un día dice no voy seguir en el esquema de obedecer, sino que yo voy a ser quien genere mi propio empleo, en esa medida nace un líder, pero es desde su experiencia de esa iniciativa y esas circunstancias nacen ideas innovadoras que se convierten en empresas.

D2: Un líder nace con algunas cualidades que le permiten desarrollarse para responder mejor al contexto y para guiar a otros en beneficio de una meta común.

D3: El líder nace en la medida en que debe tener algunos rasgos característicos, son innatas y desarrolla las aptitudes, las habilidades de acuerdo al entorno, como el carisma que tiene un líder es una característica que nace con él, es propio, es como una fuerza que nace del interior de esa persona, teniendo en cuenta que el entorno posibilita oportunidades que potencializan en la medida en que el líder puede tener sueños e ideales que quiere alcanzar en beneficio de muchos.

**Liderazgo:** En el significado que dan los directivos a la acción de liderazgo aparecen similitudes al considerar el liderazgo como acción y capacidad para trabajar por una meta común en donde juega un papel fundamental la experiencia y las exigencias del entorno para que el liderazgo sea más efectivo y real.

D1 Liderazgo es una cuestión de experiencia, es trabajo de un colectivo en beneficio de una comunidad, es acción, participación, innovación y creatividad. Como reflexión es un elemento fundamental para quienes orientan proceso y proyectos como caminos de apertura y oportunidad para plantear retos y nuevas alternativas de trabajo evaluado y valorado.

D2: Asume el liderazgo como la acción de trabajar por una meta común.

D3: Considera el liderazgo como la capacidad que tiene una persona de entregarse a una labor diaria y el poder para realizar actividades con esfuerzo mayor al que se pide, es coadyuvante para alcanzar metas y generar líneas de acción que favorece el desarrollo de las políticas y las estrategias en una organización.

Las siguientes concepciones de liderazgo con relación al género, D1 Y D2 presentan elementos comunes, sostienen que el buen líder que ejerce un buen liderazgo nada tiene que ver con el género, tanto el hombre como la mujer tienen las mismas capacidades y habilidades dependen en gran medida del contexto y de las situaciones.

D1 Teniendo en cuenta el género la acción eficiente de liderazgo es relativa, se ha visto que en algunos casos los hombres deciden más rápido, de pronto la mujer genera más espacios de participación, pero esto no significa que las mujeres no tomen decisiones con facilidad, se debe tener en cuenta que el estilo de organización marca la pauta frente a la toma de decisiones, en lo que además influye el contexto y los requerimientos del mismo.

D2. Ni el género femenino ni el masculino, hace que sea mejor líder, tanto los hombres como las mujeres tienen grandes capacidades y habilidades para ser grandes líderes, en algunos casos la mujer que es cabeza de familia desarrolla capacidades para enfrentar todo tipo de adversidades en beneficio de un grupo familiar, así mismo, los hombres llegan a ser grandes líderes desde pequeños.

**Liderazgo y poder:** Es común entre los directivos la visión con respeto a la relación entre el ejercicio del liderazgo y el poder, son elementos que se relacionan estrechamente y en todo caso el poder es necesario y hace parte del

liderazgo, pero no un poder de mandar y exigir, sino un poder que convence, que trasmite, que propone en busca de transformación colectiva.

D1: Expresa que más que poder especial investido de de características especiales, el liderazgo es ejemplo de vida, es tener la capacidad de demostrarle a los demás que sí se puede hacer, que si se pueden alcanzar las metas y objetivos que se proponen, que las dificultades que se presentan se pueden solucionar con un trabajo colectivo, propositivo en donde todos se involucren en las acciones.

D3. Manifiesta que más que poder, el liderazgo se evidencia en un compromiso consigo mismo, con la comunidad, con la sociedad un compromiso responsable de hacer las cosas en busca de metas.

**Liderazgo y crisis:** Las respuestas que se leen enseguida evidencian una mirada común con respecto al liderazgo y las crisis, insisten en que estas hacen parte de los factores de mejoramiento en una institución porque permiten conocer las debilidades y fortalezas de las mismas, consideran que cuando se asumen con responsabilidad y acierto se convierten en elementos de oportunidad, de aprendizaje y transformación, así mismo, la toma de decisiones en esos momentos de crisis es una de las acciones que requieren mucha cordura y capacidad para reconocer los factores que la producen y los aspectos que se deben cambiar.

**D1:** En el ejercicio del liderazgo las crisis son una oportunidad de vida, que requieren decisiones que se ajusten al contexto con sus necesidades y expectativas, que permiten hacer uso de la experiencia para buscar soluciones, las crisis se convierten en oportunidades de crecimiento, no sólo del mismo líder, sino de la organización y del equipo de trabajo, para ser líderes en esta organización es fundamental aprender a entender la dinámica de la misma en donde todos los miembros del equipo aportan para dar solución a las crisis.

D2 Las crisis son necesarias en una organización como elementos de evaluación y construcción de soluciones consensuadas, no existe organización sin crisis, pues estas hacen parte de su misma organización y se constituyen en elementos de crecimiento institucional.

D3: Las crisis son necesarias en una institución siempre y cuando estas se conviertan en factores de mejoramiento, aquí es donde juega un papel protagónico el liderazgo que se ejerce en dicha organización, porque frente a una crisis, el líder debe asumir responsabilidades para analizar la situación con su equipo de trabajo y debe tener muy claro qué es lo mejor para la institución, en todo caso, en todos los procesos y aspectos de la vida hay crisis.

**Liderazgo, misión y visión:** Las respuestas que manifestaron los directivos muestran gran similitud cuando sostienen que en una institución con un liderazgo carente de misión y que no tiene clara su visión, no sabe para donde va, carece de horizonte.

D1: El liderazgo es un ejercicio que integra las dimensiones humanas en acciones de transformación en busca de la misión, razón de ser o sentido de una institución



universitaria, la visión que se ha propuesto como equipo de trabajo. Un liderazgo que no tiene clara su misión y que carece de visión se convierte en un conjunto de acciones sin sentido que requieren de un norte para encaminarlas hacia los objetivos que pretende la organización, en tal sentido, no se puede concebir un liderazgo sin misión y mucho menos que su visión sea desconocida

D2. Toda organización debe tener una visión individual y de equipo que encamine las acciones de liderazgo hacia el alcance de la misma, liderazgo sin visión no sabe para donde va y un liderazgo carente de misión no tiene claro lo que debe hacer.

D3. La visión y la misión son principios del liderazgo que evidencian el sentido del mismo, todo ejercicio del liderazgo tiene una mirada por alcanzar, se logra a través del trabajo en equipo de un imaginario colectivo que quiere alcanzar grandes metas en beneficio común, que pretende los cambios para dar respuesta a las exigencias del nuevo milenio.

**Liderazgo y educación:** Con respecto al ejercicio del liderazgo en educación, los directivos consideran que es una acción demasiado compleja porque la educación es compleja, en este sentido, se requiere de un liderazgo que haga posible que la educación sea el factor de transformación de las mentes, las personas, y las instituciones y por lo tanto del mundo, es lo que se demanda hoy la sociedad.

D1. El liderazgo en educación es una tarea compleja en donde se deben integrar factores sociales, políticos, económicos y culturales y las habilidades personales, el ejercicio del liderazgo exige tener una visión amplia del mundo y de futuro, exige desarrollar capacidades y estrategias de aprendizaje suficientes para transformar a las personas y por tanto transformar el mundo de acuerdo con los requerimientos de la nueva sociedad, el liderazgo es fundamental e indispensable en el ámbito educativo, teniendo en cuenta los principios de la misma, Aunque se piense que en educación no hay liderazgo y que los líderes en educación son minoría.

La educación no se creó para formar líderes, nace en la edad media unida a entes como la iglesia y los grandes reinados, que por conveniencia política no les convenía que las personas cambiaran su estilo de vida porque sería un atentado contra el poder que manejaron. La empresa se crea a partir de la creatividad y la iniciativa de alguien, que un día dice no voy seguir en el esquema de obedecer, sino que yo voy a ser quien genere mi propio empleo, en esa medida nace un líder, pero es desde su experiencia de esa iniciativa y esas circunstancias.

D2. Si hay liderazgo en educación, sin embargo los métodos tradicionales en los que encasillaron a los docentes han impedido mayor reconocimiento, se deben romper esos paradigmas para avanzar más en el ámbito educativo.

D3. En educación no hay pocos líderes, lo que sucede es que no existen escenarios adecuados para mostrar lo que se hace desde este ámbito, es evidente que el liderazgo en educación existe y se evidencia en el interés de los jóvenes por seguir aprendiendo, de no ser así rechazarían las escuelas, las universidades, de todos modos, hay diferentes roles para ejercer el liderazgo



educativo, liderazgo en clase, liderazgo social, afirma que: hace falta colocar una semilla de amor y cariño para que los docentes a floren su liderazgo y hacer que sus instituciones se conviertan en inalcanzable.

**Liderazgo transformacional:** Frente al liderazgo transformacional los entrevistados evidencian posturas muy parecidas, cuando relacionan elementos como: propósitos, cambios, creencias, comportamientos, decisiones asertivas, excelente y efectiva comunicación, colaboración de grupo, (entre otros), los cuales son componentes de la nueva tendencia del liderazgo transformacional que sería la tendencia ideal para dirigir instituciones educativas universitarias que pretenden cambiar paradigmas y mejorar cada una de las acciones que realizan en todos los campos del conocimiento, la investigación y la gestión con el fin tanto de aprender y mantenerse y transformar altos niveles de calidad y reconocimiento.

D1: El conjunto de acciones que permiten la innovación, la creatividad, la participación y favorecen el clima laboral en forma adecuada y positiva son elementos que evidencian que existe y se trabaja desde una mirada transformadora cuyo eje esencial es la comunicación efectiva, hoy en día en unitropico se habla de equipo de trabajo lo cual fortalece cada acción y cada proyecto que se realiza en las instituciones. Es una nueva tendencia de liderazgo que se enriquece con una mutua relación entre el líder y sus colaboradores con el fin de producir transformación, elevación de la moral del grupo en busca de resultados importantes para la institución. El liderazgo transformacional implica transformación cultural y se constituye en un soporte fundamental que produce cambios en la organización basándose en valores que armonizan la convivencia como fundamento para trabajar por una meta.

D2: El liderazgo que transforma a la gente, a las organizaciones, a las mentes, que amplía la visión del mundo y sus posibilidades, que ayuda a que el comportamiento sea congruente con las creencias y que motiva para realizar cambios, es un liderazgo que bien puede llamarse liderazgo transformacional cuya esencia es precisamente el cambio basado en una excelente comunicación y colaboración de grupo.

D3: El liderazgo transformacional se refiere a una nueva tendencia de liderazgo que enriquece los procesos en una institución, es claro, que el ejercicio de este estilo de liderazgo requiere de personas que cuestionan la realidad, capaces de cambiar formas de pensar, formas de actuar, formas de tomar decisiones asertivas no solo en momentos de crisis, sino en todos los eventos que en una organización se dan, en esta nueva forma de liderar se requiere expandir las capacidades de cada miembro del equipo para construir relaciones de cooperación y otorgar poder y autoridad para lograr los resultados que se desean y se esperan.

**Gestión:** El concepto de gestión merece gran importancia entre los directivos, coinciden al expresar que la gestión se constituye en principios que rigen las

funciones de gestionar, y que son propias para administrar y mantener su organización con un alto nivel de calidad, producción y rendimiento.

D1: Comúnmente se refiere al modo como un directivo dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones, se relaciona con los demás actores, el estilo que se les atribuye depende de cuan sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo, en todo caso, la acción, de dirigir es compleja hay que tener en cuenta el contexto para entenderlo y analizarlo, lo que si asegura es que la gestión está íntimamente unida a la acción de liderar, son complemento a la hora de administrar una institución. Además de tomar decisiones, asumir riesgos, asume la responsabilidad y el poder bien direccionado para buscar la transformación de la institución mediante acciones de planeación, organización, ejecución, verificación fortalecidas y respaldadas por una legislación interna.

D2. Refiere el concepto de gestión como la acción de hacer uso del poder para planear, organizar, ejecutar y revisar todas esas acciones y proyectos de una organización. La gestión es fundamental en una organización, es el eje del funcionamiento efectivo de una institución, no solo desde el ámbito administrativo, también del manejo adecuado del personal de acuerdo a sus talentos y competencias, y el reconocimiento de cada uno de ellos en los campos de desarrollo individual y profesional cuando responden en forma optima en la consecución de los fines propuestos.

D3.La gestión se refiere al conjunto de acciones y proceso que debe atender, organizar, planear, ejecutar y revisar permanentemente para dar respuesta y solución a los distintos requerimientos en cada uno de los departamentos de una organización, cada departamento tiene sus propias necesidades y exigencias y deben ser resueltas en beneficio de la misma comunidad, todas esas acciones deben ir en busca de la misión y la visión de la institución.

**Liderazgo transformacional y gestión en educación:** Frente a la importancia del liderazgo transformacional en educación sostienen que tanto el liderazgo transformacional como la gestión indudablemente son acciones que se ejercen en forma complementaria, no se dan en forma individual, es decir, quien gestiona hace uso del liderazgo para motivar, impulsar, y conseguir resultados en educación, quien ejerce liderazgo debe evidenciarlo mediante la gestión, a través de obras, hechos, resultados que construyen día a día la institución educativa.

D1: Considera que “la gestión sin liderazgo no es posible” gestionar desde la mirada del liderazgo transformacional favorece el crecimiento de la organización , y más si es una institución educativa, en donde todos los procesos se desarrollan con personas, aunque nada puede ser perfecto en una institución que esta formada por personas, si el liderazgo transformacional es una alternativa para orientar una gestión directiva que se basa en principios de: transparencia, de trabajo en equipo, de convivencia armónica, clima laboral enriquecido con crecimiento y reconocimiento individual y colectivo, en las acciones de gestión, el liderazgo transformacional debe constituirse en un proceso transversal que conduzca a generar cambios de actitud para que hayan nuevos lideres en

educación, que estén en capacidad de crear estrategias, que puedan orientar programas y de fortalecer y administrar la educación.

D2: En una gestión consciente y responsable donde se fusionan funciones y tareas de cada puesto de trabajo, el liderazgo es fundamental, este posibilita mejorar la institución educativa en todos los ámbitos, un liderazgo real que transforme tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipo de líderes. La gestión y el liderazgo son ejercicios complementarios que se manifiestan en los logros alcanzados en el campo educativo por un equipo de trabajo en una institución, logros que tienen incidencia en el desarrollo de una sociedad. El liderazgo en educación es el encargado de empoderar a los directivos para gestionar en beneficio de todos.

D3: La gestión y el liderazgo transformacional tienen que ver con un conjunto de acciones que desarrollas con objetivos claros transforman las instituciones educativas y las enriquecen en beneficio de una comunidad, se complementan, no se da gestión sin liderazgo, y todo liderazgo necesita gestionarse, es decir, hacerse visible, tangible a través de logros alcanzados en todos los ámbitos de la educación y en cada uno de los departamentos de una organización, el liderazgo transformacional impacta en todas las acciones de la gestión educativa, los principios del mismo sirven como fundamentos que orientan e iluminan la gestión y se constituyen en factores de aprendizaje y transformación lo cual redundará en la generación de mejores resultados, en todo caso en este momento el mundo necesita líderes transformacionales que gestionen nuevos retos para la educación de calidad.

### **Liderazgo transformacional y la gestión en la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano:**

D1: En esta comunidad es preciso asumir los principios del liderazgo transformacional para orientar la gestión y trabajar por los valores de la llaneridad, ya que en sus ancestros hay gente honesta, trabajadora, que está quedando relegada por otros valores, se necesita en Unitropico formar líderes transformacionales y orientar el ejercicio de la gestión desde los principios que fundamentan esa tendencia de liderazgo, porque es claro que los líderes se hacen, la gestión en Unitropico a pesar que es participativa necesita estimular, motivar, crear, para empoderar el liderazgo en todos los proyectos de investigación que se están desarrollando en todos los campos del conocimiento y que esos líderes sean capaces de transformar el medio donde viven.

#### **6.1.2 Elementos no comunes entre los entrevistados**

Se perciben y evidencian algunos elementos que los distancian de la generalidad de las respuestas obtenidas con la entrevistas.

**Liderazgo de acuerdo al género:** D3 .En su respuesta (p4) evidencia que las mujeres tienen muchas virtudes para ejercer procesos de liderazgo, afirma que el mejor liderazgo que se crea en el género femenino es en el hogar porque allí es

donde se moldea un tipo de persona, unos valores, principios, se desarrolla capacidad cognitiva, de creatividad, de innovación y la sensibilidad para enfrentar problemas dar soluciones a las mismas, las mujeres son fundamentales en el proceso de formación de líderes. La mujer juega un papel protagónico, han dejado huellas en la historia y en la vida de los pueblos.

D3 con respecto al ejercicio del liderazgo por género, considera que realmente son las mujeres quienes tienen un papel protagónico y sobresaliente como líderes, porque son las mujeres las que forman líderes. Insiste el entrevistado que la mujer juega un rol protagónico. Hay muchas mujeres por ejemplo: Santa Teresa de Jesús, Gandhi, Policarpa Salavarrieta, y que hay una situación y es que la mujer genera ante cualquier situación se sacrifica y entrega mas. En el caso del departamento de Casanare Presentación Buenahora fue una heroína del municipio que ayudo a la gesta libertadora, que entrego toda su vida, capacidad organizativa, para que el ejército libertador fuera un ejército que tuviera éxito en las batallas de Boyacá y el Pantano de Vargas.

Sostiene D3 que el mejor liderazgo que se crea en el genero femenino es en el hogar, por que allí es donde se moldea un tipo de persona, unos valores, se genera unos principios, se desarrolla una capacidad cognitiva, para el aprendizaje, para la creatividad, para la innovación, la sensibilidad, para enfrentar problemas y dar soluciones, las mujeres son fundamentales en el proceso de formación para liderar.

### **Liderazgo y poder.**

Se percibe que D2 tiene otras consideraciones con respecto al liderazgo y el poder: D2: manifiesta que el liderazgo sin poder no existe, este es el que mueve a las personas, pero un poder democrático, que convoque, asegura que liderazgo es sinónimo de poder.

En la respuesta (p6) asume el liderazgo como sinónimo de poder, contrario a otras respuestas que consideran que se necesita el poder pero no necesariamente el liderazgo es sinónimo de poder. Son apreciaciones individuales soportadas en el sentido y significado que cada individuo tiene.

## **6.2 COHERENCIA INTERNA ENTRE LOS HALLAZGOS OBTENIDOS CON LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS DOCENTES (Ver anexo No. 2)**

Con este análisis de la información se procura relacionar aspectos comunes y no comunes que se encuentran en los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes en Unitrópico.

**Pregunta No. 1** ¿Qué concepto tiene de liderazgo?

Teniendo en cuenta que el liderazgo y la gestión son los ejes de esta investigación, se ha considerado oportuno comenzar por encontrar el significado que el grupo de docentes encuestados concibe y refiere a este respecto.

La mayoría de los encuestados tienen la concepción del líder como una persona con capacidades especiales para dirigir a un grupo, para la construir procesos y proyectos en beneficio de una comunidad, además sobresalen por su carisma como cualidad especial que atrae a las personas y posibilita el convencer para a un grupo

(CDU1, 2, 6, 7), coinciden con sus respuestas cuando manifiestan que liderazgo se refiere a la capacidad para dirigir y tomar decisiones. Así mismo, aparece otro grupo de encuestados que expresan que el liderazgo es una cualidad especial que se requiere para dirigir una institución, para aplicar estrategias, tomar decisiones, asumir retos, administrar una organización, lo cual lo hace sobresaliente y capaz, esto lo hace diferente dentro de un grupo porque es una capacidad que no todos lo tienen, este análisis se evidencia en las respuestas de (CDU 10, 11, 13, 14, 15). Se encuentra otras opiniones que argumentan que el liderazgo es carisma, como una actitud especial que posee una persona para gobernar, esta es la respuesta de (CDU 14).

**Pregunta No. 2** ¿Los líderes en Unitropico orientan y lideran la construcción de los proyectos educativos?

Las similitudes en las respuestas de los docentes son elementos muy importantes para el análisis de la información

Expresan que los directivos además de orientar y liderar proyectos, están pendientes frecuentemente y se muestran comprometidos con el cambio, además, facilitan la formación continua (CDU2, 3, 4, 6), expresan que los directivos si orientan y están consolidando los proyectos, los observatorios urbanos, modelos regionales con otras instituciones de orden privado y estatal, y constantemente se hacen esfuerzos por el avance en la consecución del PEI, de los PEF, y la creación de nuevos programas así lo confirma (CDU5, 9, 12, 13). La mayoría de encuestados sostienen que el equipo directivo esta pendiente del diseño, elaboración y ejecución de proyectos como construcciones colectivas enfocados al alcance de la misión y la visión de la institución para lo cual se generan los lineamientos respectivos (CDU16, 17, 18,19, 20). Sin embargo, algunos docentes responden en forma negativa piensan que a la fecha no se han realizado actividades al respecto, (CDU7).

**Pregunta No. 3** ¿Los distintos estamentos de Unitrópico conocen las decisiones y orientaciones que vienen del equipo directivo?

La mayoría de los participantes coinciden en que debe mejorar la comunicación otros están satisfechos al respecto.

Refieren los docentes que las decisiones se conocen en parte, por eso se requiere mejorar los canales de comunicación (CDU1, 2, 3, 4), sin embargo, otros piensan

que la comunicación se hace a través de distintos medios, como reunión general de docentes, representaciones de comités y por medios informáticos y físicos, siempre siguen un conducto regular en forma piramidal, de todos modos se están mejorando algunos procesos para mejorar la comunicación (CDU5,6,7,8,10,13,14,16,17,18,19,20). Pero otros piensan que no se conocen todas las decisiones (CDU11, 12)

**Pregunta No. 4.** ¿La estructura organizativa de Unitrópico funciona para el logro de los objetivos de la institución?

Con respecto a este tema se perciben similitudes pues consideran que se requiere mayor trabajo en cuanto a proyección social se refiere.

Algunos docentes sostienen en que se hacen muchos esfuerzos sobre todo para mejorar los aspectos relacionados con los estudiantes en todo caso se trabaja arduamente para mejorar el cambio administrativo (CDU2, 3), coinciden en aspectos organizativos, misionales, de investigación y proyección social, siempre se hacen esfuerzos y ajustes constantes para fortalecer dichos proyectos que se apoyan desde la alta gerencia con ayuda de los diferentes comités, (CDU4, 5, 7, 12, 13, 16,18,19), sin embargo otros docentes manifiestan que se requieren mayores esfuerzos en proyección social. (CDU8, 9).

**Pregunta No. 5** ¿En la universidad los mecanismos que se usan para informar y comunicar las decisiones que se establecen en la institución son eficientes?

Se evidencian las debilidades que se presentan en la interacción entre pares debido a la carencia de una comunicación efectiva y oportuna.

La mayoría de docentes que contesta negativamente, piensan que se debe mejorar los mecanismos de comunicación, los medios que se utilizan se dañan entonces la comunicación llega muy tardíamente (CDU1, 2, 3, 4, 9, 11, 12, 13,16, 18), por lo que la interacción entre áreas académicas, investigativas, departamentos y facultades se hace difícil (CDU 8, 10, 15, 19).

Mientras que otros encuestados afirman y explican brevemente el buen manejo de la información a través de medios informáticos y físicos como correo electrónico, intranet, la Web, memorandos, circulares, (CDU 7, 14, 17, 20).

**Pregunta No. 6** ¿Las acciones de gestión apoyan en forma oportuna y eficiente las actividades pedagógicas y el bienestar universitario?

Frente a las acciones de gestión los encuestados piensan que se requieren más esfuerzos para alcanzar metas.

Algunos maestros manifiestan que las acciones de gestión funcionan oportunamente frente a algunos casos que se relacionan con procesos universitarios, la gestión en el aula, se sienten apoyado por bienestar universitario y por las ayudas tecnológicas e informáticas, además piensan que bienestar se ha involucrado en los procesos universitarios (CDU 6, 7, 16, 17, 20). Sin embargo hay respuestas negativas porque consideran que hay debilidades por falta de recursos financieros y se requiere implementar más procesos de sistematización



para consolidar actividades de tipo pedagógico y de bienestar en todo caso, se requieren más esfuerzos para alcanzar las mejoras, (CDU 2, 3, 8,12, 13, 18).

**Pregunta No 7.** ¿En Unitrópico la asignación profesional en los cargos y responsabilidades es transparente lo cual promueve la ética y la seriedad en el proceso?

Se concluye que el proceso de asignación de cargos es una función del ente directivo y sostienen que aunque tienen un proceso también se deben tener en cuenta otros aspectos que hacen mas transparente dicho proceso.

Algunos maestros piensan que la asignación de profesionales se hace en forma transparente es un proceso que comienza por la convocatoria pública que aparece en la página Web de la universidad, valoración de la hoja de vida teniendo en cuenta las competencias y finalmente la entrevista, consideran que la asignación es transparente y el personal que nombran es idóneo, sin embargo algunos refieren que también es bueno tener en cuenta la antigüedad de los docentes, la meritocracia, y darle oportunidad de promoción en los cargos, ya que los docentes son idóneos, (CDU 2,3,4,5,6,7, 11,13,14,16,17).

No obstante, unos docentes manifiestan que Unitropico el proceso de asignación a veces es muy subjetivo, sostienen que algunos cargos están asignados con anticipación de acuerdo a conveniencias y amistades, proponen la creación de un software adecuado para tal fin y evitarle más carga a los directores, así dedicarle mas tiempo a otras actividades, (CDU8, 12, 18).

**Pregunta No. 8** ¿La coordinación de los distintos estamentos de la Universidad fortalecen las funciones operativas en la institución?

Se percibe que las funciones en coordinación realmente se requieren mayor comunicación y planeación.

Las respuestas afirmativas coinciden en que el personal está capacitado y la universidad está implementando y consolidando procesos de mejoramiento y operatividad en las coordinaciones debido a que tienen gran responsabilidad frente a las acciones que les corresponden (CDU1,2, 4,6,7,11,12,13,14,18,19).

Sin embargo, los participantes recomiendan que sea prioritario mejorar la comunicación para facilitar la articulación y la sincronía, (CDU 9, 15,16).

Un encuestado no está de acuerdo, manifiesta que existen muchas falencias en planeación, en comunicación, proyección social, (CDU8).

**Pregunta No.9** ¿Las formas de organización y las dinámicas en las estrategias de gestión son evaluadas de manera continua por los directivos para mejorarlas y fortalecerlas?

Todas las estrategias de gestión deben tener un proceso de evaluación y retroalimentación para que puedan ser mejoradas, comenzar con la cultura de la evaluación sería un acierto en la institución.

Algunos encuestados consideran que se está implementando la evaluación y la co-evaluación, lo cual permite identificar aciertos, desaciertos y necesidades en

busca de un mejoramiento continuo de los procesos los cuales se deben fortalecer en forma permanente, (CDU 1, 4, 9, 14, 17, 19).

Quienes contestaron en forma negativa concuerdan en que algunas dinámicas de gestión se evalúan pero no se dan a conocer los resultados y hasta el momento no existe un procedimiento adecuado y claro para tal fin, por lo que se requiere formar cultura de la evaluación (CDU2, 3, 7, 8, 11, 12, 13).

**Pregunta No. 10** ¿Se realizan eventos de integración para fortalecer la convivencia solidaridad y fraternidad?

Se evidencia un grado de satisfacción con respecto a las actividades de integración de grupo en la institución, sin embargo se requiere fortalecerlas.

La mayoría de encuestados concuerdan cuando argumenta las acciones de integración se hacen, pero es necesario trabajar con mayor armonía, y organización previa lograr mayor participación, saben de la importancia de la integración del grupo mediante actividades deportivas, sociales y culturales, subrayan la importancia de las acciones de bienestar universitario, (CDU1,4,6,7, 8,11,12,13,14,16,17,18,19).

**Pregunta No. 11** ¿Cree que el clima laboral se fortalece gracias a la buena gestión directiva y a la convivencia que se vive a diario en la institución?

En toda comunidad es necesario fortalecer el clima laboral sano mediante actividades de integración basadas en el respeto y la solidaridad, esto depende de una buena gestión directiva.

Manifiestan que el clima laboral es sano y agradable y efectivamente se fortalece porque hay confianza y apoyo al docente, se relaja y genera el trabajo en grupo y esto en gran parte depende de las relaciones con las directivas que se manifiestan de la mejor manera, lo cual es fundamental para la convivencia y es un factor de productividad en la institución, (CDU1, 4, 5,6, 8, 17, 18, 19). Otros docentes aseguran que es importante que el clima laboral mejore mediante actividades beneficien a los estudiantes, a los docentes y a la institución, piensan que de todos modos hace falta más integración con otros departamentos (CDU 2, 11, 16).

**Pregunta No. 12** ¿Los directivos, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes comparten una actitud innovadora de mejoramiento y crecimiento personal?

En Unitrópico quizás como en muchas instituciones se requiere mayor compromiso desde la dirección para gestionar el cambio en todos los integrantes de la universidad para evitar el facilismo y la falta de pertenencia.

Manifiestan que la universidad se está produciendo un cambio de mentalidad en los últimos años, se comparte una actitud innovadora que se evidencia en el sentido de pertenencia y máximo rendimiento de los estudiantes y del equipo de trabajo, a diario, por eso esta creciendo la institución (CDU 1,2,4,14,16,17,18), algunos docentes dicen que se han logrado cambios en la institución, pero que no son suficientes, porque aún existe la cultura del facilismo y hay pocos aportes de parte de los estudiantes (CDU 6, 9, 12).



Otros docentes piensan que en la universidad no se comparte una actitud innovadora y de crecimiento porque hacen falta espacios y actividades de gestión para el cambio, además se debe trabajar mucho más para fortalecer el sentido de pertenencia. (CDU5, 8,11, 13)

### **Gestión administrativa (Anexo No. 3)**

#### **Pregunta No, 13** ¿Qué concepto tiene de gestión?

La concepción de gestión entre los docentes se relaciona con los procesos y procedimientos que se desarrollan en la universidad para su buen funcionamiento.

Los encuestados consideran que la gestión se refiere específicamente al conjunto de acciones administrativas que se requieren para que una organización o empresa funcione adecuadamente y en forma eficaz, así lo manifiestan en sus respuestas: (CDU 2, 3, 4, 5, 7 8, 11, 12, 14, 16,18).

#### **Pregunta No.14.** ¿Existen registros actualizados de revisiones y seguimientos de la calidad de los servicios administrativos?

No se evidencia mucha coincidencia con respecto a esta respuesta, es claro que se están realizando estos procesos y registros se requiere retroalimentación permanente

Un grupo que responde en forma negativa argumentando que no conocen esos procesos (CDU1, 3, 4, 6, 9), se está trabajando en ello, los procesos y registros apenas se están implementando y actualizando el sistema de gestión de calidad, (CDU 2, 7, 11, 12, 13, 15, 18), las acciones que se están haciendo se pueden observar en cada área. (CDU 5,10.17)

#### **Pregunta No 15** ¿De acuerdo con la complejidad y tamaño de la institución del personal administrativo presenta y realiza una gestión eficiente?

En las respuestas afirmativas los docentes argumentan que el personal está en constante mejoramiento porque los procesos se realizan bajo la supervisión y aprobación de las políticas de la universidad (CDU5, 7, 10), sin embargo, otros consideran que hay dependencias que son más eficientes que otras (CDU12), se refleja en la mejora de los procesos, de todos modos, es necesario reevaluar las cargas operativas de acuerdo con la implementación de procesos y la buena gestión teniendo el personal necesario, además se deben aclarar las funciones(CDU 13,15, 16, 17,18).

Quienes contestan en forma negativa: creen que los procesos son insuficientes porque falta mejorar dichos procesos especialmente los que se relacionan con informática porque se desconocen las actividades que están realizando, pues cada grupo se preocupa por lo suyo (CDU 3, 8, 11)

#### **Pregunta No 16** ¿La formación laboral y profesional del personal administrativo es idónea para la función que desempeña?

En las respuestas afirmativas los docentes sustentan que en la universidad siempre se tiene en cuenta la formación idónea para desempeñarse como administrativos lo cual se evidencia en las acreditaciones académicas que contienen las hojas de vida(CDU 2, 7,8,17,19),en los proceso de selección y contratación que se desarrollan en la institución(CDU 13), de todos modos es necesario reglamentar los estatutos y fortalecer dichos procesos,(CDU 18) pues en algunos casos falla la atención al público(CDU 9,10, 11). Sin embargo un encuestado (CDU 12) se refiere a la falta de preparación y conocimiento en el caso de algunos administrativos lo cual se manifiesta en el ensayo y error durante el desempeño cotidiano.

**Pregunta No. 17** ¿La atención que brinda a los usuarios el personal administrativo es cálida y respetuosa?

Son procesos de gestión administrativa que dependen de la gestión directiva de Unitrópico, los docentes sugieren fortalecer los procesos a través de campañas y capacitación.

Los docentes argumentan que la atención es buena (CDU1), los administrativos son pacientes y respetuosos, aunque a veces se muestran muy paternalistas (CDU5, 12), de todos modos requieren hacer más campañas y jornadas de capacitación para mejorar estos procesos (CDU7, 11,14), especialmente en la atención al cliente para lo cual recomiendan el uso del flujograma de procesos que buscan calidad (CDU15) y para respaldar el conducto regular y valoración a las personas como objetivo común (CDU17).

**Pregunta No. 18.** ¿El liderazgo en las estrategias de gestión de Unitrópico fortalece el ambiente y reconoce los valores individuales entre los integrantes?

Se evidencia que el liderazgo que se ejerce en la institución genera confianza, bienestar y en algunos casos estimula al grupo para trabajar por la misión y visión que se ha propuesto. Sin embargo, hay quienes afirman que falta reconocimiento al mérito y a los logros individuales que son los que fortalecen un grupo.

La mayoría encuestados contestaron en forma afirmativa, argumentan que la formulación de la misión es clara y precisa (CDU 7), lo cual se evidencia cuando el trabajo es reconocido (CDU 8), es bueno dar a conocer los logros (CDU 10), piensan que en algunos casos se estimula la labor de los integrantes lo cual los incentiva al crecimiento personal y profesional (CDU 17), consideran que el liderazgo que se ejerce genera confianza y bienestar (CDU 18).En las respuestas negativas, se argumenta el poco reconocimiento de logros personales que promueven al grupo y hace falta gestión al merito y valoración a las gestiones anteriores. (CDU19, 20),

### **Misión y visión.**

**Pregunta No 19** ¿La misión, la visión y los objetivos de Unitrópico son coherentes con las exigencias de la realidad del contexto local y regional?

Los docentes están de acuerdo cuando manifiestan que en la Fundación son ambiciosos y coherentes (CDU1), pues están dando respuesta a esa realidad (CDU3), parte de ello se evidencia en los cursos de los programas, todo está contextualizado en el PEI (CDU4, 7, 8,10).

Se percibe la necesidad de implementar y trabajar más en investigación especialmente en lo que se refiere a la orinoquía porque al fin y al cabo hace parte de la misión y la visión de la universidad.

Los docentes sostienen que es necesario priorizar la investigación como fin último de la Universidad que investiga la Orinoquía Colombiana, pues es necesario afianzar la construcción de un proyecto de universidad regional (CDU15,17), porque con respecto a esto, los estudiantes sienten arraigo de región y respeto por el medio ambiente lo cual es fundamental en el contexto (CDU18), aclara (CDU16) que los procesos se evaluaron durante el año 2011 y se reformaron de acuerdo con expectativas actuales.

**Pregunta No. 20.** ¿La misión, la visión y los objetivos institucionales son coherentes con las políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y de calidad educativa?

Se concluye que es necesario fortalecer y encaminar con mayor compromiso todas las acciones que se relacionan con la proyección social en unitropico aunque hasta el momento es clara.

Los docentes manifiestan que la proyección social que se implementa en la Universidad es clara (CDU7), y esta en aumento, además es coherente con las políticas regionales y nacionales (CDU8, 12, 18)

### **6.3 INTERTEXTUALIDAD E INTENCIONALIDAD (ver anexos 1 Y 2)**

Estas fases se construyen a partir de la asociación de los resultados obtenidos tanto en las entrevistas con los directivos, como en las encuestas con los docentes, relacionando dichas concepciones y significados con los principios teóricos de los autores que se refieren en el marco de esta investigación, no sólo se tienen en cuenta los aspectos comunes entre si, sino argumentos opuestos que se encuentran en el imaginario de los participantes y que aunados, permiten hacer visibles los significados que alimentan la organización y que los orientan en la búsqueda de una mejora continua en la institución a partir del ejercicio de un liderazgo que transforme y que ilumina las estrategias de gestión del equipo directivo en Unitrópico.

**Líder:** Con respecto a esta categoría los participantes (directivos y docentes) coinciden al afirmar que los líderes son personas con capacidades y habilidades propias enriquecidas con la experiencia y fortalecida por las exigencias y necesidades del contexto, lo cual facilita dirigir un grupo, un proceso, un proyecto, en beneficio de una comunidad, además, un líder debe poseer carisma como cualidad innata muy especial que se convierte en una fuerza interior que atrae a los demás, lo cual se aprecia en los siguientes argumentos:

a) El líder es una persona que tiene actitudes, aptitudes, habilidades, competencias enriquecidas y transformadas por la experiencia cotidiana adquirida en el contexto cultural, se evidencia que en la universidad se pensaría en nuevos líderes contextuales que mejoren el liderazgo actual, por lo que se requieren líderes para que formen nuevos líderes.

b) Una persona que cuenta con la aprobación de su labor, con reconocimiento y apoyo por parte de la comunidad, y una de las razones para ser reconocido en la comunidad unitropista es la consecución de logros, la valoración y el reconocimiento no solo de los integrantes del equipo directivo sino de todos los docentes y administrativos y estudiantes que hacen parte de la fundación. Estas visiones coinciden con los principios de Vandam, G. (2007) quien afirma que “Un líder debe ser algo más que un ejecutante de una partitura escrita por otros y desea ganarse por sí mismo el respeto y el reconocimiento de su equipo.”

c) El líder en Unitrópico debe ser una persona que piense en su comunidad desde su idiosincrasia que reconozca y fomente el valor de la llaneridad en el contexto regional y lo proyecte más allá de las fronteras como se está haciendo.

**Liderazgo:** Con respecto a esta categoría tanto los directivos como los docentes participantes:

a) Coinciden cuando manifiestan que el liderazgo es un tema muy controvertido en todos los tiempos y especialmente en la actualidad, se debe tener en cuenta que el significado de liderazgo obedece a una apreciación subjetiva cuando se considera como acción, proceso, dimensión, actitud, facilitación cuyo objetivo debe ser las necesidades de los otros, lo cual no se puede medir, pero si se hace tangible a través de las obras y los resultados en un grupo, en una organización, en un contexto lo cual implica comprender que el liderazgo no es sinónimo de protagonismo, sino de servicio.

b) En Unitrópico el liderazgo es indispensable y sobre todo en el ámbito educativo, sostienen que es una habilidad y capacidad que permite conjugar elementos culturales, factores sociales, económicos, políticos para organizar, planificar, ejecutar y gobernar una institución, afirman que un buen liderazgo no depende del género, más bien, de las destrezas, de la experiencia, así mismo sostiene Vandam, G.(2007) “El liderazgo es un proceso que necesita crecimiento y maduración, además de la destreza para conducir el fruto de la evolución”, desde esta perspectiva los participantes aseguran que el liderazgo puede aprenderse y perfeccionarse a través de la práctica diaria

c) Predomina un estilo de liderazgo participativo con principios organizacionales basado igualmente en los principios del buen gobierno como la eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas lo cual genera trabajo en equipo al tomar decisiones teniendo en cuenta la alta dirección, están de acuerdo

cuando sostienen que un liderazgo es efectivo cuando comunica, propone, orienta y lidera la construcción de proyectos innovadores enfocados en la misión y la visión de la universidad, en esto coinciden con Delgado, M. (2004) quien considera que “liderazgo es implicar, crear colaboración, buscar satisfacción de los miembros, innovar, mejorar continuamente”.

d) Están de acuerdo con los principios de Delgado, M.L.(2004) quien sostiene que “ un liderazgo es compartido en el sentido en que distribuye y se vierte por todas las unidades organizativas, equipo de trabajo, jefes, tutores, y se ejerce colegiadamente” porque tanto, los directivos como los docentes manifiestan que el liderazgo en Unitrópico es una cuestión de acción y capacidad para trabajar por una meta en donde juega un papel importante las necesidades de su entorno real en donde predomina un énfasis especial por el cuidado y protección a la biodiversidad de la Orinoquía Colombiana y hacen énfasis en el valor de la llaneridad, evidencian que en la institución cuentan con un líder que trasmite, que participa que respeta.

e) Advierten en las entrevistas que el liderazgo necesita del poder, pero no el poder tradicional de mando y sanción, sino el poder que convence mediante la acción de liderazgo como ejemplo de vida, el liderazgo conlleva al compromiso que requiere del poder participativo y responsable, reconocen además que una de las funciones del liderazgo es alcanzar la misión y la visión de una institución porque un liderazgo que no tiene clara la misión ni la visión de una institución no sabe hacia donde dirige sus acciones , estas apreciaciones se sustentan en los planteamientos teóricos de Marriner, T. A. (2009), quien afirma que “ liderazgo es la inspiración para obtener las respuestas deseadas y obtener que los demás realicen el trabajo”.

d) Sin embargo, los significados anteriores no son comunes con el aporte de un directivo quien manifiesta que el liderazgo es sinónimo de poder, aunque sea un poder democrático, en todo caso, ahí esta la diferencia, esta posición también es contraria a Kousses, J., Pozner, B. (2006), quienes afirman que el liderazgo “es el arte de movilizar a los demás para que quieran luchar por aspiraciones compartidas.” No se movilizan por el ejercicio del poder, sino por motivación y convencimiento.

**Liderazgo transformacional:** Luego del respectivo análisis de la información obtenida con los directivos y docentes, se infiere que el liderazgo transformacional es la tendencia más adecuada en este momento para fortalecer y dirigir en forma adecuada y eficaz en las instituciones que pretenden un contexto de cambio y mejora continua en el que se mueve actualmente la educación, a este respecto se concluye que:

a) En Unitropico consideran el liderazgo transformacional como una nueva tendencia nueva que enriquece los procesos en una institución, afirman que el

liderazgo que transforma a la gente, a las organizaciones, a las mentes, que amplía la visión del mundo, que ayuda a que el comportamiento sea congruente con las creencias y que motiva para crear cambios, que asume retos, requiere de personas que cuestionan la realidad, que son capaces de cambiar formas de pensar, actuar, que construyen nuevas formas organización de cooperación, que otorga poder y autoridad para alcanzar los resultados que pretenden, sus apreciaciones son coherentes con los sustentos teóricos de Cardona y Miller (2001) quienes afirman que lo característico del líder transformador es “ser capaz de generar entusiasmo y cambio hacia nuevas perspectivas de mayor reto. Para ello, el líder necesita desarrollar competencias como: visión, delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional”

b) En Unitrópico sería muy enriquecedor y positivo tener en cuenta los principios y características del liderazgo transformacional para fundamentar la gestión directiva en la institución, al respecto, Bass y Avolio (1994) sostienen que un liderazgo transformacional debe asumir y vivenciar en su gestión “los principios que lo fundamentan: la influencia idealizada o carisma, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada, no obstante, son conscientes que todo cambio trae consigo una crisis, pero las crisis son buenas en la medida en que se asumen como oportunidades de crecimiento. En todo caso, el enfoque del liderazgo transformador considera a los gestores como líderes que articulan el enfoque con la visión y misión, creando el ámbito para ello.

**Gestión:** De acuerdo con el análisis de los aportes de los docentes y directivos relacionados con gestión, se evidencia que en Unitrópico existe una organización jerárquica, generalmente es la dirección que adelanta la mayoría de los procesos, se cree que se requiere un poco de más delegación de funciones, mayor confianza, lo cual va a agilizar el flujo de las acciones en beneficio común, sin embargo en algunos casos

a) Tanto los directivos como los docentes de unitropico afirman que la gestión directiva se relaciona con todos los procesos que ejecuta un directivo para dirigir una institución, resolver conflictos, tomar decisiones, relacionarse con los demás actores, para asegurar el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático de los indicadores globales de la institución y el redireccionamiento continuo hacia la visión, además debe responder a la misión y los objetivos institucionales, piensan que dirigir es complejo, hay que tener en cuenta el contexto para entenderlo y analizarlo, lo que asegura que la gestión está íntimamente ligada al liderazgo. Las percepciones de los participantes se relacionan con los postulados teóricos de Senge, (1999) quien sostiene que “la gestión directiva es una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades de las personas en un contexto”

b) También se percibe que un buen ejercicio de gestión directiva debe generar procesos de participación y apropiación de cada aspecto que sustenta la

comunidad educativa. Los aspectos a tener en cuenta son: Visión, misión, valores institucionales en esta región como la llaneridad, personal administrativo y operativo, procesos de formación y capacitación de docentes y directivos docentes, proceso de construcción, reformulación y mejoramiento del proyecto educativo institucional, también el mejoramiento de los procesos en el área administrativa.

c) Manifiestan que la gestión en la Fundación Universitaria Unitrópico debe estar orientada desde los principios del liderazgo transformacional lo cual tendría un impacto transversal en todas las acciones del quehacer pedagógico, académico, investigativo, administrativo de la universidad.

## 7. OTROS HALLAZGOS

Los hallazgos obtenidos a raíz del análisis de la información se constituyen en elementos muy valiosos y complementos sustanciales a la hora de plantear la propuesta que se pretende para la Fundación Universitaria.

- Surge una categoría que puede ser de primer orden porque de ella se derivan elementos importantes a la hora de implementar los principios del liderazgo transformacional en la fundación universitaria. Se trata de: *los principios del buen gobierno dados a través de la eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas. Los principios del buen gobierno pueden generar mejores capacidades comunicativas, mejores capacidades de comprensión de las decisiones que se están tomando alrededor de la alta dirección, lo cual puede generar una mejor visión del futuro institucionalmente hablando).*



- *Consolidación del capital social*, está relacionado con la confianza entre las comunidad educativa de la fundación, esto permite que se disminuyan los conflictos, las altas disciplinarias y los riesgos en la convivencia.
- *Rendición de cuentas*, considerado como un proceso para establecer un sistema de seguimiento, monitoreo para medir impactos, y como se esta comportando el cumplimiento de los objetivos, las metas, no solo de las físicas, sino también de las metas financieras, por ejemplo en el tema de poder mejorar los niveles de equilibrio financiero, lo cual genera un valor agregado, además, estando la gente bien informada puede mejorar los niveles de desarrollo institucional desde la alta dirección.
- El liderazgo basado en principios culturales que se traduce en la capacidad para aprender la cual es interminable e insustituible, y en este sentido al mirar la capacidad de aprendizaje nos damos cuenta que las organizaciones solo se dinamizan si entienden lo que saben y reconocen que no lo saben todo y que nada está terminado.



## 8. CONCLUSIONES

### 8.1 CONCLUSIONES GENERALES.

La construcción de las conclusiones se hizo posible gracias a los hallazgos obtenidos del análisis de la información obtenida de una muestra significativa de docentes y equipo directivo de Unitrópico, estas conclusiones se presentan teniendo en cuenta las categorías propias de esta investigación: *Líder, Liderazgo, liderazgo transformacional gestión directiva*.

- En Unitropico la gestión directiva se desarrolla dentro de una dinámica compleja compuesta por elementos propios de su función, sin embargo, las acciones de gestión y liderazgo se siguen realizando bajo una mirada tradicional en donde el poder es unidireccional y no facilita la participación y colaboración de todos.
- Se perciben debilidades en los canales de comunicación y participación en los distintos estamentos de la universidad lo cual impide el conocimiento de decisiones y acciones directivas y administrativas en forma clara, precisa y oportuna.
- Algunos directivos y docentes de la fundación tienen rasgos para ejercer liderazgo pero hace falta más reconocimiento profesional como resaltar logros alcanzados, cambios producidos por sus acciones, entre otros.
- A pesar que en el plan de estudios de la Fundación universitaria existe una cátedra misional o institucional hace falta trabajar principios del liderazgo (transformacional) para empezar a formar líderes desde el aula y trabajar valores como la pertenencia e identidad regional.
- Se evidencia la necesidad de formación en gestión a quienes aspiran a hacer parte del equipo directivo como aprendizaje para transformar y mejorar los procesos administrativos, posibilitar el seguimiento, evaluación y sistematización de dichos procesos.
- En las directivas existe una visión que lleva a que el poder se conciba como oportunidad de convencer y transmitir, pero, teniendo en cuenta la concepción de los docentes, el tipo de poder que se ejerce en la gestión se aleja de esa mirada porque manifiesta muchos rasgos de imposición y mando.
- Entre las concepciones de la población surgen nuevas categorías que están estrechamente unidas con el ejercicio del liderazgo pero que se deben dinamizar para alcanzar el equilibrio en la universidad como el buen gobierno que es un principio para gestionar del cual hace parte la rendición de cuentas, el valor de la comunidad educativa como capital social.

## **8.2 CONCLUSIONES METODOLÓGICAS**

En cuanto, a la aplicación de la metodología cualitativa en esta investigación y dado el análisis de la información obtenida, se concluye que, este procedimiento metodológico ha sido oportuno y el más apropiado en este caso porque ha facilitado el acercamiento a la realidad unitropista en lo que se refiere, no solo al significado, sentido del liderazgo y la gestión, además, las estrategias directivas que se ejecutan en la fundación y la incidencia de las mismas en la vida y crecimiento de la fundación.

Con respecto a los instrumentos que se aplicaron, se observa que fueron muy oportunos para la consecución de la información, tanto las entrevistas como las encuestas de orden cualitativo arrojaron elementos esenciales relacionados con los ejes de la investigación y que fueron indispensables a la hora de construir las conclusiones y de plantear la propuesta.

Sin embargo, las encuestas cualitativas muchas veces no son contestadas apropiadamente, en algunos casos el tiempo que disponen los encuestados no es suficiente, en otras los encuestados no tienen el deseo de argumentar y se limitan a dar respuestas silábicas o muy cortas que en el momento de realizar el análisis no aportan datos significativos o trascendentales para la investigación.

## 9. RECOMENDACIONES

- Es bueno para la Fundación Universitaria Unitrópico reorientar el trabajo de gestión desde los principios del liderazgo transformacional, para el caso, se diseña una propuesta (son los talleres que se explican en páginas siguientes) (ver anexo1) que genere cambios, nuevas formas para propiciar el crecimiento y alcance de mejoras institucionales, lo cual tendría un impacto transversal en todas las acciones de la gestión directiva, en el quehacer pedagógico, académico, investigativo, administrativo de la universidad.
- Es muy importante mejorar la comunicación entre todos los estamentos de la universidad para que las acciones y estrategias que se realizan desde la dirección se conozcan oportunamente y además se constituyan en un elemento de mejora en las relaciones interpersonales, se recomiendan talleres para manejar la comunicación efectiva y la interacción grupal.
- En Unitropico se requieren más acciones pedagógicas para fortalecer el sentido de pertenencia, el reconocimiento individual y profesional de sus integrantes y fortalecer clima laboral en todos los departamentos de la universidad, se recomienda la aplicación y desarrollo de talleres que se relacionen con sensibilización, confianza, la integración de grupo, entre otros.
- Como estrategias y acciones directivas de gestión es necesario que sistematicen y socialicen los procesos institucionales de evaluación y seguimiento en todos los estamentos de institución, para ello se recomienda el uso del ciclo Deming:( Planear, hacer, verificar y actuar), como herramienta que se utiliza en la mayoría de procesos de mejora continua, implementando las acciones en cada paso del ciclo, además es una forma de implementar la cultura de la evaluación en la universidad.

## **10. PROPUESTA QUE SE DERIVA DEL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En Unitropico se encontraron necesidades en la comunicación efectiva entre todos los estamentos de la institución, en trabajo en equipo, en seguimiento, evaluación y sistematización de procesos institucionales, dinamización de un liderazgo que transforme, mejora del clima laboral y fortalecimiento de valores como pertenencia, reconocimiento individual y profesional. Frente a estos resultados se plantea una propuesta que intenta mejorar las debilidades referenciadas en procura de optimizar y renovar las prácticas en la gestión directiva.

### **10.1 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA. TALLERES**

Esta propuesta se presenta como una opción para generar espacios de reflexión sobre las acciones y estrategias de gestión directiva impulsadas por un estilo de liderazgo que requiere principios claros, nuevas alternativas y posibilidades para transformar la universidad, está orientada a diseñar talleres asumidos y planteados como situaciones reflexivas que reconstruyen las visiones individuales y grupales, son actividades que ofrecen el taller como acción dinámica, por su versatilidad, sencillez, y sorprendentes ejercicios interactivos; donde la teoría reposa, mientras que el aprendizaje se logra a través de la praxis, de las vivencias, del entusiasta compromiso y la entera disposición y participación de cada uno de los participantes en Unitrópico.

### **10.2 POBLACIÓN BENEFICIADA CON LA PROPUESTA**

Personal directivo y no directivo de todas las áreas o departamentos de la Fundación Universitaria Unitrópico  
Equipos y grupos de trabajo.  
Emprendedores de Unitrópico que necesiten fortalecer su equipo de trabajo.

### **10.3 EJES TEMÁTICOS PARA LOS TALLERES**

Son diez talleres cuyos ejes temáticos tienen que ver con los fundamentos y principios de la tendencia de liderazgo transformacional y la gestión, el cronograma para desarrollarlos será puesto en conocimiento y aprobado por la dirección de la universidad.

- Trabajo en Equipo. Implementación y desarrollo de las 5 “C”. complementariedad, compromiso, comunicación efectiva, confianza y coordinación.
- Liderazgo transformacional: principios: carisma, motivación, entre otros.

- Seguimiento y evaluación: utilización del ciclo Deming PVHA, como una de las herramientas para alcanzar las mejoras institucionales.
- Transformación: fundamento del liderazgo transformacional.

#### **10.4 OBJETIVOS DE LOS TALLERES**

a) Desarrollar actitud de cambio en los participantes para que propicien y sean protagonistas del liderazgo en su organización con plan continuo de identidad institucional y mejoramiento permanente.

b) Desarrollar habilidades y destrezas en los participantes, para que puedan:

- Comunicarse de manera efectiva y asertiva.
- Asumir hábitos integrativos, de inclusión, reforzamiento conductual.
- Reconocer en los demás sus valores personales y profesionales.
- Coordinar procesos de interacción social dentro de la universidad.
- Accionar bajo efecto sinérgico como sinónimo de cooperación.
- Pensar como equipo.
- Asumir compromisos individuales y colectivos
- Auto motivarse con el fin de alcanzar metas
- Pensar como institución.

#### **10.5 METODOLOGÍA PARA LOS TALLERES**

La metodología que más se ajusta para realizar estos talleres es la investigación acción participativa, porque permite un diseño flexible de acuerdo con la realidad y la población donde existe la necesidad de iniciar cambios e innovar , desarrolla un proceso formativo y su intención es mejorar o resolver situaciones de dicha realidad, involucra a la mayoría de los integrantes de la universidad, su carácter participativo permite la interacción con quien dirige las actividades en este caso el investigador.

La IAP cumple con un ciclo permanente que comienza con *la planificación, acción, observación, reflexión* formando una espiral reflexiva en donde tiene lugar el aprendizaje progresivo como beneficio personal y del grupo. “En primer lugar se define con claridad la necesidad; en segundo se especifica un plan de acción y finalmente se evalúa” así lo propone Mckerman (2001) En esta metodología, la evaluación de cada taller es cíclica y participativa porque se puede comprobar y establecer la efectividad del taller, se manifiestan los progresos y aprendizajes, se comunican los resultados, la constante retroalimentación no solo busca nuevos propósitos y cambios en la universidad, sino que aporta nuevos elementos para generar y diseñar un nuevo taller.

## 11. CRONOGRAMA APROXIMADO PARA LA APLICACIÓN DE LOS TALLERES.

Tabla 2. Cronograma para desarrollar la propuesta

Acciones	Tiempos
Presentación de la propuesta a la dirección de la universidad para su aprobación y participación	Marzo/ 2013
Visita a cada facultad para socializar la propuesta, acuerdos con los participantes	Abril/2013
Organización de los equipos de trabajo para aplicar e implementar los talleres, asignación de recursos, lugar, fechas y horarios	Abril /2013
Implementación de los talleres, desarrollo, seguimiento, evaluación y sistematización.	Mayo/2013
Evaluación general de las acciones que se realizan con relación a la gestión y al liderazgo transformacional	Mayo/2013
A partir de la evaluación, diseño de los nuevos talleres hasta complementar la propuesta	Junio – Diciembre/2013

Los tres primeros talleres de inducción y sensibilización se encuentran diseñados y explicados en paginas posteriores (*anexos 3*), a partir de la evaluación de los mismos surgirán los elementos y aspectos necesarios que se constituirán en fundamentos para construir nuevos talleres los cuales deben dar respuesta a las necesidades sentidas en el equipo directivo, este ejercicio se contempla como un plan de seguimiento que garantice el mejoramiento continuo en las estrategias de gestión desde la mirada de la tendencia del liderazgo transformacional, es precisamente lo que pretende esta propuesta.

## 12. RESULTADOS ESPERADOS

La importancia de cualquier investigación radica en los aportes que se derivan de la misma de manera directa e indirecta al conocer, analizar, valorar una realidad asignada y transformarla en beneficio de una comunidad, de un contexto que así lo requiere, en este caso en el contexto de la Fundación universitaria de Unitropico

**a) Resolución de problemas prácticos:** relacionados con el liderazgo y las estrategias de gestión del equipo directivos para ello se ha diseñado algunos talleres como acciones reflexivas que analizan la situación y proporcionan aprendizajes.

**b) Teóricos:** este trabajo contiene objetivos orientados a encontrar, analizar y aplicar los principales constructos teóricos tanto de liderazgo como de gestión, esto facilita contrastar la tendencia de liderazgo que predomina en la institución

con los principios teóricos del liderazgo transformacional que se proponen para fundamentar la nueva forma de liderar la gestión en la Fundación Universitaria.

**c) Beneficios:** Conocer y analizar las necesidades sentidas que manifiestan tanto el equipo directivo como los docentes en el desarrollo de sus funciones y en las relaciones de interacción entre los integrantes de la institución para crear estrategias de liderazgo que incida en la gestión desde la mirada teórica del liderazgo transformacional y aplicarlas en el contexto social de Unitrópico, se requiere reorientar el quehacer del equipo directivo en beneficio de una comunidad educativa que pretende mejoras a nivel institucional. Así mismo, al implementar los talleres en la comunidad unitropista para sensibilizar a la comunidad y promover el cambio, fortalecer la comunicación efectiva, mejorar la calidad en el trabajo en equipo, promover la creatividad, potenciar el liderazgo como acción de futuro estas variables que son fundamentales para enriquecer las estrategias de gestión ejecutiva.

### 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

El tiempo que se dispone para esta investigación es de 4 semestres. Durante el primer semestre se realizó la etapa inicial y parte de la segunda etapa la cual se continúa en el segundo semestre para profundizar teóricamente sobre el tema. Las demás acciones descritas se desarrollarán a medida de la disposición de la población prevista para tal fin, cumpliendo con tiempos establecidos por la UMNG, para el programa de Maestría en educación.

**Tabla 3 Cronograma de actividades**

<b>Etapas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Actividades</b>
<b>Inicial</b> Acercamiento bibliográfico y documental	<b>Primer semestre:</b> Del 22 de Enero hasta el 4 de Junio de 2011	Búsqueda y consecución de estudios relacionados con el tema de liderazgo, liderazgo transformacional, gestión directiva, mejora institucional, entre otros, lectura de los mismos incluyendo tesis de algunas universidades. (Estado del arte).
<b>Segunda etapa</b> Construcción conceptual	<b>Segundo semestre:</b> Del 28 de Julio hasta Noviembre 28 de 2011	Construcción del marco teórico, el cual se apoya en los postulados teóricos de Bass, B., Delgado, M., Marriner, T., Leithwood, Vandam, G. Relacionados con las categorías ejes de esta investigación, consulta de diferentes artículos

		que permiten otras miradas del liderazgo transformacional y la incidencia del mismo en la gestión cotidiana de una institución, todas estas categorías amparadas en el fundamento epistemológico de la complejidad desde los principios que propone Edgar Morin.
<b>Tercera etapa</b>	<b>Tercer semestre.</b>	Análisis y apropiación de la metodología adecuada para el desarrollo de esta investigación.
Revisión de metodología y adecuación de la misma	de la Del 28 de Enero al 2 de Junio de 2012. Primera actividad 11 de Febrero 11 a Marzo 17 5 Semanas	Construcción y adaptación de los instrumentos para recolección de información
Adaptación de Instrumentos	de Marzo 24 a Abril 21. 4 semanas	Revisión y retroalimentación de los cuestionarios y las entrevistas teniendo en cuenta las categorías y la población.
Seguimiento, construcción y revisión	y De Abril 28 a Mayo 12. 4 Semanas	Evaluación y retroalimentación del proyecto desde la tutoría.
Revisión y retroalimentación del proyecto	y del De Mayo 19 a Junio 2 3 Semanas	Aplicación de los cuestionarios y entrevistas a la población definida de directivos(3) y (20) docentes en Unitrópico
Aplicación y recolección de los instrumentos	y los Junio 9 a Julio 14 4 Semanas	Proceso de recolección de información, análisis de la misma teniendo en cuenta la coherencia interna, intertextualidad e intencionalidad a partir de los ejes de la investigación.
<b>Cuarta etapa</b>	<b>Cuarto semestre</b>	Se integra el análisis sustantivo de los resultados al estado final del trabajo con el fin de alcanzar un análisis general para materializar la propuesta a manera de talleres como estrategias que posibiliten fortalecer acciones y funciones de la gestión directiva amparadas en los principios y características del liderazgo
Análisis de resultados e información	Julio 21 a Agosto 25	
Teorización y materialización de la propuesta.	y Septiembre 1º Octubre 13.	



		transformacional con una mirada holística desde la complejidad(Morin).
Evaluación del proyecto	Octubre 20 a Noviembre 3	Revisión final y materialización del trabajo
Entrega final del trabajo	Noviembre 6	Entrega en físico del trabajo a la facultad.

## BIBLIOGRAFÍA

ARBAIZA, Lydia. [www.americaeconomia.com/articulos/liderazgo](http://www.americaeconomia.com/articulos/liderazgo).(visitada el 17/10/2012)El liderazgo y la complejidad: una nueva visión de gestión

ÁLVAREZ, Manuel. (2001) El liderazgo de la calidad total. Ed. Praxis España.1998  
----- Equipo Directivo. Recursos técnicos de gestión. Edi Laboratorio Educativo. Venezuela.

BASS, B., (1985). Leadership and performance expectations. New York, The free press.

----- Liderazgo y organizaciones que aprenden. Actas del 3er. Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. Ice. Deusto.2000

BASS, STODGILL 'S..(1990) Hanbooks of leadership.3thedi.FreePress,New York.

BLUMER,H.(1969).Interaccionismo simbólico PrenticeHall. University. California.

BOLIVAR, Antonio. (1987) Liderazgo, mejora y centros educativos. Liderazgo en Educación. VIII Reunión del grupo ADAME (Asociación para el desarrollo y mejora de la escuela) Madrid. UNED.

BONILLA, E. y RODRÍGUEZ.,(2005). P. Más allá del dilema de los métodos. Ed. Nomos.

CASSAUS, Juan.(1999) Acerca de la práctica y la gestión .Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. UNESCO. Santiago de Chile.

CASTELLS, Manuel.(2004). La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Fin del Milenio. Vol III. Siglo XXI Ed. México.

CORNEJO, Miguel A. (2009) Liderazgo de excelencia. Conferencia. México.

CORONEL, J.M (1995). La investigación sobre liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Huelva. Universidad de Huelva.

DELGADO, Manuel. (2004) La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Enseñanza. Universidad de Granada..193-211.p.

FLEISCHMAN E. A.(1991: 449-428).Taxonomic Efforts in the description of lifer behavior: a synthesis and functional interpretation Leadership quart.

GUIJARRO, M., CHAVEZ,J. (2006) Ética y gerencia universitaria. Revista Venezolana de Gerencia.No.34 Vol.II. Universidad de Zulia. Maracaibo.

GOLEMAN, Daniel. (1995). Inteligencia Emocional. Kairós. Ed. España.

KOUSES, J. y POSNER, B. (2005) El desafío del liderazgo. 3ª. Edición.

LEITHWOOD, K. (1994:53). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación. .

LOPERA, Carlos. (2006) Alternativas de gobierno de la Universidad Nacional de Colombia. Disponible en [http://www. Aspucol .org](http://www.Aspucol.org).16.artículos, gobernabilidad y autonomía .pdf.

LUSSIER, Robert. y ACHUA, Cristopher. (2005) Liderazgo, Teoría aplicación y desarrollo de habilidades.2ª. Edición. Thomson Editores, México.

MARTÍNEZ, Carmen. (2004) Orientación a Mercado. Un modelo desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. México.

MARRINER, T.A. (2009). Guía de gestión y dirección de enfermería 8ª. Edición. Elsevier España.

M.E.C. (1994) Centros educativos y calidad de la enseñanza. Madrid. Ministerio de educación y ciencia.

Ministerio de Cultura y Educación de Argentina. (1996)

MCKERMAN, James.(2001).Investigación-acción y curriculum .Segunda Reimpresión. Edición. Morata. Madrid.2001

MORENO, J.M. (1992). La mejora de la escuela. Una primera demarcación del territorio. IV Seminario sobre Desarrollo Curricular basado en la escuela. Sevilla. C.E.P. Documento de trabajo.

MORIN, E. (2001). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. España. 2001.

-----Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. París. Organización de las Naciones Unidas.1999.

----- El método. IV. Madrid. 1992.

MURILLO, F.J. (2004:339). Nuevos avances en la mejora de la escuela. Cuadernos de pedagogía.

NEGRO, A. (2000) La orientación de los centros educativos, organización y funcionamiento desde la práctica. Ed. Grao .Barcelona.

NIETO-GOLLER, R. (2008).Liderazgo y complejidad: una semblanza. ([http://www.usb.edu.mex/publicaciones No.11/ Artículo 8.pdf](http://www.usb.edu.mex/publicaciones/No.11/Articulo%208.pdf)).

PONT, B., NUSHE, D.,(2009:3) Moorman, H. Mejorar el liderazgo escolar. Vol.1. Política y Práctica. OCDE.

POZNER, Pilar. (2007). El directivo docente como líder de la gestión directiva. REDES. Buenos Aires. Foro educativo Nacional. Foro Educativo Nacional.

RODRÍGUEZ, F., GIL, J. GARCÍA, J. (1999) Metodología cualitativa. Ediciones Aljibe. Málaga.

RODRÍGUEZ, C. (2004)..Liderazgo contemporáneo. Universidad de Colima. Iteso. México.

SACRISTÁN, Gimeno. (1995) La dirección de centros. Análisis de tareas. Congreso de investigación y documentación educativa. La muralla. Madrid.

SARAZON, S.B. (1990). The predictable failure of educational reform. San Francisco.

-----Una conversación con Peter Senge: nuevos desarrollos en el aprendizaje organizativo. (Sept.-oct).Harvard. 1999.

SENGE, Peter. (1990). La quinta Disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones que aprenden. New York Doubleday.

TAYLOR, y BOGDAN. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. Ibérica. Barcelona.

TORRES, CARRILLO. (1998). Estrategias y técnicas de la investigación cualitativa. UNAD.

UNESCO. (2009) Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, París.

VANDAM, Graciela. (2007) Liderazgo en acción.1ª. Ed.Kier.Buenos Aires.

URIBE, BRICEÑO, M. (2010) Profesionalizar la dirección escolar, potenciando el liderazgo. Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. Vol. 3.

ZAMORA, A. y PORIET, Y. (2007: 159-176) Prácticas de liderazgo exitosos. Revista Faces, Vol. XVII. NO. 2. Universidad de Carabobo. Bárbula. Venezuela.

ZABALA, A. (1999). El enfoque globalizador y pensamiento complejo.

<http://www.básica.sep.gob.mex/pec>.visitada 03/05/2012.

<http://www.manuelgross.bligoo.com>.visitada 01/05/2012.

<http://www.unitropico.edu.co>

## **ANEXOS**

## Anexos 1

### TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

#### Entrevistas semi-estructuradas para directivos

**Objetivo:** Mediante el desarrollo de las siguientes entrevistas se pretende identificar elementos fundamentales que se relacionan directamente con la visión de liderazgo, la gestión y la incidencia de los mismos en la organización institucional.

Del éxito de este trabajo se beneficiará no solo la institución sino también la totalidad de la comunidad educativa que interactúan en ella puesto que se podrá hacer una propuesta que mejore el proceso.

#### D1

**Directora del Centro de Investigaciones de la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano. Sede principal Yopal Casanare.**

D1: Muy buenos días bienvenida a Unitrónico apreciada Alida para mi es un honor que nos esté acompañando aquí, yo estoy cumpliendo en este momento una función directiva al interior de la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano Unitrónico, soy la directora de investigaciones. Y con relación al liderazgo creo que es importante que nos detengamos a pensar en cada uno de los factores que influyen entonces te escucho.

D1, con el propósito de adentrarme en el tema del liderazgo, comienzo por preguntarle que considera Usted: **¿El líder nace o se hace?**, bueno desde la experiencia profesional que tengo en el campo de la educación porque creo que ese es el tema que nos convoca, yo creo que el líder se hace con la experiencia, para que nazca un líder tendría que tener unos componentes genéticos de crianza y de elementos culturales que los llevara a ser líder, pero el líder se hace en la medida en que su experiencia y su cultura le den los espacios para estar mejor.

Bueno, esa visión es muy interesante, y efectivamente como usted ha dicho, y le agradezco que lo haya enfocado hacia el tema de la educación, es precisamente el objetivo de esta investigación.

**¿Usted cree que hay líderes natos?** Yo no creo. Actualmente hay muchas visiones de líder por eso hay algunas tendencias a llamar nuevos líderes **¿Para usted quiénes serán nuevos líderes?** Yo pensaría en nuevos líderes pensando en los cambios contextuales es decir para que se formen nuevos líderes deben cambiar las características de los contextos que implica, el concepto de tiempo, espacio, los mismos elementos culturales de las comunidades si influye, en el que un papel de un líder cambie de una situación a otra de un momento a otro, de un contexto a otro.

De acuerdo con eso, cuando se piensa en un líder y teniendo en cuenta los aspectos que menciona en su respuesta **¿Quién cree usted que es mejor líder en cuanto a género?** Yo no quisiera asociar el tema de liderazgo con hombre o mujer, por que creo que los géneros por cada una de sus características podrían ser líderes en diferentes momentos, que significa esto, que muchas veces los hombres tienen mayor capacidad de dirección que las mujeres. Las mujeres de por si generamos espacios de mas participación pero a la vez al escuchar diversas opiniones podemos tender a demorar las decisiones.

El hombre por su parte seria mucho mas rápido en la toma de decisiones y creo que eso es una característica muy buena de un líder, no obstante eso no implica que no haya mujeres que no tomen decisiones con mas facilidad y esto implicaría a la vez, que el estilo de la organización marque las pautas para la toma de decisiones, no son las mismas características de personalidad o de genero lo que influyen si no los contextos donde se ejerza el liderazgo.

**¿De acuerdo con los contextos como acaba de mencionar los líderes deben asumir distintos roles?** Si, claro, asumen distintos roles de acuerdo a la circunstancia, de acuerdo a las características de las personas con las que interactúa, de acuerdo a la cultura institucional y de acuerdo porque al estar en una región como los llanos, que es una región donde las personas son muy francas ,muy auténticas, ese es un factor que influye en las mismas organizaciones, por eso el líder aquí además de ser muy conciliador tiene que tratar de llevar la comunicación a niveles donde no se tergiverse la información, por que la misma franqueza puede llevar a mala interpretación, entonces, en el contexto de la región llanera, tenemos que procurar entender el tema de solucionar conflictos a través de la comunicación y la asertividad.

**¿El líder ejerce un poder especial en cualquier organización?** Yo más que hablar de un poder especial, creo que un líder debe ser un ejemplo de vida, más que estar investido o revestido de características especiales, creo que la labor de un líder es mostrarle a los demás que si se puede hacer, que se pueden lograr las metas y objetivos que se proponen, que las realidades por más difíciles que sean se sortean si hay un trabajo colectivo, más que mandar y decir hagan esto, es poder transmitirle a la gente que propongan, que participen que se involucren en las acciones de la organización, que se sientan bien.

**¿Que desarrolla un líder en momentos de crisis en una organización?** , Siempre he creído que las crisis son una oportunidad de la vida, y al tener la visión de la crisis como oportunidad cuando el líder se enfrenta a crisis por su experiencia como le decía, mi teoría es que los líderes se hacen con la



experiencia, la vida le va ir mostrando las actitudes que debe asumir, por que a veces los lideres como en un momento decía , pueden tomar decisiones apresuradas o más reposadas, pero las decisiones necesariamente también deben estar basadas en la conveniencias del contexto, en las conveniencias de las personas que hacen parte de una organización, en los intereses, en las necesidades, en las expectativas, puesto que si se pasa por encima de todos estos factores se genera un malestar institucional y eso es algo que el líder debe estar evaluando permanentemente, porque si no evaluamos lo que hacemos en la cotidianidad, a veces lo que puede ser una crisis pequeña se puede convertir en un gran conflicto.

Entonces, **¿El directivo debe ser líder o cualquiera puede serlo en una organización?**, Yo tengo claro que necesariamente un requisito para ser directivo tendría que ser líder, pero no un líder que fundamente su liderazgo en las ordenes y en el miedo eso hace que las personas en lugar de trabajar con agrado, un buen efecto para la organización, un líder que sea capaz de delegar y creer en los demás, que confía y da confianza.

**¿Cuales son las mayores fallas de los líderes?** Sobre todo no escuchar, no delegar funciones no participar decisiones, no consultar a todos los miembros de la comunidad, y solo quedarse con la opinión de algunos.

**¿Que piensa de un líder que no tenga visión?**, El líder siempre debe tener visión o prospectivas, para eso los lideres cuando llegan a una organización lo primero que tienen que entrar a revisar es la misión y la visión de esas instituciones, para ver si sus mismos intereses personales y motivacionales, están acordes con esos procesos, porque uno, no puede trabajar en un sitio donde riña con esos principios y valores y con la misión y la visión de la institución

**¿Qué opina usted, existe una edad específica para ser un líder?** , No yo pienso que hay jóvenes que son excelentes lideres, hay niños ya desde que inician al preescolar, desde que entran en comunidad, ya pueden ser catalogados y caracterizados como lideres igualmente positivos o negativos, hay situaciones como los que se relacionan con el matoneo que uno podría decir que aquí se ejerce liderazgo, pero no es un liderazgo que realmente beneficie a la comunidad, sino tiende a generar problemas de violencia que para nada contribuyen al bien común, es un liderazgo mal entendido desde el principio de la construcción de valores.

Se sabe el liderazgo es indispensable y sobre todo en el ámbito educativo, **¿Porque cree usted que no hay lideres en educación o si los hay son minoría?** Recordemos algo importante, la educación es un tema de complejidad y en la educación no solamente influyen factores sociales o habilidades personales, sino se conjugan elementos culturales, sociales , económicos, políticos que hacen que ejercer el liderazgo en educación sea una tarea donde el líder tenga en cuenta todos estos factores, para ser líder en educación tu tienes que tener una visión tan amplia del mundo que no puedes especializarte a veces en un tema, sino tienes que profundizar y conocer de muchos temas para poder tener una visión de futuro.

**¿Que concepto tiene la acción gestión** comúnmente se refiere al modo como un directivo dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones, se relaciona con los demás actores, etc. El estilo que se les atribuya, dependerá de cuan sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo, en todo caso, es complejo, hay que tener en cuenta el contexto para entenderlo y analizarlo. Lo que si puedo asegurar es que la gestión siempre esta unida a la acción de liderar.

**¿Considera que esos principios son los elementos fundamentales para ejercer un buen liderazgo, además se constituyen en el fundamento del horizontal o vertical?** Yo pensaría que más que ser vertical u horizontal, hay momentos en que debe ser vertical otras veces horizontal, no se puede ser un líder todo el tiempo horizontal, por que hay que saber tomar decisiones, y el tomar decisiones incide directamente con acciones de gestión directiva, por ese motivo es que afirmo que gestión y liderazgo son complemento administrativo ha tiempo y pues a veces hay que tomarlas muy drásticamente cuando la situación lo amerita, y hay momentos en que teniendo en cuenta la visión compartida sí se requiere la participación de los otros para el bien común.

Su respuesta es muy interesante D1, menciona otro de los principios del liderazgo transformacional, el bien común, el liderazgo transformacional lo que busca es esto, precisamente, donde todos se sientan tranquilos e iguales, donde todos puedan sentirse libres, sin perder la cabeza de quien dirige ese equipo de trabajo, y cuando hablamos de equipo de trabajo entramos en el ámbito administrativo y con relación ello

**¿El liderazgo tiene que ver en la misión de un equipo de trabajo?** , Lógicamente yo pienso que cada uno de los que están en el plano directivo y administrativo debe ser líder en el cargo que ocupa, y ahí es donde se perdería la idea de un solo líder autocrático, cada quien debe ser líder en el campo que ocupa, si la persona esta frente a cualquier tipo de cargo que implique orientar procesos, toma de decisiones, siempre debe tener un liderazgo y lo vuelvo a repetir para mi más que nacer líder se hace líder, en la medida que las experiencias van llevando al líder a cada vez ser mas claro en su visión, y al tener la claridad en la visión, puede llegar a considerar el bien común desde los diversos contextos, ya pensaría más en el bien no de si mismo, sino de las personas con las que trabaja, de la comunidad, de una sociedad, todo ello como compromiso institucional.

**¿Entre todas estas acciones de gestión que usted conoce y menciona en dónde jugaría un rol importante el líder?** En todas, el liderazgo es necesario en la dirección de todas las actividades en una organización, cada quien desde la realidad especifica desde su campo de acción, tiene un compromiso y un deber, es importante tener claro que para que la gestión sea efectiva hay un elemento primordial que es la comunicación, si hay una comunicación clara, precisa y oportuna los resultados de la gestión serán muy positivos, en toda comunidad educativa y unitropico no es la excepción la base del entendimiento es la comunicación, además es un principio del liderazgo transformacional.

Usted maneja muy bien los temas de liderazgo y gestión, gracias a ello, ha sido posible adelantar los aspectos que se relacionan con ello.

**¿Cuál es su opinión acerca de los líderes que gestionan y dirigen para que todas las personas que comparten las obligaciones sean capaces de estar en permanente formación en permanente formación, en enriquecimiento de grupo, a través de la educación para la vida?** Yo frente a esto te diría que en estos días he ha venido enriqueciendo el grupo con muchas experiencias y hemos tenido la oportunidad de conocer muchas acciones que la cultura china viene haciendo para ser un líder mundial, tu sabes que en este momento china lidera al mundo en muchos campos, algo que nos ha impactado esta relacionado con el aprendizaje, encontrar que el liderazgo ejercido por china lo han basado desde siempre en sus principios culturales, es decir, la capacidad para aprender es interminable e insustituible, y en este sentido al mirar la capacidad de aprendizaje nos damos cuenta que las organizaciones solo se dinamizan si entienden lo que saben y reconocen que no lo saben todo y que nada está terminado, liderar la gestión es día a día imponer retos nuevos, entonces desde esa perspectiva cuando uno es líder las metas deben ser claras y alcanzables, y cada vez mas complejas además deben tener retos nuevos, en esa medida el liderazgo se convierte en una transformación permanente, en un aprendizaje constante en la cotidianidad siempre buscando mejoras institucionales y construcción común de saberes.

Al respecto, surge un interrogante **¿Considera que el liderazgo transformacional impactaría y transformaría los ámbitos de una buena gestión en una institución como Unitropico?** Pues yo quisiera compartir contigo, que esto es bien importante, que al conocer Unitropico, lo que impacta a quienes llegamos, es la misma conformación de la Universidad, la Universidad surge por una unión de voluntades de muchas instituciones, si vemos este hecho ya estamos viendo una visión compartida que impacta en el contexto, por eso es totalmente posible entender el liderazgo transformacional en dicho contexto, esto ha llevado al grupo directivo a gestionar en lo posible en forma compartida, esto permite enriquecer el ambiente laboral, por lo que puedo afirmar que una gestión sin liderazgo no es posible, y gestionar desde la mirada del liderazgo transformacional favorecerá el crecimiento de la organización, no quiero decir con esto que todo es perfecto, eso no es posible en una institución educativa, pero si creo que ese estilo de liderazgo beneficia a la institución.

**Aunque se perciba una buena gestión, existen crisis, ¿qué papel juegan estas al interior de una organización como Unitropico?** Las crisis se deben ver como oportunidades, ya que nos damos cuenta que para ser líderes en esta organización es fundamental aprender a entender la dinámica de la misma, creo que es una buena dinámica en la que todos los miembros del equipo directivo aportan en función de las soluciones. En toda organización las crisis son importantes y por los menos desde la dirección de investigación lo estamos viendo así.

Hoy en día no hablamos del jefe sino del equipo de la dirección en investigación en la que yo trato permanentemente de estimular a quienes me acompañan en ese equipo para que sigan aprendiendo, a escribir, a seguir ejerciendo su propio liderazgo en cada una de sus acciones. Estamos impulsando que cada quien sea

autónomo en sus acciones, pero a la vez responsable con los objetivos y metas que nos proponemos, en esa medida el clima laboral de nuestra dirección es muy agradable, por que no trabajamos bajo presión sino bajo cumplimiento de ese sueño compartido que tenemos, entonces a partir de las crisis surgen las acciones que unen al grupo en un equipo de trabajo con una sola mirada.

**¿El estilo de liderazgo transformacional impactaría en la convivencia de esta institución?** Pienso que el ejercicio de un liderazgo transformacional implica también la transformación cultural y creo también que eso tenemos que tenerlo muy claro, ya que esta región tan rica y hermosa, por culpa de unos factores que fueron externos como la llegada de la explotación petrolera y las regalías, tendieron a crear unos facilismos y crear otros en estas comunidades, que han perjudicado mucho al bien común, por que cada quien piensa en sus intereses, entonces esas son dificultades que debemos superar yo pienso que el liderazgo transformacional ayudaría mucho y es que los principios que lo forman, constituyen un soporte fundamental para la convivencia y la importancia de los valores para mejorar y liderar una convivencia armónica en una institución como Unitropico.

De acuerdo a lo Usted acaba de exponer **¿Piensa que esta predominando el bien económico?**, Fundamentalmente, con la llegada del tema de regalías un valor que primó en estas comunidades era obtener el bien económico por encima de todo, y en esta medida lastimosamente muchos jóvenes han creado la visión que lo mejor es tener dinero por encima de todos, entonces: **¿Cual sería la labor un líder de una institución de educación superior en el contexto Unitropista?** Es demostrar, es convencer, que si es justo tener dinero y que bueno, es necesario para la vida, pero que al lado del dinero la paz espiritual, la vida misma, tiene que ponderar muchos otros elementos.

**¿El una gestión orientada desde los principios liderazgo transformacional tendría un gran compromiso con la educación en esta comunidad?**, En esta comunidad se requiere retomar estos valores y reconocer el valor de la llaneridad, ya que en sus ancestros la gente honesta, trabajadora, esta quedando un poco relegada frente a todo este influjo, entonces yo pienso que si es un gran ejercicio, que se necesita formar líderes transformacionales, y orientar el ejercicio de la gestión desde los principios que fundamentan esa tendencia de liderazgo, y que pensaría como mencionaba anteriormente los líderes no nacen sino se hacen. La gestión de la educación es hacer estos líderes transformacionales.

**¿Unitropico tiene un compromiso social y ético en la ejecución de sus proyectos?**, Si para nosotros es muy importante, todos los proyectos que estamos liderando desde la dirección de investigación y desde las otras direcciones son encaminados a recuperar los valores ancestrales, esa llaneridad, esas ganas de seguir adelante y esos impulsos para el bien común, ese carisma del llanero para trabajar y sacar proyectos adelante, sin dejar su autenticidad, su sinceridad, su alegría y su capacidad para conservar y transformar el medio donde viven.

Bueno D1, teniendo en cuenta lo acaba de exponer, el carisma hace parte del liderazgo transformacional, entonces

**¿Qué opina del liderazgo carismático?** Es que el tema de lo carismático lleva mucho al tema de actitud, y mas que el trabajo de la actitud de un líder en si mismo, es el trabajo de creación de líderes a través de la experiencia, es decir el liderazgo transformacional tiene impreso el liderazgo carismático como principio, sino que estaría creando líderes para los cambios sociales que se requieren. Como dice su nombre para transformar, innovar, crear y estimular en beneficio de una comunidad en este caso de la comunidad de Unitropico

**¿Usted que opina del planteamiento del autor Bass: “El liderazgo no viene de la educación que esta formando seres humanos si no que viene de la organización?”** La educación nunca se creo para ser líder, la educación nace en la edad media unida a entes como la iglesia y los grandes reinados, que por conveniencia política no les convenía que las personas cambiaran su estilo de vida, por que esto seria un atentado contra el poder que manejaban. La empresa se crea a partir de la creatividad y la iniciativa, de alguien que un día dice no voy a seguir en el esquema de obedecer, sino yo voy a ser quien genere mi propio empleo, en esa medida nace un líder pero es, desde su experiencia, de esa iniciativa y esa circunstancias muy difíciles que hacen que no surjan ideas innovadoras y que se conviertan en alternativas distintas, las empresas nacen por esa capacidad. En educación manejada desde una posición política, no se buscaría nunca crear la iniciativa, por que eso iría en contra de los sistemas.

**¿En esa medida cree usted que el poder se acabaría?** En esa medida el poder dejaría de ser, en esas miradas educativas y dogmáticas a veces los docentes que son transformadores no caben en un sistema, tendría que cambiarse el sistema hacia la mirada de la transformación y esos se intento hacer con la constitución del 91 , con la ley 115 que fue autonomía en un diseño de un PEI con visiones distintas, que eso fue un gran cambio en Colombia, pero que no ha sido aprovechado, por que a veces los maestros nos hemos quedado en seguir repitiendo los mismos esquemas que ya conocemos. En esa medida aunque se haya dado la apertura al cambio la educación sigue igual, además por que todos los que hemos sido educadores sabemos que es un trabajo de mucha responsabilidad y complejidad, por lo que es más fácil adoctrinar que crear y desarrollar creatividad.

**¿Y En el ámbito de educación superior es mas difícil o que opina usted?** Aquí tenemos que romper paradigmas, yo diría que en zonas como esta, se siguen imperando los paradigmas tradicionales, tenemos que hacer una ruptura con las propias prácticas docentes tradicionales, donde quien manda es el docente y el que obedece es el estudiante. Se repite el esquema de lo político tradicional, hay un autócrata que esta dominando y otros que obedece, yo considero que el liderazgo transformacional debe tener combinar las dos cosas, si debe haber un orden, pero en ese orden debe haber la autonomía suficiente para que el individuo tome las decisiones de su propia vida, o sino no habría líderes.

**¿Que esperaría usted que esta investigación aportara a la Fundación Unitropico?** , Yo consideraría que sería muy enriquecedor organizar ciclos de reflexión teniendo como acciones fundamentales los talleres como procesos vivenciales estos dan la apertura a veces para salirse de esquemas psicorígidos que ya muchos de nosotros traemos por nuestra vida misma, por nuestra formación, por nuestra personalidad, creo que estas oportunidades sirven para evaluar el trabajo que hacemos y para plantearnos nuevos retos y nuevas alternativas.

**¿Usted cree que estos talleres se podrían desarrollar en este contexto universitario?** , Yo creería que desde el punto de vista pedagógico serían muy enriquecedores y pueden ser elementos para la transformación a partir de la reflexión que persigue el liderazgo transformacional se llevaría mas a la practica en la medida en que se vuelvan procesos rutinarios cada uno de los principios que tu has enumerado, es decir, que se vuelvan parte de la gestión,

**¿Usted considera que los talleres generan reflexión, y cambiar de actitud en los estudiantes y cuerpos directivos de la institución?**

Generalmente un taller sirve para hacer una reflexión inicial, y una evaluación de procesos, pero es importante continuar trabajando el liderazgo transformacional como proceso y sobre todo con el ejemplo, aquí hay una figura importante que son los consejos de planeación, es bien importante que esos consejos de planeación se basen en los principios de liderazgo transformacional, hay que aplicarlos ahí, no es dejar el principio como el estandarte y el discurso bonito si no es hacer la aplicación en cada uno de esos entes colegiados, consejo de planeación, consejo académico , consejo superior, reunión con directores de programa, ese tipo de encuentros colectivos sean el escenario para recordar y evidenciar permanentemente el liderazgo transformacional.

Finalmente, **¿Quisiera aportar algo a mi trabajo con base en su conocimiento y experiencia?** Tu trabajo esta tocando un punto crucial, que es entender el liderazgo en el marco de un contexto educativo, como yo te decía liderazgo y educación desde las tradiciones riñen por que a veces los pueblos no se forman para ser líderes, sino para obedecer lastimosamente , pero por las circunstancias que atraviesa Colombia con todo el tema de la paz, con todo el tema de ver un futuro mejor, es fundamental que este trabajo encuentre la alternativa de crear líderes desde la experiencia cotidiana, no el líder y como te enfatizo el líder creado desde el día a día, desde la gestión curricular, pedagógica, académica, administrativa, financiera, es la gestión atravesada por esos principios básicos como el bien común, la comunicación, el encuentro con el otro, que en medio de todo la oportunidad que nos da de trabajar en educación es entender el sentido del encuentro con el otro.

**¿Cual sería la propuesta que debería plantear desde mi trabajo a las necesidades de la Unitropico?** , Yo diría que el liderazgo transformacional con la perspectiva de formar líderes, no puede verse como actividad, sino como proceso en esa medida el liderazgo transformacional requiere una serie de fases, una primera seria una sensibilización. El liderazgo transformacional debe pensarse como un proceso que hace parte de la vida cotidiana de nuestra



institución, que significa eso, que no puede quedarse en momentos de reflexión o taller y talleres sino que debe ser parte de la vida institucional, por ejemplo en temas como la planificación, aquí hay un proceso en donde se ha venido gestando la planificación, el liderazgo transformacional debería estar inmerso en el tema de la planificación, eso es fundamental, otro elemento que hay que tener en cuenta para poder desarrollar un liderazgo transformacional a nivel organizacional, es involucrar todo un sistema de comunicación efectiva, por que esa es al base de todos los temas que involucran la organización y que pueden generar líderes, no solo en quienes son directivos sino en los mismos estudiantes, docentes, funcionarios y administrativos. Otro elemento importante es tener siempre presente en cada una de las acciones cual es la visión y la misión de la organización de la Universidad, por que si todos tenemos ese objetivo en común todos estaremos trabajando para ello.

**¿En ese sentido el proceso debería involucrar la gestión?**, Si, estar inmerso en la ejecución de las actividades, pero también siempre estar pensando en la evaluación. Es decir la gestión fundamental, la planeación, ejecución y evaluación y el liderazgo como proceso transversal nos puede llevar a cambios de actitud a generar líderes en nuestros estudiantes y funcionarios. Y a funcionar como una comunidad donde el liderazgo puede ser pertinente y se puede tornar dependiendo del tipo de función y actividad que uno ejerza que ese es un tema fundamental en el tema de liderazgo para generar transformación.

**¿Esto quiere decir que si se conecta como un eje transversal le traería beneficios a la Universidad?** Si, grandes beneficios, por lo que ya explicaba anteriormente que es el tema cultural, es decir aquí estamos requiriendo urgentemente una recuperación de valores, entender la llaneridad, su esencia, valores, virtudes que hay que recuperar y hacer que los jóvenes que vienen a nuestra universidad entiendan que es muy necesario basar la vida mas allá de los temas económicos en todo lo que realmente configura una paz interior y una felicidad.

**¿Piensa usted que realmente se requiere un cambio?** Si, yo creo que los seres humanos que no requiramos un cambio ya estaríamos muy cerca de la muerte por que no tendría sentido nuestra vida.

D1 se me queda algo que me hizo recapacitar cuando hablo del tema de equipos y es que a veces los “equipos directivos” piensan que solo los espacios de reflexión deben ser para los docentes, por ejemplo en el ámbito educativo.

**¿Usted cree que debería romperse este esquema y trabajar conjuntamente?** Lastimosamente esto sucede y es cotidiano, a veces quienes son directivos se dejan contagiar por lo urgente y no lo importante, yo pienso que es necesario seguir desarrollando esa capacidad de aprendizaje y la reflexión y el participar en estas actividades llevan a este aprendizaje permanente. Una organización que aprende, es una organización que se transforma y los primeros que deben transformarse para que los demás se transformen son las cabezas directivas.

D1, le agradezco inmensamente el haberme colaborado y haber dedicado buena parte de su tiempo para realizar esta entrevista, de mi parte, espero que esta

investigación proporcione aportes significativos para la consecución de las mejoras en la Fundación Universitaria Unitropico.

## Entrevista No.2

D2

**Departamento de Talento Humano.**

**Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano.**

**D2 ¿A usted que le dice el concepto de líder?,**

Para mí un líder es una persona que tiene las capacidades para guiar a otras en beneficio de una meta común.

**¿Que rol tiene el líder a nivel educativo?,** Es la persona que guía un proyecto creando oportunidades, logrando una gran activación para generar el cambio.

**¿Cree que el líder nace o se hace?,** Yo pienso que ambas, nace con unas cualidades que le permiten desarrollarse y responder mejor el contexto. Pero a medida que la persona adquiere experiencia va respondiendo a las necesidades que le impone el medio.

**¿Un líder tiene cualidades específicas?** Si, el líder tiene capacidades de comunicación, de carisma, asertividad.

**¿Qué relación tiene el liderazgo con el género?** , Yo pienso que no hay relación, el liderazgo por ejemplo en el contexto familiar lo lleva la mujer, hay mujeres cabezas de hogar que son capaces de enfrentar todas las adversidades. Y por otro lado los hombres pueden llegar a ser grandes líderes, nosotras como mamás les inculcamos al género masculino que deben ser los responsables y quienes deben mandar, volviéndolos machistas.

**¿Existe alguna edad para ser líder?** , En lo absoluto como decía anteriormente los líderes nacen y se hacen y responden en cualquier momento de la vida.

**¿El liderazgo es sinónimo de poder?** , Si por que el liderazgo sin poder no hay, este es el que mueve a las personas. Hago énfasis en el poder democrático.



**¿Por qué cree que hay minoría de líderes en el ámbito educativo?** , Opino que es por los métodos tradicionales en los que se encasillaron los docentes, se deben romper paradigmas para poder avanzar en el ámbito de la educación.

**¿Qué opinión le merece el concepto de gestión?** Gestionar es hacer uso del poder para planear, organizar, ejecutar revisar todas las acciones y proyectos en una institución como esta.

**¿Cómo se realiza la gestión directiva en una universidad como Unitropico?** Es participativa en algunos casos cuando así se requiere.

**¿Que conoce usted acerca del liderazgo transformacional?** , Como su palabra lo indica es transformar "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

**¿Cómo considera la gestión desde la mirada del liderazgo transformacional en la Fundación Universitaria Unitropico?** Los líderes transformacionales en el ámbito educativo deben gestionar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para que el liderazgo sea efectivo, al demostrar su competencia e interés profesional que consiste en mejorar la institución en todos sus ámbitos. Un liderazgo real que transforme tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

**¿Usted que trabaja en el ámbito organizacional quisiera que me explicara por que ya no se habla de recursos humanos sino de talento humano?**, Bueno yo se lo explico con una definición el autor Idalberto Chiavennato, experto en investigación de psicología organizacional, se hizo necesario cambiar ese esquema de recursos humanos porque se esta hablando de personas, se pretende a personalizar y humanizar más este concepto con el fin de ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales.

Teniendo en cuenta que hay gestión directiva, administrativa, de talento humano, académica, investigativa entre otras, **¿En que campo de la gestión se necesita más el liderazgo transformacional en esta Universidad?** , Opino que todos necesitan de liderazgo de acuerdo a sus propias necesidades, un liderazgo que empodere a todos los integrantes del equipo, un liderazgo que transforme, por eso me llama mucho la atención de la nueva tendencia que ofrece el liderazgo transformacional.

**¿El liderazgo que se ejerce actualmente en esta institución impacta en la región?** , Yo creo que debe ser más participativo, involucrar más a la comunidad. Yo estoy haciendo este trabajo de investigación para esta institución **¿Usted como miembro del equipo directivo, creería que mis aportes investigativos servirían para que esta institución transforme o fortalezca algunos de sus procesos de gestión?** Si, usted esta haciendo un trabajo serio y responsable, que veo que así los es, estoy segura va a ser de gran aporte para nosotros, mejorando así la calidad del trabajo de todos y para todos.

D2 Muchas gracias por su colaboración y aportes.

### Entrevista No.3

D3

**Departamento de Humanidades de la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano.**

D3, muchas gracias por permitirme hacer esta entrevista, es muy importante para desarrollar un trabajo de investigación cuyo tema central es el liderazgo transformacional y la incidencia en la gestión en las instituciones educativas superiores. **¿Qué concepto tiene Usted de líder?** , Bueno, líder es aquella persona que se compromete con sus acciones dentro de las instituciones, dentro de las entidades, ya sea desarrollando algún proyecto, el liderazgo se expresa en la capacidad que tiene la persona de entregarse a su labor diaria, en poder realizar la actividades con un esfuerzo mas allá de lo que se le pide, también en general un equilibrio en la comunicación entre sus pares, en general un desarrollo armónico para el progreso y mejoramiento continuo de su institución. Además ser líder también se expresa en el sentido de pertenencia que se tiene en la región donde se trabaja, eso quiere decir que esa persona que es líder es protagónico, es comprometido, tiene sentido de pertenencia institucional, regional, por que conoce la historia, y a través de esta expresa todos sus valores, genera sentido de

convivencia pacífica, de resolver los problemas de una manera oportuna y ayuda a que la institución tenga una prospectiva a futuro.

El líder visiona cuáles son los escenarios futuros de la institución donde labora, es aquella persona que proyecta su institución desde su quehacer cotidiano y que es capaz de administrar acciones, sentimientos, capacidad laboral, recursos, generar mejores criterios de equidad, organización y planificación y llevar a la institución a grandes estándares de calidad posibles.

**¿Cree usted que el líder nace o se hace?** Hay de las dos formas, nace en la medida en que se debe tener algunos rasgos característicos, por que algunas cosas son innatas que uno desarrolla, algunas aptitudes y habilidades son innatas, por ejemplo el carisma que tiene el líder nace con él, es propio, solo con que alguien se relacione con el líder siente la atracción, la forma en sacar un proceso, de acompañarse, una fuerza que nace del interior de esa persona. Y también se hace dependiendo del entorno, de las formas como se pueda dejar desarrollar esas potencialidades que se tiene, se hace en la medida en que el líder puede tener algunos sueños o ideales, y puede ser probable que la sociedad no tenga la correspondencia con esos ideales que él quiere alcanzar.

**¿Usted considera que en la educación existe un gran compromiso de formar líderes?**, Claro, de nosotros depende en gran medida que haya líderes, yo ayudo a que las habilidades de los jóvenes se potencien.

**¿Quién cree usted que puede ser mejor líder de acuerdo al género?**, Yo creo que las mujeres tienen muchas virtudes para ejercer procesos de liderazgo, el mejor liderazgo que se crea en el género femenino es en el hogar, por que allí es donde se moldea un tipo de persona, unos valores, se genera unos principios, se desarrolla una capacidad cognitiva, para el aprendizaje, para la creatividad, para la innovación, la sensibilidad, para enfrentar problemas y dar soluciones, las mujeres son fundamentales en el proceso de formación de liderar y son fundamentales en el sentido en que también la mujer puede tener una mayor concepción por su misma sensibilidad social, capacidad de ver los problemas de sentirlos, de no ser tan rudas si lo podemos decir de esa forma ante cualquier problema social.

La mujer juega un rol protagónico. Hay muchas mujeres por ejemplo: Santa Teresa de Jesús, Gandhi, Policarpa Salavarrieta, y que hay una situación y es que la mujer genera ante cualquier situación se sacrifica y entrega más. En el caso del departamento de Casanare Presentación Buenahora fue una heroína del municipio que ayudo a la gesta libertadora, que entrego toda su vida, capacidad organizativa, para que el ejército libertador fuera un ejército que tuviera éxito en las batallas de Boyacá y el Pantano de Vargas.

**¿Qué opinión le merecer el concepto de gestión y específicamente gestión directiva?** Se refiere al conjunto de acciones y procesos que debe atender, organizar, planear, ejecutar y revisar un equipo directivo para dar solución y respuesta a los distintos requerimientos en cada uno de los departamentos de una institución como esta, cada departamento tiene sus propias necesidades y exigencias que deben ser resueltas en beneficio de la misma comunicad, todas esas acciones deben ir en busca de la misión y la visión de la institución.

**¿Qué conoce Usted acerca del liderazgo transformacional?** Pienso que es una tendencia nueva, que enriquece los procesos en una institución como esta, sería muy bueno tenerlo en cuenta.

**¿Usted cree que algunos aspectos de esa nueva tendencia de liderazgo o liderazgo transformacional predominan en Unitropico?** , Aquí en la universidad tenemos un liderazgo que genera una credibilidad institucional, está basado en principios organizacionales, a mi me parece que tiene su base en principios de buen gobierno dados a través de la eficacia, eficiencia, transparencia y de la rendición de cuentas. Es decir, bajo esos principios se pueden generar mejores capacidades comunicativas, mejores capacidades de comprensión de las decisiones que se están tomando alrededor de la alta dirección, se puede generar una mejor visión del futuro institucionalmente hablando.

**D3, ¿Usted me puede hablar de ese principio de rendición de cuentas?**

Cuando uno maneja comunidades, uno puede decir que en el proceso de rendición de cuentas usted puede medir los impactos, establecer un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación para medir impactos, para medir eficazmente como se esta comportando el cumplimiento de los objetivos, las metas, no solo de las físicas sino también de las metas financieras por ejemplo en el tema de poder mejorar los niveles de equilibrio financiero, se deben tener en cuenta las metas de impacto, que tienen que ver con la confianza, aceptación de la comunidad universitaria.

Que imaginario colectivo ocasiona en los estudiantes el hecho de que se den determinados tipos de desarrollos por ejemplo organizacionales, de disciplina, de orden , de puntualidad, de valores , como se gestan ese tipo de situaciones, entonces el proceso de rendición de cuentas como yo lo interpreto a partir de Douglas, genera mejores niveles de confianza entre la población , las comunidades y a nivel directivo, docentes y estudiantes, y en eso consiste la consolidación de un capital social, que es lo que permite que nosotros podamos disminuir los conflictos, disminuir las transacciones comerciales, las altas disciplinarias, minimizar los riesgos de convivencia, los riesgos de conflictos. Genera un valor agregado para que estableciendo niveles de rendición de cuentas, estando la gente bien informada, pueda mejorar mejores niveles de desarrollo institucional y mejorar la confianza dentro de las instituciones, desde la alta dirección y todo el conglomerado.

D3, los maestros tenemos un gran compromiso con la educación, primero que todo nosotros debemos ser líderes es por esto que me surge la siguiente pregunta

**¿Por qué cree usted que hay pocos líderes en la educación?** , Yo no creo que haya pocos, pienso que no tienen un escenario adecuado para mostrar, si no hubiese líderes en educación los jóvenes no estarían interesados en seguir aprendiendo, rechazarían las escuelas, universidades. Hay distintos roles en el liderazgo yo puedo ser líder en mi clase, líder social, yo creo que los profesores no han perdido ese rol, hace falta colocar una semillita de amor y de cariño para que los docentes afloren su liderazgo, y permitir que conviertan a las instituciones en inalcanzables.

**¿Usted cree posible que la gestión directiva ejercida desde la mirada del liderazgo transformacional es capaz de transformar la misión en las instituciones o enriquecerla en beneficio de los estudiantes y de toda la comunidad educativa?** , Claro todas las nuevas propuestas que se puedan tener, y todas las mejores formas de estructuración del crecimiento personal y que estén acordes con las exigencias con el nuevo milenio, de tecnología de sociedad, todas esas formas de liderazgo transformacional pueden generar mejores resultados.

**¿Qué impacto organizacional tendría el liderazgo transformacional al interior de esta institución, usted pensaría que puede impactar en algunas de las acciones de la gestión directiva, administrativa, institucional, estudiantil?**, Pues yo creo que en todas, es necesario que impacte en todas, cuando esto sucede es posible que se presenten crisis, pero en toda organización las crisis son necesarias cuando se asumen como factores de aprendizaje y transformación, lo cual redundaría en beneficios de toda una comunidad, de toda una región.

Estoy realizando una investigación sobre la tendencia del liderazgo transformacional y su incidencia en las estrategias de gestión en Unitropico

**¿Usted cree que esta investigación que tiene como eje el liderazgo transformacional puede hacer aportes que coadyuven a la Universidad al alcance de las mejoras institucionales?** , Yo opino que un documento que nos de la pauta, una proclama que pudiera generar una línea de acción que pudiera orientar el desarrollo de políticas, desarrollo de estrategias, que pueda orientar los programas, la capacidad de administrar la educación en la institución.

**¿Esta Usted de acuerdo en trabajar los principios del liderazgo transformacional a través de talleres?** Sería muy interesante pues es indispensable un buen proceso de sensibilización, además me parece que sería muy bueno incluir unos módulos de liderazgo en la cátedra misional que posibiliten el enriquecimiento y la mejora, además el reconocimiento que se tiene de los valores, la idiosincrasia, las capacidades autóctonas de esta forma se trabajaría el liderazgo como un proceso y no como una actividad. Si me gustaría incluirla en el curriculum me parece positivo para la institución, además como educadores tenemos el compromiso de formar líderes para la vida y para la nueva sociedad que así lo exige.

**¿Tendría algo para aportar a mi investigación?**, No realmente me parece muy interesante y puede aportar al trabajo institucional que venimos desarrollando, sería enriquecedor conocer los resultados de la investigación y tomarlo como parte de la evaluación para ver en donde es necesario reforzar las acciones.

Gracias D3 por su tiempo y sus aportes.

## Anexo 2

### Encuestas a docentes

#### Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano

#### Unitrópico

**Objetivo:** La aplicación del siguiente cuestionario tiene como propósito conocer la visión y las distintas percepciones que tiene los docentes seleccionados con relación al ejercicio del liderazgo y la incidencia que tiene el mismo en las prácticas de gestión del equipo directivo en la institución , además es un soporte evidente para el trabajo de investigación que se esta desarrollando.

#### Liderazgo y gestión directiva

Cuestionario	
<b>Pregunta No.1</b> ¿Qué concepto tiene de liderazgo?	
Código	Respuesta
CDU1	Capacidad para dirigir.

CDU2	Capacidad para tomar decisiones democráticas.
CDU3	Habilidades especiales para asumir decisiones que los favorezcan.
CDU4	Acción para dirigir.
CDU5	Desarrollo de características para dirigir
CDU6	Trabajo con capacidades para dirigir una organización
CDU7	Capacidad que tiene una persona para llevar a cabo una labor.
CDU8	Ejercicio que le da a una persona la capacidad para trabajar en grupo
CDU9	Estrategias para realizar acciones dentro una organización.
CDU10	Liderazgo es una cualidad que tienen algunas personas para hacer trabajos.
CDU11	Cualidad que no todos tienen , por eso hacen falta líderes
CDU12	Una cualidad especial que se requiere para dirigir a una comunidad.
CDU13	Liderazgo es una habilidad propia de algunas personas.
CDU14	Liderazgo es el desarrollo del carisma para gobernar.
CDU15	Liderazgo es posibilidad que tienen algunas personas para administrar y ser ejemplo.
CDU16	El trabajo se realiza en equipo, y siempre son bien recibidas las opiniones o propuestas que permiten enriquecer el trabajo.
CDU17	Elemento en la personalidad de una persona que lo hace sobresaliente y capaz.
CDU18	Diferentes tipos de acciones personales que le dan la posibilidad de dirigir y emprender
CDU19	Actitudes sobresalientes que le permiten ser capaz de sobresalir en un grupo
CDU20	Acción de toma de decisiones y asumir retos con propiedad.

Pregunta No. 2 ¿Los líderes en Unitrónico orientan y lideran la construcción de proyectos educativos?	
CDU1	Si
CDU2	Si, además orienta y lideran la construcción de proyectos productivos y de desarrollo humano, así como de sostenibilidad ambiental.
CDU3	Si, el grupo actual de docentes está comprometido con el cambio.
CDU4	Si, de ahí que se brinden los diplomados.
CDU5	Si, observatorio urbanos, modelos regionales con otras instituciones de orden privado y estatal
CDU6	Si, ya que el adelanto de la institución es muy claro en cuanto proyectos bien adelantados y bien llevados.
CDU7	No, a la fecha no se han realizado actividades al respecto.
CDU8	Si, se hace frecuentemente
CDU9	Se están iniciando y consolidando estos proyectos.
CDU10	Si.
CDU11	Si, pero se requiere mas consolidación de proyectos.
CDU12	Si, se hacen esfuerzos para construir proyectos educativos nuevos e innovadores para la región.
CDU13	Si, se avanza en la consecución de los proyectos educativos institucionales (PEI) y

	proyectos de la facultad (PEF) además de la creación de nuevos programas.
CDU14	Si.
CDU15	Si.
CDU16	Si, en la actualidad el proyecto educativo se diseña y elabora a partir del conocimiento de todo el equipo de trabajo.
CDU17	Si, desde cada dirección se generan los lineamientos respectivos.
CDU18	Si, porque en su experiencia y función son los óptimos para ejecutar estos proyectos.
CDU19	Si, desarrollando reuniones de construcción colectiva y enfocada a la misión y visión de la universidad.
CDU20	Si, fomentando el cumplimiento del reglamento estudiantil.

Pregunta No. 3- ¿Los distintos estamentos en Unitrópico conocen las decisiones y orientaciones que vienen del equipo directivo'	
Código	Respuesta
CDU1	En parte, es necesario mejorar los canales de comunicación
CDU2	Las deberían conocer, si no es que falta gerencia por procesos.
CDU3	Algunas veces se conocen las decisiones otras no.
CDU4	En parte si, hay algunas decisiones que no se tramitan.
CDU5	Si, a través de los representantes del comité superior.
CDU6	Si, se socializan y se publican.
CDU7	Si siempre, las directivas emplea métodos físicos e informáticos ( web, correos)
CDU8	Si en la mayoría de las veces.
CDU9	Si
CDU10	Si, generalmente se hacen de conocimiento en reuniones de los directivos
CDU11	No muchas veces no se conocen porque los mecanismos no son los apropiados.
CDU12	No, hay desconocimiento de las decisiones, sólo se comenta con algunos directivos
CDU13	Si, se respeta el conducto regular, se están creando procesos y procedimientos que lo garantizan y validan
CDU14	Si, es comunicado a docentes y administrativos en reuniones generales.
CDU15	Si.
CDU16	De acuerdo con las necesidades y el alcance se comunican a la comunidad.
CDU17	Si, se informa de manera oportuna las decisiones del nivel directivo.
CDU18	Si, porque la información se difunde en piramidal hasta los empleados de mas bajo rango.
CDU19	Si, a través de los diferentes comités.
CDU20	Si.

Pregunta No.4. ¿La estructura organizativa de Unitrópico funciona para el logro de los objetivos de la institución?	
Código	Respuesta
CDU1	Si.
CDU2	Pero más para el desarrollo integral de los estudiantes.
CDU3	Si, se trabaja arduamente para mejorar el cambio administrativo.
CDU4	Si, hoy es día se ha fortalecido esta estructura.
CDU5	Si, esto es un constante movimiento positivo.
CDU5	Si
CDU7	Si, a la fecha se ha organizado procesos desde las altas directivas.



CDU8	Si, pero hace falta refuerzo en las políticas de proyección social.
CDU9	Si.
CDU10	Si.
CDU11	Si.
CDU12	Si, se hace un esfuerzo para cumplir con las acciones misionales del proceso en la universidad.
CDU13	Si, cumple con los objetivos misionales de la institución, docencia, proyección social e investigación.
CDU14	Si.
CDU15	Si.
CDU16	Si, en la actualidad se han hecho los ajustes necesarios para enriquecer el organigrama y ajustarlo a las necesidades actuales.
CDU17	Si, se van cumpliendo las metas en el plan de acción.
CDU18	Si, porque la institución tiene organización jerárquica con tareas bien definidas.
CDU19	Si, mediante los comités.
CDU20	Si.

Pregunta No.5 ¿En la universidad los líderes que hacen parte del equipo directivo hacen uso de una comunicación efectiva para dar a conocer las decisiones que se toman en la institución?	
Código	Respuesta
CDU1	Es necesario mejorar los canales de comunicación
CDU2	No tengo el tiempo suficiente para argumentar
CDU3	No porque se tiene el intranet pero no llegan todas las comunicaciones
CDU4	En parte porque a veces estas decisiones no fluyen falta comunicación.
CDU5	Si
CDU6	Si
CDU7	Si se hace la referencia en el punto tres.
CDU8	Si, pero es importante la interacción entre áreas(académica, investigativa y de proyección social.)
CDU9	Pueden mejorar.
CDU10	Si en general si.
CDU11	No cuando falla el sistema
CDU12	No los canales de comunicación fallan mucho.
CDU13	No, se deben mejorar los canales de comunicación, han mejorado con respecto a procesos anteriores.
CDU14	Si existe el intranet y medio físico y teléfono.
CDU15	Si.
CDU16	Se debe mejorar en ese campo creando un espacio mejorado para la comunicación institucional.
CDU17	Si, son distintos los mecanismos como la web, circulares, memorandos, prensa y otros.
CDU18	No, las decisiones se conocen pero un poco tarde.
CDU19	En este momento se tienen decisiones por servicio de internet.
CDU20	Se utilizan tecnologías de información y comunicación.

Pregunta No. 6 ¿Las acciones de gestión apoyan en forma oportuna y eficiente las actividades pedagógicas y el bienestar institucional?	
Código	Respuesta
CDU1	Si.
CDU2	Deberían.

CDU3	Algunas veces falta mas comunicaci3n.
CDU4	Si.
CDU5	Si.
CDU6	Si, ya que una vez expuesto el caso se comienza a dar trmite.
CDU7	Si, bienestar ha sido un departamento s3lido que se ha involucrado en los procesos de la universidad.
CDU8	No, a veces la gesti3n no es productiva por falta de recursos financieros.
CDU9	Si.
CDU10	Si.
CDU11	Si, hay que tener hay que tener en cuenta en la poblaci3n las actividades que se cruzan.
CDU12	Algunas veces si se hacen esfuerzos por hacer actividades pedag3gicas y de bienestar universitario.
CDU13	No, aunque se avanza en la consolidaci3n de dichas actividades se deben implementar procesos para consolidar actividades pedag3gicas y de bienestar universitario.
CDU14	Si.
CDU15	Si.
CDU16	Si, existe un compromiso claro y efectivo desde la direcci3n para con todo lo relacionado con el trabajo pedag3gico y de bienestar
CDU17	Si, favorecen la gesti3n del docente en el aula.
CDU18	No, los sistemas fallan por no tener sistematizado alg3n proceso de registro.
CDU19	En la mayor3a de los cursos.
CDU20	Si, se establecen a trav3s del pacto pedag3gico.

Pregunta No.7 ¿En Unitr3pico la asignaci3n profesional en los cargos y responsabilidades es transparente, lo cual promueve la 3tica y la seriedad en el proceso?	
C3digo	Respuesta
CDU1	Si.
CDU2	Si, por lo que conozco si.
CDU3	Si, pero se deber3a tener un mayor est3mulo a quienes colaboran con la instituci3n.
CDU4	Si, aunque solo conozco los cargos en la parte administrativa.
CDU5	Si.
CDU6	Si, existe la oportunidad de la convocatoria y entrevista para saber que cumpla con las competencias.
CDU7	Si, los procesos se desarrollan bajo estrategias transparentes.
CDU8	No, a veces es muy subjetivo.
CDU9	Si.
CDU10	Si.
CDU11	Si, se hace convocatoria y se debe tener en cuenta la antig3edad y gesti3n del docente para promoverlo.
CDU12	No, los cargos profesionales est3n determinados con anticipaci3n, se escoge gente seg3n conveniencia y amistades.
CDU13	Si, siempre se realiza mediante convocatoria p3blica y la elecci3n se realiza mediante una evaluaci3n de la hoja de vida y entrevista.
CDU14	Si, existe el proceso debido para la contrataci3n y asignaci3n de cargos de acuerdo a la entrevista realizada por la organizaci3n.
CDU15	Si.
CDU16	Si, existe un compromiso claro y efectivo desde la direcci3n para con todo lo relacionado con el trabajo pedag3gico y de bienestar
CDU17	Si, ya que los profesionales son id3neos
CDU18	No, es necesario que el registro tenga un software adecuado para que los

	directores no tengan carga y función es que pueden dedicarlas a otras cosas.
CDU19	Si, se estudia la hoja de vida, la idoneidad, se evalúa para la entrevista y presentación de una clase.
CDU20	Si.

Pregunta No 8 ¿La coordinación en los distintos estamentos de gestión de la universidad fortalecen las funciones operativas en la institución?	
Código	Respuesta
CDU1	La universidad está en proceso de mejorar los procesos de coordinación.
CDU2	Si, porque tienen una gran responsabilidad ante las funciones operativas.
CDU3	Si.
CDU4	Si, es personal capacitado.
CDU5	Si.
CDU6	Si, ya que cada coordinador asume la responsabilidad de la dependencia y la da a conocer.
CDU7	Si, el fortalecimiento ha sido el proceso que lleva a UNITROPICO a la consolidación.
CDU8	No, Existen falencias en planeación, no fluye la comunicación entre proyección social, investigación y desarrollo académico.
CDU9	Si, sin embargo es importante seguir afianzando la comunicación y sincronía entre los estamentos.
CDU10	Si.
CDU11	Si, hay que tratar que esto se coordine bien para ser muy eficiente.
CDU12	Si, pero se hace necesario mejorar en los procesos y en la operatividad.
CDU13	Si están claras las funciones de los empleados de la institución.
CDU14	Si, cada directivo cumple con sus funciones específicas.
CDU15	Si, pero es muy importante implementar el levantamiento documental de los procesos de cada área, de cada dependencia, que se agilicen los procedimientos.
CDU16	En el 80% de las cosas, sin embargo se debe realizar una mejor articulación de los estamentos para ver mejores resultados.
CDU17	Si, se obtiene un control efectivo sobre las acciones del equipo de trabajo y la oportunidad de la Institución Educativa.
CDU18	Si, porque son muy eficientes los procesos porque se conocen.
CDU19	Si, al cumplimiento de la responsabilidad de cada dependencia.
CDU20	Si.

Pregunta No.9. ¿Las formas de organización y las dinámicas en las estrategias de gestión son evaluadas de manera continua por los directivos para mejorarlas y fortalecerlas?	
Código	Respuesta
CDU1	Se está implementado el mejoramiento continuo.
CDU2	No tengo el tiempo suficiente para argumentar.
CDU3	Las dinámicas se evalúan pero no se socializan los resultados.
CDU4	Si internamente se busca la mejora en los procesos
CDU5	Si pero esos procesos se deben evaluar y mejorar.
CDU6	Si.
CDU7	No, en particular no, a la fecha existe un procedimiento macro.
CDU8	No, se requiere mucha más autoevaluación y evaluación de procesos.
CDU9	Si, se debe continuar fortaleciendo este proceso.
CDU10	Si.
CDU11	No, si acaso se hacen, no se conocen los resultados, además no hay conciencia para evaluar.
CDU12	No, no hay quien evalúe este tipo de aspectos, además se deben socializar.

CDU13	No, no son claros los procesos no existen.
CDU14	Si se realiza evaluación y autoevaluación.
CDU15	Si, pero es muy importante priorizar procesos de orden operativo que desgasta los avances organizacionales.
CDU16	Si, en el caso académico pero falta seguimiento en el resto de procesos , construcción de indicadores por cada proceso.
CDU17	Si, lo cual favorece un mejoramiento continuo.
CDU18	Si, se identifican los errores y las necesidades se deben evaluar
CDU19	Si, mediante procesos de seguimiento continuo.
CDU20	Si.

Pregunta No. 10. ¿Se realizan eventos de integración para fortalecer la convivencia solidaridad y fraternidad?	
Código	Respuesta
CDU1	Si se realizan, pero se necesita mas interacción grupal.
CDU2	No tengo el tiempo suficiente para argumentar.
CDU3	Si pero se debe trabajar en mayor armonía.
CDU4	Si y son eficientes.
CDU5	Si.
CDU6	Si hay grupos para hacer deportes en las diferentes modalidades.
CDU7	Si, a través de bienestar institucional se han realizado dichos eventos.
CDU8	Si, muy importante la parte deportiva y cultural.
CDU9	Si.
CDU10	Si.
CDU11	Si bienestar organiza eventos d integración.
CDU12	Si, se hacen esfuerzos para integrar el equipo, es una lástima que no haya tiempo para que los procesos sean constantes.
CDU13	Si, se evidencian en el transcurso del año muchos de ellos.
CDU14	Si, cada semestre.
CDU15	Si, pero son de incidencia secundaria para lo cual definir fechas y horarios programados previamente.
CDU16	Si, durante el primer semestre se desarrollan actividades como día de maestro, cumpleaños en Unitrópico donde se dan momentos de integración.
CDU17	Si, se centran en fechas especiales y en integraciones grupales deportivos, culturales y sociales.
CDU18	Si, las actividades como día del docente, cumpleaños, olimpiadas.
CDU19	Si, en las fiestas conmemorables de ala institución.
CDU20	Si.

Pregunta No. 11. ¿Cree que el clima laboral se fortalece gracias a la buena gestión directiva y a la convivencia que se vive a diario en la institución?	
Código	Respuesta
CDU1	Efectivamente es necesario mejorar el clima laboral
CDU2	Es importante que el clima laboral se fortalezca con actividades benéficas para la institución y los alumnos.
CDU3	No necesariamente porque retoman decisiones antipopulares.
CDU4	Si definitivamente.
CDU5	Si, hay confianza y se apoya al docente.
CDU6	Si el clima de trabajo es sano y saludable.
CDU7	Si, las relaciones entre altas directivas han sido de la mejor manera.
CDU8	Si, por supuesto, depende en gran parte de las cabezas directivas.
CDU9	Claro, si

CDU10	Si.
CDU11	Si, pero hace falta más integración con los departamentos.
CDU12	No responde.
CDU13	Si, además debe ser un factor importante de productividad.
CDU14	Si.
CDU15	Si.
CDU16	Este es un aspecto por mejorar, se debe fusionar toda la institución, fortalecer actividades y comunicación en general.
CDU17	Si, la gestión es vital en la convivencia.
CDU18	Si, porque se relaja el trabajo en grupo.
CDU19	Si.
CDU20	Si.

Pregunta No. 12. ¿Los directivos, los docentes, el personal administrativo y los estudiantes comparten una actitud innovadora de mejoramiento y crecimiento personal?	
Código	Respuesta
CDU1	Casi siempre.
CDU2	Si a los estudiantes se les ve una actitud innovadora y de mejoramiento.
CDU3	Si, se ve el cambio
CDU4	Si, el cambio se nota cada día
CDU5	No, hace falta proponer mayor número de espacio y actividades.
CDU6	Si, aunque parcialmente, ya que el estudiante en muchos casos solo critica y no aporta.
CDU7	Si.
CDU8	No, es importante reuniones y capacitaciones sobre gestión para el cambio.
CDU9	Se está realizando este proceso hay que continuar y capacitar en este aspecto.
CDU10	Si.
CDU11	No, hay que realizar más sentido de pertenencia para que esto se de.
CDU12	Si, a pesar de la cultura del facilismo se cree que se puede mejorar.
CDU13	No, aunque se viene trabajando en ello.
CDU14	Si, se ve reflejada en el crecimiento de la institución.
CDU15	Si.
CDU16	Generalmente, se ha cambiado la mentalidad en los últimos años y estamos en un cambio radical en cuanto a la organización de unitrónico
CDU17	Si, el equipo busca actualizaciones y da el máximo rendimiento con sentido de pertenencia.
CDU18	Si, mejorando las actividades académicas en el aula y las olimpiadas con los directivos y docentes.
CDU19	Si.
CDU20	Si.

### Gestión administrativa

Pregunta No 13 ¿Qué concepto tiene de gestión?	
Código	Respuesta
CDU1	Acción de procesos y procedimientos.
CDU2	Administración
CDU3	Trabajo de equipo administrativo.
CDU4	Se relaciona con todo el ejercicio de la administración
CDU5	Trabajo que se refiere a realizar acciones para que funcione la institución.

CDU6	Acciones de equipo para funcionamiento institucional.
CDU7	los procesos normativos se están adelantando en la fundación
CDU8	Manuales de procesos de funciones administrativas
CDU9	Funciones que se deben desarrollar en la fundación para su desempeño administrativo
CDU10	Conjunto de actividades que se relacionan con los procesos administrativos.
CDU11	Capacidad para administrar una organización
CDU12	Normas, estatutos y reglamentación para administrar una empresa.
CDU13	Normatividad mediante la cual se administra una empresa.
CDU14	Admiistración de una empresa.
CDU15	Ejercicios de planeación, organización de una empresa.
CDU16	Acciones permanentes de administración de toda clase de recursos de una empresa.
CDU17	Aplicación de normas para que funcione una empresa.
CDU18	Normas y acuerdos relacionados con planeación y organización empresarial.
CDU19	Las acciones en los procesos de organización de la institución.
CDU20	No responde.

Pregunta No.14 ¿Existen registros actualizados de revisiones y seguimientos de la calidad de gestión de los servicios administrativos?	
Código	Respuesta
CDU1	No sabría decir.
CDU2	La oficina de calidad está trabajando en ello.
CDU3	No lo s conocemos.
CDU4	No los conozco.
CDU5	Si, evaluaciones.
CDU6	No lo sé.
CDU7	No se esta implementando a la fecha el sistema.
CDU8	No, cada vez que sale alguien se lleva los archivos.
CDU9	No los conozco.
CDU10	Si. Se están actualizando
CDU11	.No hasta ahora se están actualizando
CDU12	No, no hay evaluaciones de ellos ni seguimiento continuo.
CDU13	No, se está implantando el sistema de gestión de la calidad.
CDU14	Si.
CDU15	No, en la medida que no se identifiquen los procesos, no es posible hacer seguimiento y control a los mismos incluidos los servicios al usuario.
CDU16	No.
CDU17	Si, se pueden evidenciar en cada área del trabajo.
CDU18	No, necesitamos procesos de evaluación de los trabajos administrativos.
CDU19	Si.
CDU20	No responde

Pregunta No. 15. ¿De acuerdo con la complejidad y tamaño de la institución el personal administrativo presenta y realiza una gestión eficiente?	
Código	Respuesta
CDU1	Si.
CDU2	Si.
CDU3	No, porque es insuficiente
CDU4	Si.
CDU5	Si, en constante mejoramiento

CDU6	Si.
CDU7	Si los procesos se realizan bajo la supervisión y aprobación de las políticas.
CDU8	No, falta afinar procesos especialmente de tipo informativo.
CDU9	Si.
CDU10	Si, ha mejorado
CDU11	No, muchos desconocen las actividades que se están realizando, cada quien se preocupa por lo suyo.
CDU12	Algunas veces existen dependencias que son más eficientes, otras no.
CDU13	Si, se refleja en una mejora de los procesos
CDU14	Si.
CDU15	Si, pero es necesario realizar las cargas operativas de acuerdo a la implementación de procesos documentados.
CDU16	Estamos en proceso de que esto sea posible
CDU17	Si funciona con el personal necesario y la gestión es muy buena.
CDU18	Si, pero hace falta claridad en funciones.
CDU19	Si.
CDU20	Si.

Pregunta No.16 ¿La formación laboral y profesional del personal administrativo es idónea para la función que desempeña?	
Código	Respuesta
CDU1	Si.
CDU2	Si, siempre se tiene en cuenta su idoneidad. Si.
CDU3	Si.
CDU4	Si.
CDU5	Si.
CDU6	Si, se deben reglamentar mejor los estatutos.
CDU7	Si, es personal capacitado
CDU8	Si, vale la pena fortalecer ese proceso.
CDU9	Si en algunos casos falta una buena atención al público.
CDU10	Si, los administrativos están bien ubicados en sus cargos
CDU11	Algunas veces muchas personas ocupan cargos sin conocimiento de las funciones que deben cumplir están haciendo ensayo
CDU12	Si, lo evidencia el proceso de selección y contratación en la institución.
CDU13	Si
CDU14	Si
CDU15	Si.
CDU16	En el 90% así es.
CDU17	Si, Si, se sustenta en los títulos de acreditación académica demostrada en las hojas de vida
CDU18	Si, pero en algunos casos puntuales requiere mejorar.
CDU19	Si, se contratan personas por idoneidad.
CDU20	Si

Pregunta No. 17 ¿La atención que brinda a los usuarios el personal administrativo es respetuosa y cálida?	
Código	Respuesta
CDU1	Si, efectivamente
CDU2	Si.
CDU3	Si.
CDU4	Si.

CDU5	Si a veces son muy paternalistas.
CDU6	Si.
CDU7	Si, aunque se deben mejorar las campañas para fortalecer la atención al usuario.
CDU8	Si, sin duda.
CDU9	No contesto.
CDU10	Si.
CDU11	En general si, pero algunas dependencias o puestos de trabajo deben mejorar la atención al usuario.
CDU12	Si, muchos funcionarios son pacientes y respetuosos.
CDU13	Si.
CDU14	Si, aunque es necesario capacitación sobre atención al cliente interno y externo.
CDU15	Si, pero en ocasiones se generan trastornos ya que no se tienen flujo gramas de los procesos que se evidencian en tiempo de respuesta y calidad de la misma
CDU16	Si, siempre.
CDU17	Si, yo que se respalda el conducto regular y se tiene un trato de valorización de la persona.
CDU18	Si, el personal es muy atento.
CDU19	Si, es un objetivo común
CDU20	Si.

Pregunta No. 18 ¿El liderazgo en las estrategias de gestión de Unitropico fortalece el ambiente y reconoce los valores individuales de los integrantes de equipo directivo?	
Código	Respuesta
CDU1	Si.
CDU2	No responde
CDU3	Si
CDU4	Si.
CDU5	Si.
CDU6	Si.
CDU7	Si, la formulación de la misión es clara y precisa.
CDU8	Si el trabajo es reconocido
CDU9	No responde
CDU10	Si aunque no los hacen públicos
CDU11	Si
CDU12	No sólo se reconoce algunos logros personales están promoviendo trabajo individual y no en grupo, no hay reconocimiento a gestiones anteriores y al mérito de muchos profesores.
CDU13	Si.
CDU14	Si.
CDU15	No responde
CDU16	Usualmente, si.
CDU17	Si, se estimula la labor de cada integrante y se incentiva a su crecimiento personal, familiar y social.
CDU18	Si, porque el liderazgo genera confianza y dedica tareas específicas.
CDU19	Si, liderazgo por bienestar
CDU20	Si.

### Misión y Visión

Pregunta No 19 ¿La misión, la visión y los objetivos de Unitrópico son coherentes con las exigencias de la realidad del contexto local y regional?	
Código	Respuesta



CDU1	Son ambiciosos.
CDU2	Si
CDU3	En este momento se esta iniciando esta realidad.
CDU4	Si se evidencia en los cursos de los programas.
CDU5	Si.
CDU6	Si.
CDU7	Si esta fundamentada en este campo
CDU8	Si esta contextualizada
CDU9	No responde
CDU10	Si.
CDU11	Si.
CDU12	Si, aunque ser muy ambicioso se puede llevar a cabo.
CDU13	Si, está expreso en el PEI
CDU14	Si.
CDU15	Si, es necesario priorizar la investigación como fin último de la universidad que investiga la Orinoquía Colombiana.
CDU16	Si estos se evaluaron durante el año 2011 y fueron reformulados acorde con las expectativas actuales.
CDU17	Si, se afianza la construcción de un proyecto de universidad regional.
CDU18	Si, porque a nivel regional los estudiantes sientan arraigada la región y como el respeto al medio ambiente son fundamentales en esta línea del contexto.
CDU19	Si
CDU20	Si

Pregunta No. 20. ¿La misión, la visión y los objetivos institucionales son coherentes con las políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y de calidad educativa?	
Código	Respuesta
CDU1	Si.
CDU2	No responde.
CDU3	Si
CDU4	Si.
CDU5	Si.
CDU6	Si.
CDU7	Si, la implementación social que implementa la universidad es clara.
CDU8	Si, coherente con políticas nacionales.
CDU9	No responde.
CDU10	Si
CDU11	Si
CDU12	Si, están a la altura de las expectativas nacionales.
CDU13	Si.
CDU14	Si
CDU15	Si.
CDU16	Si
CDU17	Si, se obtiene un crecimiento continuo.
CDU18	Si, puesto que los elementos de estos documentos son coherentes.
CDU19	Si
CDU20	Si.

**Anexo 3**  
**TALLERES PARA INICIAR LA PROPUESTA.**

**Taller No.1**

**Momento de Inducción y ambientación para el taller**

**Matemáticas en acción:** 15 minutos

Se organizan los asistentes en grupos de tres, el organizador propone el juego haciendo uso de los números 1,2 y 3, se manifiestan las acciones que se deben realizar con cada número, al mismo tiempo que cada asistente se va presentando a los compañeros de grupo. Quien dirige la actividad cambia repentinamente las acciones y de grupo de acuerdo a la motivación de los participantes.

**Momento de acercamiento y distensión.**

**Objetivo del taller:**

Lograr mayor acercamiento entre los compañeros que hacen parte del equipo de trabajo y demostrar que mientras más nos mostremos con nuestros sentimientos y no con ideas, encontraremos mayor afinidad con los demás.

**Tiempo para el desarrollo del taller:** 90 Minutos

**Dirigido a:** Funcionarios que hacen parte del Equipo Directivo de Unitropico

**Dinámica de Integración:** "Juego de Tarjetas"

**Objetivos de la dinámica:**

Facilitar la integración de los participantes y desarrollar calor humano para fortalecer la unión en el grupo.

Reforzar el proceso de interacción humana a través del ejercicio de la "ventana de Johari y apertura" como proceso de feed-back.

**Tiempo requerido para la dinámica:** 40 Minutos, distribuidos de la siguiente manera: 10 minutos para describir el ejercicio, 10 minutos para elaborar la acción que se pretende y 20 minutos para socialización general.

**Lugar:** Salón amplio que facilite la institución.

**Materiales:**

1 tarjeta de cartulina, (20x10cm) para cada participante.

1 marcador para cada participante.

1 tarjeta preparada a modo de ejemplo.

**Estructura de la dinámica:**

Distribución de los Materiales

Explicación sobre la forma de llenar las tarjetas

Ejecución de la lectura.

Ejercicio de integración y asociación de nombres.

Socialización.

**Desarrollo: Primera Etapa:**

A cada participante se le entrega una tarjeta, un marcador y una pinza.

El coordinador de la dinámica solicita a todos que coloquen su nombre o su sobrenombre, en forma vertical, en el margen izquierdo de la tarjeta. Se indica que busquen para 3 letras del nombre, 3 adjetivos positivos que reflejen una cualidad positiva personal y las escriban en la tarjeta a continuación de la letra elegida (ver ejemplo). Luego se les pide que se la coloquen en un lugar visible, en la ropa.

Ejemplo:

**A**

**N**

**Genial**

**Emprendedora.**

**Leal**

**A**

Después de esto, se les invita a desplazarse por el salón para leer los nombres y cualidades de los demás participantes. Pueden hacerse comentarios entre los asistentes y circular libremente. Luego de unos minutos se les pide formar un círculo para iniciar el ejercicio de memorización y reconocimiento.

### **Segunda etapa:**

Cada persona se presenta (primero con su nombre y luego con uno de los adjetivos escritos.)

El ejercicio consiste en que cada participante debe comenzar a decir de memoria el nombre y el adjetivo de los que hablaron anteriormente y luego el suyo. Los participantes pueden, leer las tarjetas, y decir hasta dos nombres, ya que el objetivo principal de la dinámica no es que se aprendan los nombres puesto que es probable, que la mayoría sean conocidos por los participantes.

El tallerista puede producir variantes para amenizar, como que cada uno debe recordar uno o dos, al azar - o que cada uno tenga que recordar a aquel que tenga el mismo color de ropa - etc.

### **Socialización**

Brevemente se propone la participación en forma espontánea de los participantes sobre.

¿Cómo se sintieron cuando realizaron este ejercicio?

¿Considera Importante este reconocimiento dentro del grupo?

¿Le gustaría que le reconocieran más cualidades?

¿Por qué es importante reconocer cualidades positivas en los demás y en nosotros mismos?

**Tema Central del Taller:** Fortalecimiento de las relaciones interpersonales  
Resaltando fortalezas.

**Tiempo:** 50 minutos.

**Materiales** Una hoja con el diseño del cuadrante y lápices negros se realiza por parejas que se distribuyen de acuerdo a su amistad o predilecciones.

### **Desarrollo de la actividad: “Ventana de Johari”**

El tallerista explica en forma muy amena en que consiste la actividad y cual es el fin de la misma y enseguida reparte el material atendiendo a las necesidades de cada participante

Este ejercicio sirve para reconocer las fortalezas y aspectos positivos de los compañeros de trabajo lo cual lleva a mejorar las relaciones interpersonales en el grupo y así mismo facilita el trabajo.

La ventana de Johari fue creada por Joseph Luft y Harry Ingham, es considerada una herramienta cognitiva muy apropiada para ilustrar los procesos de interacción humana, se utiliza en grupos de trabajo como una forma de heurística que

pretende ilustrar el proceso humano de feed-back, dar y recibir, ilustra el proceso de comunicación y analiza la dinámica de las relaciones interpersonales.

El modelo puede ser presentado como una ventana de comunicación a través de la cual se dan o se reciben informaciones sobre uno mismo y sobre los demás en este caso siempre en forma positiva.

<b>1. Área libre</b> - Conocido por el "yo" - Conocido por los demás	<b>2. Área ciega</b> - No conocido por el "yo" - Conocido por los demás
<b>3. Área oculta o privada</b> - Conocido por el "yo" - No conocido por los demás	<b>4. Área desconocida</b> - No conocido por el "yo" - No conocido por los demás

**Socialización:** Se realizará en forma libre y espontánea, el participante que quiera exponer sus puntos de vista lo podrá hacer muy tranquilamente. El organizador expone algunas ideas desde su propio punto de vista haciendo énfasis en la importancia de unas relaciones interpersonales sanas y satisfactorias como elemento fundamental para el trabajo en equipo y reconocer el valor de la retroalimentación constante en el proceso de comunicación.

### **Intenciones del tallerista**

Lo que la "Ventana de Johari" trata de explicar es *la tolerancia mutua*, las diferencias en las distintas áreas de nuestra persona y en nuestro quehacer, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, a través del conocimiento de uno mismo y de los demás.

*El valor de escuchar.* En el proceso de recibir "feedback", lo verdaderamente importante es ser un buen oyente: La naturaleza nos ha dado dos oídos, dos ojos y una lengua", decía Zenón, filósofo de la antigua Grecia, "para que podamos oír y ver, más que hablar". Y un filósofo chino hace la siguiente observación: "El buen oyente cosecha, mientras que el que habla siembra". Sea como sea, hasta hace muy poco tiempo se prestaba escasa atención a la capacidad de escucha.

*Reconocimiento y valor individual.* Un renombrado psicólogo dijo que se debería mirar a cada persona como si ésta llevara colgado del cuello un cartel en el que se dijera: "Quiero sentirme importante". Evidentemente, todos queremos sentirnos importantes. A nadie le gusta ser tratado como si careciera de valor y todos queremos, que dicha importancia sea reconocida. La experiencia misma enseña que, si las personas son tratadas así, se sienten felices y procuran hacer y producir más, quien se sabe escuchado se siente gratificado

### **Aprendizajes:**

a) Con el ejercicio de la Ventana de Johary se quiere descubrir y mostrar todas las cualidades y fortalezas conocidas y desconocidas que cada uno de los integrantes posee con el deseo que se conviertan en herramientas para solidificar más el grupo.

b) Demostrar la importancia de saber escuchar como elemento fundamental en las relaciones interpersonales, escuchar a los demás con atención es reconocer la importancia del compañero.

c) Finalmente, el reconocimiento del otro no sólo como compañero de trabajo, sino como persona, es fundamental, el valor que le doy a los demás como valor y reconocimiento requiero yo como persona.

## **TALLER No. 2**

### **Objetivo del taller.**

Identificar algunas habilidades para liderazgo y gestión en el equipo directivo de Unitropico con el propósito de incrementar las capacidades individuales y colectivas de los participantes para innovar, participar y generar valor al interior de la organización, aportando al desarrollo y aumento en la productividad y calidad de vida en toda la organización

**Dirigido a:** Equipo Directivo y docentes de la Fundación Universitaria Internacional Unitrópico.

**Tiempo disponible para el taller:** 90 minutos

**Actividad Inicial:** juego ¿Te gusta tu vecino?

**Objetivo:** Realizar una ronda de entrada para motivar al grupo y de paso recordar el nombre de cada persona

**Materiales:** sillas, integrantes.

**Desarrollo:**

Se forma una ronda y quien comienza (generalmente, el coordinador) pregunta a alguien “¿te gusta tu vecino?”. La persona responde con SI, NO o MAS O MENOS. Si la respuesta es SI, todos se quedan en el mismo lugar; si la respuesta es NO, todos cambian de lugar, y si responde MAS O MENOS sólo se cambia esa persona con cualquier otra.

**Tema específico: Líder y liderazgo.**

**Dinámica central** La tempestad.

**Objetivo de la dinámica.**

Proporcionar al grupo momentos de esparcimiento, y especialmente de sensibilización y reflexión sobre la importancia de reconocer en la otra persona habilidades para el liderazgo, cualidades como compañero de viaje, no sólo en el ámbito laboral, sino personal.

**Tiempo requerido para la dinámica:** 40 Minutos, distribuidos de la siguiente manera: 10 minutos para describir el ejercicio, 10 minutos para elaborar la acción que se pretende y 20 minutos para socialización general.

**Lugar:** Salón amplio que facilite la institución.

**Recursos:** Humanos, pliegos de papel blanco, marcadores, colores.

**Instrumentos:** Cuando cada participante entra al salón, el facilitador le regala un collar y lo invita a una fiesta en el barco. Hay buena música de fondo.

El grupo se desplaza libremente por el salón por algunos minutos.

Enseguida el facilitador propone que se va a realizar una actividad imaginaria en un barco con su tripulación navegando en el mar, ubica a los participantes en la cubierta del barco en una fiesta, advierte que hay un mal tiempo y en caso que sea necesario se va a realizar un simulacro, hay botes salvavidas pero no todas las personas pueden hacer uso de ellos.

Se hacen grupos de 7 personas en la cubierta del barco, el viaje continúa, la fiesta esta cada vez más animada de repente suena la sirena ,hay alarma en cubierta, el capitán avisa que están en peligro, que pueden usar los botes salvavidas pero en ellos solo pueden ir 5 personas ,los 2 restantes deben ser lanzados al mar. Solicita que se reúnan los grupos a deliberar a ver a quien lanzan al agua. En este momento cada uno de los participantes debe exponer sus motivos por los cuales debe sobrevivir. (Ejercicio de convencimiento y liderazgo)

Continúa el ejercicio en esta ocasión el capitán dice que sigue el peligro deben estar pendientes, al sonar de la sirena, el capitán dice que hay pocas posibilidades, hay algunos salvavidas pero solo caben dos personas, nuevamente se reúnen y cada uno vuelve a exponer los motivos de lo que deben sobrevivir y por qué (elementos de juicio que deben sustentar y asegurar la sobrevivencia.)

Cada participante defiende su posición, enseguida, cada participante vota en secreto eliminando a alguien.

Aquí se analiza el liderazgo, el poder de convencimiento, capacidad para comunicar, para tomar decisiones. No es necesario entrar a discutir el contenido de las conclusiones lo central de esta técnica es reflexionar sobre:

- En qué se fundamentaron para llegar a determinadas conclusiones.
- Como se organizaron para tomar decisiones

### **Socialización**

¿Qué dificultades encontraron?

¿Qué aprendizajes nos deja la actividad anterior?

¿Cómo le pareció esta actividad?

¿Frente a una situación de riesgo cuál debe ser la actitud de un líder?

Además se aprendió que hay que tomar decisiones a tiempo, eso lo hace un líder.

Luego el facilitador expresa: ¿Este grupo es líder, aceptan los retos? Hay muchos tipos de líderes. Proactivo: es el que sabe escuchar, espera que los demás opinen, piensa en el futuro, toma decisiones, asume los retos, piensa en que cada reto es una oportunidad. Aquí hay muchos de ellos.

Calculador. Se mete en el cuento pero siempre está atando cabos, están metidos en el cuento, son valiosos, pero siempre está buscando los beneficios a veces en forma individual, es muy probable que aquí haya muchos de ellos.

Transformador, que comparte las decisiones y responsabilidades, que piensa en los demás, que escucha, que tiene carisma y visión de futuro.

Hay otro grupo de líderes que anteponen las dificultades frente a todas las actividades que se realizan, no aportan nada, critican mucho y no solucionan nada, afortunadamente aquí no hay de ellos.

Finalmente y después de la reflexión se desarrolla este cuestionario en grupo:

- 1- ¿El líder nace o se hace?
- 2- ¿Cualquiera puede ser líder?
- 3- ¿Hay personas que son líderes natos?
- 4- ¿Existe alguna tendencia que pueda llamarse “un nuevo líder”?
- 5- ¿Cuál es la peor falla que tiene un líder?
- 6- ¿Creen que para un líder es importante ejercer algún tipo de poder?.
- 7- ¿Qué tipo de poder debe ejercer un líder?
- 8- ¿Cuándo se piensa en un líder, se piensa en algún género?
- 9- ¿Qué edad cree que debe tener un líder?
- 10- ¿Un líder debe ser específicamente un directivo, o cualquiera puede ser Líder en una institución?
- 11- ¿Qué roles debe asumir un líder?
- 12- ¿Qué acciones debe desarrollar un líder en momentos de crisis?
- 13- ¿Si se ha escrito tanto sobre liderazgo, por qué hay tan pocos líderes en educación?



14-¿A juicio del grupo, que habilidades debe poseer un líder para que la gestión que desarrolla sea visionaria y efectiva?

### **Socialización del Video. “Reconocer a un verdadero líder**

#### **Aprendizaje:**

Un representante de cada grupo expresa las conclusiones que han salido del taller, el facilitador sirve de moderador en caso que se presente polémica y procura que los mismos participantes lleguen acuerdos que se puedan vivenciar posteriormente en la institución y que se constituyan en elementos para el diseño y la implementación de un nuevo taller como proceso de retroalimentación.

## **TALLER No. 3**

### **Objetivo general del taller**

Fortalecer las competencias de liderazgo de los directivos, a partir del conocimiento de sus propios estilos de liderazgo, que les permitan gestionar de manera efectiva a sus equipos de trabajo y enfrentar con éxito los desafíos del trabajo cotidiano.

### **Juego de inicio. La Candidatura:**

Cada grupo elige a uno de sus miembros como candidato para una determinada misión. EL grupo hace un inventario de las cualidades del candidato e inicia la campaña. El candidato y el grupo evalúan los resultados. Cada miembro del grupo debe escribir en una hoja las virtudes y defectos que ven en el candidato para el cargo y señala cómo debería hacerse la campaña. El grupo pone en común lo que

cada uno escribió sobre el candidato. Se elabora una síntesis. El grupo establece campañas de propaganda y su contenido (slogan.) Se lleva a cabo la campaña. Se deben enumerar y escribir las fortalezas y debilidades que tuvieron en cuenta para elegir a su candidato a fin de que se reconozcan como características de liderazgo.

### **Socialización**

¿Cómo se sintieron con esta dinámica?

¿Qué les gustaría cambiar de la dinámica?

¿Qué dificultades encontraron para ponerse de acuerdo en la búsqueda de las características de liderazgo?

¿Para escribir esas características pensaron en algún tipo especial de líder?

¿Les parece provechoso realizar juegos de reconocimiento personal?

### **Momento de distensión y descanso en el grupo.**

**Juego:** Sostener el aro, Grupos de 5

Sostener un aro con dedo índice por algunos momentos, se necesita que todos sostengan el aro en igual condición, cuando algún participante deje de sostener el aro se puede observar que el aro se cae, entonces se llega a la conclusión que para lograr el éxito del juego es el trabajo en equipo

### **Actividad central**

#### **Características de un líder**

#### **Objetivos:**

Explorar los valores que caracterizan a un líder.

Comparar los resultados de una decisión individual con una decisión grupal.

**Tiempo:** 40 minutos

**Materiales:** Copia con las características de un líder y lápiz o bolígrafo.

### **Desarrollo del tema**

- El Facilitador distribuirá a cada miembro una copia de las características de un líder.
- A continuación, todos procurarán tomar una decisión individual, siguiendo las instrucciones que se encuentran en la hoja que todos recibieron.
- Durante aproximadamente diez minutos los participantes procurarán hacer la selección de las características, colocándolas en orden de prioridad.
- Una vez terminado el trabajo individual, el Facilitador determina que se haga una decisión grupal. En cada subgrupo se elegirá un relator, a quien

corresponderá anotar la decisión del grupo, para luego exponerla en el plenario. Durante aproximadamente treinta minutos se procesa entonces la discusión grupal, en torno de la clasificación de las características de un líder.

- En una decisión final, todos los relatores de los subgrupos presentan al plenario el resultado de la decisión grupal.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

<b>Hoja de trabajo</b>		
<b>Lista de características de un líder</b>		
<b>Instrucciones:</b>		
<p>A continuación se encuentra una lista que contiene doce características de un líder. Su trabajo será el de enumerar esas características, colocando el no. 1 en aquella que a su entender, es más importante, el no. 2 en la segunda característica más importante, hasta el no. 12, en aquella que a su entender es la menos importante para un líder.</p>		
<b>Características:</b>	<b>Individual</b>	<b>Grupal</b>
1. Un buen líder tiene la habilidad de reconocer las necesidades de la gente y poder responder a ellas. <i>DISPONIBILIDAD</i>		
2. Un buen líder percibe la importancia de las relaciones armoniosas y es proactivo creando buen clima labora. <i>FACILITA LAS RELACIONES ARMONIOSAS</i>		
3. Un buen líder es accesible y mantiene una política de puertas abiertas buscando incentivar la comunicación con sus subordinados. <i>ACCESIBILIDAD</i>		
4. Muestran respeto por la privacidad de otros y son cuidadosos manejando la información que estos le proporcionan debido a su posición. <i>CONFIDENCIALIDAD</i>		
5. Entienden la importancia del desarrollo personal y profesional. <i>AUTOMOTIVACIÓN Y DESARROLLO</i>		
6. Reconocen la importancia de estimular e inspirar confianza y también reconocen los méritos de un trabajo bien hecho. <i>EMPODERAMIENTO</i>		

7 Los líderes exitosos usan el poder que les otorga su posición con sabiduría y de acuerdo a como las circunstancias lo requieran. <i>USO APROPIADO DE LA AUTORIDAD</i>		
8. Promueve oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas. <i>DELEGA</i>		
9. Sabe elogiar con frecuencia y raras veces hace críticas negativas. <i>MANTIENE LA MOTIVACIÓN</i>		
10. Establecen metas alcanzables y de resultados medibles. <i>COMUNICACIÓN CLARA</i>		
11. Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos. <i>RIGUROSO.</i>		
12. Un buen líder entiende las dinámicas de las relaciones de grupo, liderando sin causar conflicto y minimizando potenciales problemas. <i>ENTIENDE LAS DINÁMICAS DE GRUPO.</i>		

**Socialización del video** “Eres un líder” 22 Claves para descubrir el liderazgo.

**Aprendizajes:**

a) El liderazgo en los equipos de trabajo es una tarea exigente, que requiere paciencia, atención al detalle y la capacidad de motivar a los empleados al mismo tiempo que se está atento a sus necesidades

b) Los buenos líderes están hechos tanto de aptitudes naturales como de la capacitación adecuada que les ayuda a fortalecer sus talentos naturales para conducir a un equipo de trabajo.

c) La importancia de reunir un perfil de competencias directivas, es incuestionable, pero también es importante, que quien asuma el liderazgo directivo aplique estrategias como el análisis FODA y un plan de mejora continua, o espiral de mejora continua, que coadyuven en la solución de los problemas que afectan el buen ejercicio en el entorno universitario. En ambos casos, se requiere realizar diagnósticos previos de las situaciones.

Con la implementación de estrategias de mejora continua, se estará aplicando investigación-acción, al ejecutarse los cuatro pasos ya conocidos: Plan (comprende la inclusión de un plan incluyente), Hacer (implica la implementación de mejora y verificación de la causa de los problemas), Verificar (revisar los resultados, comprender y documentar las diferencias), Actuar (incorporación de los procesos de mejora al proceso de identificación de nuevos proyectos y/o problemas)

Finalmente, se debe tener en cuenta que siempre al finalizar cada taller se debe realizar el proceso de evaluación para cumplir con el ciclo completo de la IAP de este proceso surgen nuevas necesidades que se constituyen en los fundamentos para implementar un nuevo taller.



## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

INTRODUCCION

1.DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos específicos .....	8
2. MARCO EPISTEMOLÓGICO .....	9
2.1 LA COMPLEJIDAD NUEVA VISIÓN PARA VER EL MUNDO .....	9
2.2 LA COMPLEJIDAD IMPLICA ACCIÓN DESDE EL LIDERAZGO PARA CREAR EL PRESENTE.....	10
2.3 COMPLEJIDAD Y LIDERAZGO UNA OPCIÓN PARA DIRIGIR Y GESTIONAR.....	10
3. MARCO TEORICO   12	
3.1 LIDERAZGO .....	12
3.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EN EDUCACION .....	14
3.3 LIDERAZGO COMO ACCIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A LA NUEVA SITUACIÓN EDUCATIVA .....	15
3.4 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....	16
3.4.1 Principios fundamentales del liderazgo transformacional .....	17
3.4.2 Razones que justifican el liderazgo transformacional en	

instituciones universitarias .....	18
<b>3.4.3</b> Liderazgo transformacional y las prácticas de gestión .....	19
<b>3.5</b> GESTIÓN .....	19
<b>3.5.1</b> Gestión directiva .....	21
<b>3.5.2</b> Ámbitos de la gestión directiva .....	21
<b>3.5.3</b> Principios de la gestión directiva .....	24
<b>3.6</b> MEJORÍA INSTITUCIONAL .....	25
<b>3.7</b> EQUIPO DIRECTIVO .....	25
<b>3.7.1</b> Fortalezas que debe desarrollar el equipo directivo .....	28
<b>3.7.2</b> Requerimientos de las competencias de gestión de los directivos en educación .....	29
<b>4. ANTECEDENTES</b>	30
<b>5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	34
<b>5.1</b> INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	34
<b>5.1.1</b> La entrevista cualitativa .....	34
<b>5.1.2</b> Encuestas cualitativas .....	35
<b>5.2</b> CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
<b>5.2.1</b> Identificación y ubicación de la Institución educativa Unitrópico .....	36
<b>5.2.2</b> Misión .....	36
<b>5.2.3</b> Visión .....	36
<b>5.2.4</b> ¿Que los hace únicos?.....	37
<b>5.2.5</b> Criterios para seleccionar a la muestra poblacional .....	37
<b>5.3</b> CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
<b>5.4</b> PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
<b>5.4.1</b> Acercamiento a la comunidad .....	39



5.4.2	Recopilación de la información .....	39
5.4.3	Organización y registro de la información .....	39
5.4.4	Análisis de la información .....	40
6.	HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN...	41
6.1.	COHERENCIA INTERNA ENTRE LOS HALLAZGOS OBTENIDOS CON LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS	41
6.1.1	Elementos comunes que se encuentran en las entrevistas .....	41
6.1.2	Elementos no comunes entre los entrevistados .....	42
6.2	COHERENCIA INTERNA ENTRE LOS HALLAZGOS OBTENIDOS CON LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS DOCENTES	49
6.3	INTERTEXTUALIDAD E INTENCIONALIDAD ...	55
7.	OTROS HALLAZGOS ...	60
8.	CONCLUSIONES ...	61
8.1	CONCLUSIONES GENERALES ...	61
8.2	CONCLUSIONES METODOLÓGICAS ...	61
9.	RECOMENDACIONES ...	63
10.	PROPUESTA QUE SE DERIVA DEL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	64
10.1	PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA, TALLERES ...	64
10.2	POBLACIÓN BENEFICIADA CON LA PROPUESTA	64
10.3	EJES TEMÁTICOS PARA LOS TALLERES	64
10.4	OBJETIVOS DE LOS TALLERES	65
10.5	METODOLOGÍA PARA LOS TALLERES	65
11.	CRONOGRAMA APROXIMADO PARA LA APLICACIÓN DE LOS TALLERES	66

<b>12. RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>66</b>
<b>13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>67</b>
<b>14. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>70</b>
<b>15. ANEXOS</b>	<b>74</b>





