



Revista Escuela de Administración de  
Negocios  
ISSN: 0120-8160  
[revistas@universidadean.edu.co](mailto:revistas@universidadean.edu.co)  
Universidad EAN  
Colombia

Sierra Villamil, Gloria María

Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible  
Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 81, julio-diciembre, 2016, pp. 111-  
128

Universidad EAN  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

# Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible

FECHA DE RECEPCIÓN: 27 de julio  
FECHA DE APROBACIÓN: 26 de agosto  
pp. 111-128

DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

## Resumen

Este artículo presenta la importancia del liderazgo educativo a partir de algunos elementos claves que repercuten en el comportamiento de un líder, desde la perspectiva de la sostenibilidad, debido a que lo educativo adquiere un sentido formativo y ético, lo que conlleva a que se convierta en la persona con condiciones específicas frente al sentido de la educación cuando orienta a la comunidad educativa, como los estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, a la búsqueda de mejorar la calidad, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.

## Palabras clave

Principios, sostenibilidad, liderazgo, gestión educativa y competencias.

---

### Gloria María Sierra Villamil

PhD. en Educación, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas; magíster en Gestión de Organizaciones, Universidad EAN; magíster en Evaluación Educativa, Universidad Santo Tomás y magíster en Educación, Universidad Javeriana; docente asociada, Universidad EAN.

## ***Educational leadership in the 21st century from the perspective of sustainable entrepreneurship***

**Abstrac.** This article shows the relevance of educational leadership based on key elements that influence the leader's behaviour from the perspective of sustainability and due to education's formative and ethical sense, which makes the leader become an individual having special characteristics, regarding the role of education and guiding educational communities such as students, teachers, parents and people who conduct educational processes. Besides, this issue, which improves organizational quality, climate and culture for individual growth, is reflected in integral formation processes of educational institutions..

**Key words.** Principles, sustainability, leadership, educational management, competencies Educational Leadership au XXIe siècle du point de vue de l'entrepreneuriat.



## ***Educational Leadership au XXIe siècle du point de vue de l'entrepreneuriat durable***

**Resumé.** Cet article tentera de montrer l'importance du leadership éducatif à partir de certains éléments clefs se répercutant sur le comportement des dirigeants depuis une perspective de durabilité-soutenabilité étant donné que l'environnement éducatif offre un sens formatif et éthique créant chez les dirigeants des conditions spécifiques d'éducation devant ensuite orienter la communauté éducative : étudiants, enseignants, parents d'élèves et formateurs. Ce modèle participe de surcroit à l'amélioration de la qualité du climat et de la culture organisationnelle ainsi qu'à la formation intégrale des institutions.

**Mots clefs.** Principes, durabilité, leadership, gestion éducative, compétences.



## ***A liderança educativa no século XXI, desde uma perspectiva do empreendimento sustentável***

**Resumo.** Este artigo apresenta a importância da liderança educativa a partir de alguns elementos chave que repercutem no comportamento de um líder desde a perspectiva da sustentabilidade, devido ao sentido educativo formativo e ético que o âmbito educativo adquire, o que está subjacente a que o líder se torne na pessoa com condições específicas frente ao sentido da educação no momento de orientar à comunidade educativa como são os estudantes, docentes, pais-de-família e pessoas que manejam os processos educativos, na busca do melhoramento da qualidade, do clima e da cultura organizacional no crescimento pessoal, apresentada na formação integral das instituições.

**Palavras chave.** Princípios, sustentabilidade, liderança, gestão educativa e competências.

## 1. Introducción

**«La innovación es lo que distingue al líder de los seguidores».**

**Steve Jobs**

Pensar en liderazgo se asocia con personas que han cambiado la historia y que han dejado un legado. Estas, generalmente, han mostrado cualidades extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel mundial.

Covey (1998), plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.

El objetivo de este artículo de reflexión es responder a la importancia del liderazgo educativo a partir de algunos elementos claves que repercuten

en el comportamiento de un líder. Se pretende responder a las características que este último debe tener en el ámbito educativo y las implicaciones que tiene con la calidad en la educación.

Es importante responder a la importancia del líder, como un ser humano ético que se desempeña en una organización educativa, en cualquier nivel de formación.

Se plantea una representación gráfica de los elementos que constituyen la argumentación acerca del perfil del líder en el contexto educativo. En principio es indispensable contextualizar el tema de liderazgo con relación a la gestión educativa a nivel estratégico. Luego se desarrollan los aspectos relacionados tanto con las cualidades y características de los líderes, como con las competencias que representan los comportamientos de los mismos en el ámbito educativo.

Al final se plantea la importancia de la calidad educativa, en coherencia con la responsabilidad de un líder educativo, y, en consecuencia, se hace referencia al escenario que representa la organización educativa, en cuanto al con el clima organizacional y la influencia de los líderes en el sistema educativo.



p.230

## 2. Significado del liderazgo educativo con visión sostenible

El liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social. Así, se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras. Es así como Hargreaves & Dean Fink (2003), citados por Rodríguez, (2009), al fundamentar el desarrollo humano integral manifiestan:

Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para

el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de inspirarse en ciertos principios como amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales... El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro.

## 3. Repensar la educación en el siglo XXI

La sociedad cambia y se transforma, el crecimiento económico, científico y tecnológico se convierten en indicadores que invitan a repensar la educación del siglo XXI. Tedesco (s.f.), en la «XXV Semana Monográfica de la Educación», plantea:

La construcción de una sociedad justa es un tema central en la definición del futuro... Estamos ante la necesidad de moralizar la especie humana, tarea que excede las posibilidades de la educación escolar, pero que permite colocar la acción de la escuela en el marco de un proceso más amplio.

La educación del siglo XXI se encuentra en una encrucijada; por un lado, se busca ganar egresados para incorporarse en forma efectiva al mundo del trabajo, y, por el otro, formar ciudadanos disciplinados para responder a las nuevas relaciones que impone la sociedad del conocimiento y a las competencias que demanda la economía global (Touraine, 2005). Por tanto, se requiere responder al sentido de la educación en cuanto al qué, al para qué, al por qué, al cómo y al hacia dónde. Estos interrogantes definen una propuesta innovadora, que es consecuente con las necesidades del contexto. Es necesario preparar a los jóvenes más que para la vida,

para el vivir el mundo, para interpretarlo, para pensar, para soñar, para actuar de manera íntegra, para vivir felices, para encontrarse a sí mismos y al otro, para compartir con el otro, para disfrutar las cosas pequeñas de la vida, para amar la naturaleza, para crear, para innovar, para cambiar, para transformar, para intuir, para recrear, para...

Desde esta perspectiva, hay que pensar en nuevas alternativas de formación, por tanto, el liderazgo educativo exige cualidades y características que hacen posible una sociedad

más humana, donde los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección y, de valores y de principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona, y cuyo proyecto de vida lo lleve a interrogarse sobre el papel que desempeñará en la sociedad. Entonces, ¿cuál debe ser el perfil de un líder educativo con visión estratégica?

La aproximación a responder exige definir algunos elementos que convergen en la problemática, para así plantear elementos del liderazgo educativo en forma argumentativa como análisis y reflexión permanente del tema.

A continuación, se ilustra la estructura del artículo y sus relaciones en cuanto a sustentar con argumentos, de forma sistemática, los elementos que convergen para definir el perfil de un líder educativo con visión sostenible de futuro, sentido de lo pedagógico, innovación y desarrollo humano; este último se establece a partir de los diferentes tipos de liderazgo (Figura 1). Es necesario aclarar que el desarrollo del tema de liderazgo educativo responde a la educación formal e informal, teniendo en cuenta todos los niveles de formación: preescolar, primaria, básica secundaria, media vocacional y educación superior, que incluye pregrados y posgrados.



p.230

enmarquen en el desarrollo de la persona, y cuyo proyecto de vida lo lleve a interrogarse sobre el papel que desempeñará en la sociedad. Entonces, ¿cuál debe ser el perfil de un líder educativo con visión estratégica?

**Figura 1. Aspectos que definen el liderazgo educativo.**



Fuente. Elaboración propia de la autora.

## 4. Perspectiva del emprendimiento sostenible

En principio, es necesario centrarse en el concepto de sostenibilidad, para entender la relación con el liderazgo educativo y responder al contexto de la educación del siglo XXI. El fundador del Instituto de Observación Mundial, Lester Brown, fue la primera persona en definir el término sostenibilidad como una sociedad sostenible que es capaz de satisfacer sus necesidades sin tener que disminuir las oportunidades de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. En el ámbito de desarrollo colectivo fue tomado por Collins y Porras, (2002); Erikson y Lorentzen, (2004); Batstone, (2003); Hawkyn, Lovins Lovins, 1999. En la Comisión Brunthlant (WCED, 1987) del comité del medio ambiente y desarrollo lo confirman.

En cuanto a lo educativo, se infiere su relación con la transformación y el cambio en el sistema, es decir, cómo el valor educativo se empodera del contexto y sus necesidades, lo que indica que los proyectos deben conllevar a crear y mejorar el sistema educativo frente a los avances de la tecnología, y el desarrollo de la cultura, dando respuesta a lo ambiental y lo económico; lo anterior incide en la imperante necesidad de cerrar la brecha entre la educación y la realidad. En últimas, preservar la cultura de la persona en cuanto a su desarrollo personal y social, hace que esta sea más competitiva y soñadora, lo que indica que desde la perspectiva de la estrategia plantea retos concretos, a través de objetivos y metas claras.

Ahora bien, el liderazgo educativo promueve el emprendimiento sostenible no solo para crear empresas, sino para promover y persuadir el cambio frente a los mapas mentales de las personas. El líder educativo trasforma la realidad del entorno de manera creativa e innovadora, donde la autonomía

desempeña un papel preponderante de madurez intelectual y personal cuando lideran los proyectos con visión ética, proactiva, orientada a logros y al desarrollo de productos con visión diferenciadora. Así, se contempla la solución de problemas desde el marco estratégico del pensamiento, lo que genera impacto en los ámbitos sociales, económicos y ambientales.

El enfoque sistémico permite identificar los problemas sociales como la corrupción, la violencia, la violencia de género, la injusticia, la falta de oportunidad, entre otros; y la pobreza, que exige un gran cambio social; sin embargo, una institución sostenible dirigida por un líder educativo, desde la perspectiva de la sostenibilidad, debe tener, claridad sobre el sentido ético de la formación. Los principios y valores resultan ser mediadores del proceso educativo a los proyectos en acción.

En consecuencia, el liderazgo educativo posee como referente filosófico: la ética como base de la sostenibilidad, desde el sentido de la responsabilidad que tiene el líder como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo. El comportamiento sobre las relaciones con la naturaleza, en otras palabras, tomando posición y jugando al sí me importa. Por ello, la actitud del sentido de lo humano con voluntad y con la madurez de la toma de decisiones propias, inteligentes, que proyectan la conciencia, con relación a la cultura.

Se puede afirmar que el emprendimiento sostenible está directamente relacionado con las prácticas empresariales. Pero resulta más imperativo interpelar que el liderazgo educativo, desde la percepción del emprendimiento sostenible, esté relacionado con la ética

como reto transformador. Desde la perspectiva de totalidad, el líder educativo-emprendedor sustenta sus acciones en la ética, los principios y valores, no se trata de que se hagan proyectos, sino proyectar la responsabilidad con integridad, pensamiento emprendedor,

significativo, con valor agregado, donde la estrategia debe generar impacto positivo al responder a los problemas que necesitan ser solucionados por un emprendedor sostenible en el mundo actual.

## 5. Ámbito de lo educativo

### 5.1 Sentido de la gestión educativa

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN, 2015), define la gestión educativa como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales. Esta definición enmarca aspectos fundamentales: responsabilidad de las personas, quiénes interactúan para alcanzar los objetivos propuestos; los proyectos sugieren desarrollo y mejoramiento continuo; los procesos pedagógicos muestran intencionalidad frente a la calidad educativa. Por tanto, cuando se gestiona lo educativo debe haber claridad del sentido de la educación como proceso de formación que busca desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas, sustentada en la cultura de un contexto social, que demanda la sociedad de la información en la educación para el siglo XXI. Es así como Vargas, G. et al., (2010) aseveran que «todo emerge en lo denominado hoy ‘sociedad de la información’ ante la cual la educación asume un papel estratégico y las organizaciones educativas necesitan ser conducidas con un liderazgo eficaz».

Repensar la educación para el siglo XXI obliga a buscar la relación entre lo educativo y lo organizacional como una gestión integrada y sistemática, con visión de futuro, lo que conlleva a pensar en las capacidades de quién debe liderar esos procesos educativos.

El Ministerio de Educación de la Nación en Chile, a través de la Unesco (s.f.), plantea un modelo de gestión estratégica educativa centrada en: esencia de lo pedagógico, habilidades para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesional, culturas organizacionales cohesionadas con el futuro.

La gestión estratégica conlleva no solo una responsabilidad de líder frente a la filosofía institucional y a los objetivos estratégicos establecidos desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI), sino a una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, la gestión de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva frente a todas las posibilidades que el hecho educativo implica.



p.230

Son elementos indispensables: el conocimiento, la habilidad y la actitud. El conocimiento, especialmente, en cuanto a lo multidisciplinario de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales. Las habilidades que responden a la experiencia frente a la dirección del sistema educativo, la reglamentación en cuanto a decretos y leyes educativas, el seguimiento y la inspección de procesos internos y gubernamentales, las prácticas educativas con relación a las estrategias pedagógicas y didácticas. Y la actitud, que se potencializa en la personalidad del líder frente a sus sueños y compromiso, su intencionalidad y la manera de relacionarse con los demás.

Con base en lo anterior, se establece la importancia del modelo de gestión educativa y de la forma de liderar en cuanto al carácter, las capacidades y el sentido de liderazgo. El carácter, en la manera de orientar a la comunidad académica, en la calidad de sus decisiones, en su actitud autocritica y de

reflexión. Con relación a las capacidades, al cómo maneja la información, cómo empodera y delega, a la forma como se proyecta en cuanto a su ética y sus valores. Y en el sentido de liderazgo, a tener claridad frente a los objetivos de la organización, a cómo ofrecer el valor diferenciador de la organización educativa, al cómo implementar los proyectos, a la claridad que debe tener sobre el conocimiento de las dinámicas internas de la institución, a la capacidad de abordar y analizar los problemas, a crear escenarios de comunicación, a la manera de relacionarse con la autoridad que le ofrece el cargo y a la capacidad de escucha; en fin, el liderazgo hace énfasis en la toma de decisiones y en la capacidad de influir sobre las interacciones humanas. (Vargas et al. 2010).

El Ministerio de Educación de la Nación de Chile, definido por la Unesco (s.f.), presenta siete prácticas que favorecen la gestión educativa (Figura 2).

**Figura 2. Siete prácticas que favorecen la gestión educativa.**



Fuente. Elaboración propia de la autora a partir del Ministerio de Educación de la Nación de Chile.

Las siete prácticas son eficaces cada una en su esencia, quiere decir que se proyectan en la acción, y, a la vez, sugieren un cambio o transformación educativa.

## 5.2 El líder en el ámbito educativo

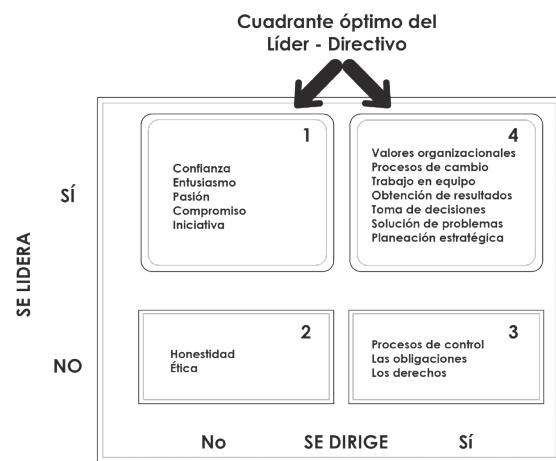
La escuela, desde su concepción, siempre ha tenido una persona que dirige la institución y que recibe el nombre de rector o director, sin embargo, la evolución del concepto de escuela o institución educativa ha cambiado a organización educativa. Desde esta perspectiva, es necesario analizar quién es la persona que dirige este tipo de instituciones escolares, qué hace, cómo se relaciona y se comporta con los demás.

En esencia, un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en sus programas de formación que oferta.

Resulta, interesante tomar la posición de Pautt, (2011), quien plantea la diferencia entre liderazgo y dirección. Se esboza que la relación entre estos dos conceptos resulta difusa, porque de acuerdo con Bennis (1998), citado por Portuondo (2004), hace alusión a que los directivos se centran en la gestión administrativa y los líderes están enfocados en los cambios, así concluye que el directivo administra y el líder innova. Esta descripción ayuda a plantear que las organizaciones escolares requieren los dos, sin embargo, un directivo necesita las cualidades de un líder para poder orientar una institución escolar.

Mintzberg (2001), citado por Pautt (2011), añade que el directivo es quien ejerce la acción de dirigir, administrar y controlar. Pero el líder innova, investiga e inspira confianza (Kotter, 1999). Al parecer se podría afirmar que el ámbito educativo necesita líderes que posibiliten la construcción social, y por ende, se constituya en un orientador que haga que los sueños del conocimiento se vuelvan realidad. Pero para que este análisis tenga sentido, vamos a recurrir a la matriz líder-directivo de Pautt (2011) (Figura 3).

**Figura 3. Matriz líder-directivo.**



Fuente. Pautt, (2011).

Son cualidades los aspectos que aparecen señalados en el primer cuadrante; están determinadas por la forma de ser de la persona, en este caso, son cualidades positivas. Un líder educativo que expresa pasión por lo que hace evidencia sentido y significado de sus acciones, es decir, sabe lo que hace. El cuadrante 1 y el cuadrante 4 presentan algunas competencias que tienen que ver con el saber hacer, y cómo es el trabajo en equipo; y estas se relacionan con las cualidades, por ejemplo, el compromiso y el entusiasmo.

En el cuadrante 2 se expresa el sentido de principios como la honestidad y la ética, aclarando que esta última, es un valor que determina los deberes y derechos de las personas. Un líder educativo no puede sacrificar su esencia como ser ético por cumplir tareas administrativas.

Pautt, (2011), asevera que lo que se dirige, no se lidera, como los procesos de control, las obligaciones y derechos que deben cumplir las organizaciones, ubicados en el cuadrante 3. Estas, son acciones que mediante indicadores de calidad se pueden analizar y revisar sus resultados, por parte de la dirección. En una institución que desarrolla formación se dan estos procesos administrativos, pero lo importante es cómo se dan; en este caso en relación con las cualidades del líder que aparecen en el cuadrante 1 surgen cuestionamientos como hay confianza y compromiso para llevarse a cabo.

En el cuadrante 4 aparecen las competencias, sin embargo, los valores organizacionales forman parte de la filosofía institucional, que deben ser respetados y proyectados por el líder educativo y debe crear acciones para fortalecerlos en la comunidad educativa como parte de la formación integral. Los procesos de cambio son estrategias que resultan de las competencias definidas. La solución de problemas es el resultado de una acción, como competencia tiene que ver con la capacidad de resolver problemas. La planeación estratégica se denota más bien como la capacidad de desarrollar el pensamiento estratégico.

## 5.3 Las competencias de un líder educativo

La globalización exige cambios y transformaciones por los requerimientos de la sociedad actual, pues debido a esto se crea incertidumbre en varios temas, como valores, problemas económicos, situaciones complejas de migración, conflictos políticos y religiosos, avances y cambios tecnológicos; razones imperantes para que el líder educativo evide competencias, no solo con visión disciplinar sino con visión interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria. En otras palabras, valiosas y efectivas competencias personales, profesionales y técnicas que respondan a los cambios del mundo actual, las cuales son determinantes para afrontar los retos mundiales, especialmente frente a la capacidad en el manejo de relaciones y negociaciones con el otro, sin dejar de lado las dimensiones humanas donde prime lo ético frente a los profesionales.

### 5.3.1 Concepto de competencias

El concepto de competencias aparece en las últimas décadas como una estrategia dinámica relacionada con el desempeño de las personas y que son necesarias para competir en un mundo globalizado.

Se entiende por competencia la capacidad que tiene la persona en el ser, saber y saber hacer en situaciones reales, ante una tarea nueva, para resolver problemas, tomar decisiones y elaborar proyectos, desde una visión emprendedora y gerencial (Sierra 2013).

A continuación (Tabla 1) se observan diversos conceptos determinados por sus componentes, que definen el contexto, comportamientos y desempeños.

**Tabla 1.** Conceptos sobre competencias.

Autor - Entidad/año	Definición
<b>Bunk (1994)</b>	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma y creativa, y está capacitado para actuar en su entorno laboral y en la organización del trabajo.
<b>Gonczi &amp; Athanasou (1996)</b>	Las competencias son una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades por desempeñar.
<b>Levy-Leboyer (2000, p. 10)</b>	Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
<b>Díaz Barriga (2005, p. 13-14)</b>	En el mundo del trabajo, la competencia se concibe como una estrategia que se apoya fundamentalmente en el análisis de tareas, a partir de la cual se busca determinar las etapas puntuales en las que se debe formar a un técnico medio en la adquisición de las habilidades y destrezas que le permitan un desempeño eficiente en su labor. Los términos aptitudes y habilidades se encuentran de alguna forma relacionados con el de competencias, si bien el primero da cuenta de diversas disposiciones de cada individuo, el segundo remite a la pericia que ha desarrollado a partir de tales disposiciones.
<b>CONOCER, México</b>	Una competencia es una capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral.
<b>POLFORM/OIT</b>	La competencia laboral es la construcción de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo.

Fuente. Sierra (2013), adaptación de diversas propuestas.

**Figura 4.** Elementos de la competencia.

Fuente. Elaboración propia de la autora.

La competencia está compuesta por tres aspectos fundamentales, los cuales también se deben tener en cuenta al evaluar las competencias formuladas; en otras palabras, cuando se evalúa el desempeño:

- El **ser**, ya que de él surge el interés y la motivación hacia el conocimiento.
- El **saber**, con relación a los conocimientos que debe poseer.
- El **saber hacer**, que responde a las experiencias y habilidades.

La competencia, como acción, se asume de dos maneras: una parte conceptual que define su significado, es decir, cuando la persona competente interioriza el conocimiento y puede evidenciar el saber; este proceso responde a la competencia semántica del tema por tratar, y la otra parte, corresponde a la pragmática, que se reconoce cómo poner en práctica el conocimiento que se posee, que se ha adquirido, o sea, se evidencia en el cómo utilizar el saber; responde ante qué casos o situaciones se puede aplicar. En consecuencia, cuando se ha llegado al nivel de conceptualización, de interiorización de esos saberes, se pueden aplicar en situaciones que exija o requiera el contexto real (Sierra, 2003).

En el ámbito educativo, el liderazgo no es solo una competencia que se puede denotar para quien dirige la institución educativa, sino para quienes toman decisiones de los procesos educativos, ejercida por el rector, los directores, los coordinadores y especialmente los docentes.

Ahora bien, en el mundo globalizado hay acciones como el desarrollo del pensamiento estratégico, la que se denomina competencia estratégica, cuyo comportamiento se visualiza en la persona que tiene un ojo en el horizonte y otro en tierra; evidencia que debe haber recorrido el camino para saber guiar y orientar procesos académicos. En consecuencia, el líder educativo es estratégico en la medida que se quiera aplicar la política de más autonomía de gestión institucional y pedagógica en las instituciones educativas, (Uribe, 2007). También, plantea que las buenas prácticas en gestión, como es evidenciar la acreditación y la evaluación institucional y su valor diferencial a nivel educativo, revela el nivel de competencias alcanzado por los directivos.

Ahora bien, el liderazgo del docente se expresa en lo pedagógico o centrado en el aprendizaje (Bernal & Ibarrola, 2015); quiere decir que se evidencia en la creación de estrategias pedagógicas que permiten la innovación y creatividad, o cuando el docente plantea que mejora continuamente su práctica docente, que evoluciona y se transforma pedagógicamente, respondiendo al contexto y su evolución.

En la educación del siglo XXI se afirma que las competencias docentes deben estar dirigidas a las competencias de la sociedad del conocimiento (Bautista et al., 2006), debido a la flexibilidad de los procesos educativos que actualmente surgen de requerimientos del contexto. Desde esta perspectiva, la comunicación es un elemento de mediación del aprendizaje y de la enseñanza, lo cual ofrece soportes innovadores como los entornos virtuales de aprendizaje, que permiten crear herramientas que favorecen el aprendizaje colaborativo de forma dinámica y creativa.

El uso de las nuevas herramientas tecnológicas en la educación es una habilidad que todo docente debe poseer. Nuestros estudiantes son nativos digitales y el uso de las TIC forma parte de su mundo real. Ya no se conforman con solo teoría, buscan recrear y vivenciar lo aprendido en entornos de aprendizajes virtuales que los saquen del aula de clase y que los lleven a un aprendizaje más significativo.

Con el paso del tiempo, y con el amplio desarrollo tecnológico y la inclusión de nuevas herramientas tecnológicas en la educación, el rol del docente ha cambiado enormemente durante la última década. Esto ha generado una dinámica donde los docentes han tenido que asumir cambios en sus modelos de enseñanza. Se ha dejado atrás la enseñanza

tradicional y se ha pasado a métodos más interactivos, donde el rol del docente ya no se limita únicamente a transmitir conocimiento o información. Ahora, el trabajo del docente es el de crear ambientes de aprendizaje autónomos, donde los estudiantes puedan aprender por sí mismos. La práctica docente, de acuerdo con De Lella, citado por García-Cabrero, Cabrero, Loredo y Carranza (2008), «se concibe como la acción que el profesor desarrolla en el aula, especialmente referida al proceso de enseñanza, y se distingue de la práctica institucional global y la práctica social del docente». En este sentido, se puede destacar que la competencia pedagógica del docente implica aspectos fundamentales en el arte de enseñar y dialogar con el estudiante mediado por el saber, y el cómo facilita y apoya al estudiante en alcanzar un nivel de desempeño importante en sus competencias profesionales.

En fin, el concepto de competencias pedagógicas ha sido estudiado desde diversos escenarios, como el ámbito de lo educativo, lo psicosociocultural, lo administrativo y

empresarial, por lo cual se ha fundamentado en diversas concepciones como es el enfoque sistémico y constructivista, que fundamentalmente aduce a las capacidades del docente en su práctica como un facilitador que promueve la formación integral, no solo de saberes disciplinares, sino de los principios y valores de las personas

buscando desarrollar todas sus potencialidades como ser humano, como manifiesta el equipo de la Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia (ACODESI) (2003), en la formación integral y sus dimensiones en su planteamiento didáctico.



p.230

Finalmente, para argumentar la validez de un líder-directivo se presentan competencias gerenciales, tácticas y operativas que debe tener un líder educativo (Tabla 2). Gerenciales, en decisiones estratégicas que conlleven objetivos y metas; tácticas, en conocimientos técnicos, prácticos y operativos relacionados con procesos permanentes, que generalmente, se dan en relaciones con otros.

**Tabla 2. Competencias del líder educativo.**

Competencias estratégicas	Definición
<b>Liderazgo centrado en principios</b>	Es la capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con su grupo de influencia, guiando y orientando a sus colaboradores hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto y de sentido de lo humano, con exigencia personal y profesional, inspirado en los principios y valores de la organización.
<b>Emprendimiento</b>	Es la capacidad para idear y poner en marcha soluciones nuevas y diferentes ante los problemas o situaciones planteadas por su entorno, buscando activamente oportunidades de proyectos que generen impacto organizacional dentro de un marco de innovación, creatividad y diferenciación y autonomía pedagógica y académica.
<b>Inteligencia emocional</b>	Es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados de ánimos propios y ajenos, promoviendo crecimiento emocional e intelectual, mediante la creación de estrategias para promover el crecimiento emocional de los colaboradores académicos y administrativos en el desarrollo intelectual, social y cultural.

**Tabla 2. Competencias del líder educativo (Continuación)**

<b>Orientación al cliente</b>	Es la capacidad de conocer, resolver y satisfacer, con un alto estándar de calidad, las necesidades y expectativas presentes y futuras de los estudiantes y grupos de interés, como el Ministerio de Educación Nacional y estamentos de registro calificado y acreditación, Consejo Nacional de Acreditación (CNA), como también las acreditaciones internacionales
<b>Orientación a resultados</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con calidad, oportunidad y sentido estratégico. Tendencia a lograr resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización educativa.
<b>Competencias tácticas</b>	<b>Definición</b>
<b>Gerenciamiento estratégico</b>	Es la capacidad de vincular la misión y visión de largo plazo de la organización al trabajo diario; va desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado entendimiento de cómo el entorno influye en los planes estratégicos y cómo estos, a su vez, determinan las distintas alternativas de formación y académicas.
<b>Negociación y relaciones</b>	Es la capacidad para concretar acuerdos y alianzas que generen valor, solucionen problemas, conflictos o diferencias, creando ambientes propicios de colaboración y logrando compromisos duraderos de ganancia mutua, que fortalecen las relaciones de la comunidad educativa, mediante convenios y alianzas con diversos sectores empresariales, de investigación, universidades nacionales e internacionales y entidades globales.
<b>Competencias operativas</b>	<b>Definición</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para construir relaciones de respeto, colaboración, cooperación y crecimiento con otras personas para conseguir resultados comunes y compartidos dentro de un equipo de trabajo, valorando las diferencias, reconociendo las competencias de cada uno y logrando sinergia en los resultados.
<b>Gerenciamiento táctico</b>	Capacidad de orientar las actividades diarias en la dirección determinada por los resultados de los procesos y el mejoramiento constante de la calidad de su trabajo y de sus competencias. Implica establecer prioridades, fijar objetivos, hacerle seguimiento al cumplimiento de estos y manejar el cambio.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Capacidad de construir y mantener relaciones respetuosas, armónicas y efectivas, basadas en la confianza, para el logro de proyectos que generan desarrollo personal y organizacional de la institución educativa.
<b>Empoderamiento</b>	Capacidad de asumir procesos de autodesarrollo que implica prepararse adecuadamente y evidenciar un desempeño sostenible que le permita asumir nuevos retos y responsabilidades en la organización educativa.
<b>Orientación al mejoramiento continuo</b>	Es la capacidad de revisar, analizar, ajustar los procesos con el fin de aprender de la experiencia y definir acciones de mejoramiento permanente. También incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia como el <i>Know how</i> , que permite enriquecer el capital intelectual de los colaboradores de la organización educativa.

Fuente. Elaboración propia a partir del **Modelo de gestión de competencias de la Universidad EAN (2005)**.

## 6. La calidad en el sistema educativo

Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN), la calidad de la educación puede ser expresada por los niveles de desarrollo alcanzados en los procesos de producción del propio sujeto que aprende y de las reglamentaciones y decretos que hacen seguimiento y control de la gestión educativa de las instituciones educativas en todos los niveles de formación en Colombia.

Hablar de calidad subyace a un sistema de evaluación porque mide resultados obtenidos. En Colombia, se plantean diferentes formas de valorar el sistema educativo; se evalúa el aprendizaje mediante pruebas aplicadas por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). Colombia, desde los primeros años del 2000 viene desarrollando las pruebas basadas en competencias, con el programa Saber, gestionado por el ICFES, para estudiantes que se encuentran próximos a egresar en los diferentes niveles. También ha participado en pruebas internacionales como las pruebas Pisa. Estas aplicaciones se han convertido en indicadores de la calidad de la educación, que aunque no han obtenido los mejores resultados, son un referente fundamental en los procesos de mejoramiento del sistema educativo. Los resultados han sido motivo de controversia por diversos actores, sin embargo, se está trabajando en forma integral para que los estudiantes obtengan un mejor desempeño.

Se hace seguimiento y evaluación de las instituciones académicas de los estamentos que tienen la tarea de supervisión y control, mediante de procesos definidos, así:

- Registros calificados. Metodología y procedimientos de autoevaluación con fines de obtención y renovación de registros calificados.
- Modelos de autoevaluación y acreditación.
- Acreditación en alta calidad para programas e institucional. Actualización en lineamientos y metodologías de evaluación del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

Por ejemplo, la acreditación es un testimonio que da el Estado sobre la calidad de un programa o institución con base en un proceso previo de evaluación, en el que intervienen la institución, las comunidades académicas y el Consejo Nacional de Acreditación (MEN, Sistema de Acreditación en Colombia, 2015). En Colombia, el proceso de acreditación no surge en el marco de la inspección y la vigilancia del Estado, sino en el fomento, reconocimiento y mejoramiento continuo de la calidad.

Los resultados obtenidos sirven de indicador de la calidad en cuanto a proceso de eficacia, eficiencia y efectividad de las políticas del Estado representada en el Ministerio de Educación Nacional y las demás entidades creadas para tal fin, como CONACES, que aplica los registros calificados para que las universidades puedan ofrecer los programas.

Por consiguiente, asegurar la calidad se enmarca en todos estos logros, y quienes los ejecutan son líderes educativos que no solo manejan la gestión con idoneidad, sino con compromiso y autonomía educativa.

## 7. Liderazgo en organizaciones educativas

Para sustentar este aspecto, se recurre a la importancia de la cultura organizacional en instituciones educativas.

En las últimas décadas se ha renovado este concepto, de control y de seguimiento de las personas, por las organizaciones como culturas, con un sistema de significados comunes entre las personas que la componen (Robbins, 1999; Davis, 1993; Delgado, 1990; Schein, 1988), lo cual hace que el clima de la organización educativa se sienta más humano; hace que las personas asuman con tranquilidad su cultura, en otras palabras, configuran su cultura, los valores y su forma de pensar, contribuye a enriquecer la cultura misma de la organización.

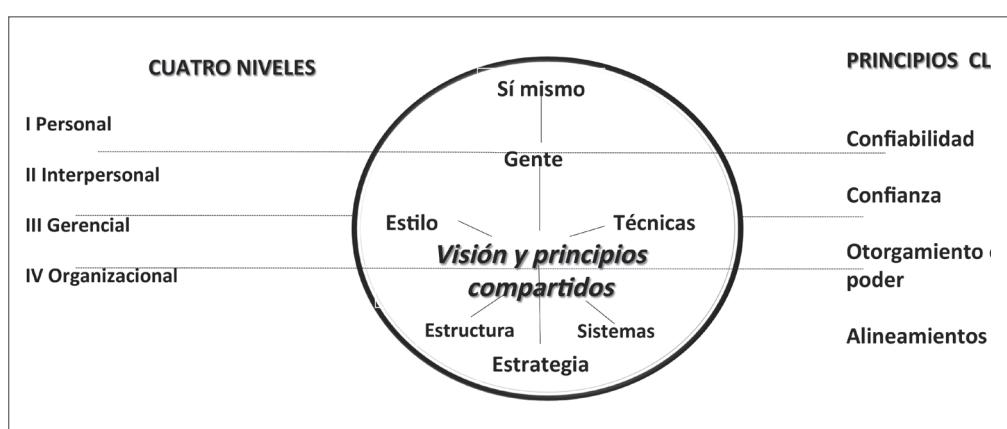
Las organizaciones educativas son ejemplo de cultura porque se expresa en su filosofía y en la formación integral, tiene que ver con costumbres y creencias, explícitas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Se observa en el manual de convivencia, en el manual de imagen,

en los eventos institucionales, se distingue por los símbolos y signos que muestra la institución en su razón de ser, su misión y su visión.

Schein (1988), manifiesta que la cultura organizacional hace referencia a los valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, normas aceptadas y aplicadas por la comunidad. En este caso, la organización educativa que representa su cultura institucional que se proyecta desde su fundación.

Covey (1998), en el libro sobre liderazgo centrado en principios, presenta el paradigma denominado PCL, que en relación con la cultura institucional de las organizaciones educativas, señala los elementos que hacen posible que la cultura permeé todos los procesos de la organización donde la calidad se proyecte y evidencie los comportamientos, con visión humanista, en la formación de líderes en el mundo global en que vivimos (Figura 5).

**Figura 5. Paradigma PCL. Liderazgo centrado en principios.**



Fuente. Covey (1998).

Los cuatro niveles señalan una organización eficiente con calidad, porque desarrolla a la persona, valora las relaciones interpersonales, evidencia las competencias gerenciales, por consiguiente, resalta la productividad organizacional. Se amplía el valor del líder, porque posee un alto nivel y energía, y visión proactiva, puesto que el liderazgo de las organizaciones educativas está íntimamente ligada con los procesos y los responsables académicos que las ejecutan.

Los niveles tienen relación directa con los principios claves que se potencializan en las personas de la organización, porque cada colaborador brinda sus principios como ventaja competitiva de la organización, lo que la hace estable y diferenciadora. Como se observa, así las personas forman parte de la cultura organizacional de calidad (Covey, 1998).

## 8. Conclusiones

Las organizaciones educativas tienen un sistema central de valores compartidos que construyen la estrategia, el sistema y su estructura sobre bases sólidas sustentadas en su filosofía institucional. Sin embargo, son las personas quienes la hacen posible con su liderazgo, que otorga poder y autoridad, y genera más innovación, iniciativa y compromiso. La ética no se ve como concepto sino como valor compartido cuando se aprende y se vive éticamente, es decir, es ser ético con principios y valores que constituyen la cultura organizacional.

En síntesis, el liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen.

Se puede concluir que el liderazgo educativo tiene que ver con las personas y sus

comportamientos frente a sus cualidades, características y competencias de los líderes a nivel individual, lo cual se proyecta en toda la organización educativa. En consecuencia, las competencias directivas refuerzan el liderazgo educativo representado en los líderes, y que por ende, promueven la calidad educativa y la eficiencia en sus procesos.

La sostenibilidad es fuente del desarrollo educativo, en cuanto a los factores que influyen en la formación, como es lo social, económico y ambiental, mediado por la ética, con relación a los principios y valores. El liderazgo educativo en el sentido de lo humano, trasciende a lo profesional y genera cultura de la innovación y la creatividad.

**«Cuanto más usamos y desarrollamos nuestras aptitudes actuales, más aptitudes se nos conceden y mayor es nuestra capacidad».**

**«El liderazgo personal es el proceso que consiste en mantener la perspectiva y los valores ante uno mismo y llevar una vida acorde con ellos».**  
**Stephen Covey**

## 9. Referencias bibliográficas

- Aguerrondo, I. (s.f.) *La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación.* Recuperado de: <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
- Bernal, A., & Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación.* N°. 67, pp. 55-70, ISSN: 1022-6508, OEI/CAEU.
- Covey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios.* Barcelona: Paidós.
- Delgado, N., y Delgado (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología,* 26(2). 2, julio-diciembre, pp. 75-88. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
- Fagundes, L. (s.f.). *La escuela en la cultura digital: ¿una nueva inteligencia?* OEI: Santillana.
- Garbanzo, G., y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación,* 34(1), pp. 15-29. Universidad de Costa Rica.
- Gallopin G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico.* Serie medio ambiente, 64. Santiago de Chile: CEPAL. Naciones Unidas.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). *Sustaining leadership.*
- Misas, G. (2004). *La educación superior en Colombia. Análisis y estrategias para su desarrollo.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ministerio de Educación de Colombia (2015). Colombia Aprende. Recuperado de: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/w3-channel.html>
- Ministerio de Educación de la Nación. (s.f.). *Gestión educativa estratégica.* Buenos Aires (s.e).
- Modelo educativo (s.f.). *Versión 14-2003 a 2015. Enfoque basado en competencias.* Bogotá: Universidad EAN.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección. *Revista Facultad de Ciencias Económicas.* Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>.
- Robbins, (1991). *Comportamiento organizacional.* México: Editorial Prentice-Hall.
- Rodríguez, A. (2009). (s.t). Extracto de la tesis de maestría que lleva el mismo nombre y que fue aprobada en Sue-Caribe: Unión de universidades estatales en Colombia. Santa Marta: Colombia.
- Schein, E. H. (1985a). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Tedesco, J.C. (2003). *Los pilares de la educación del futuro.* En: Debates de educación (2003: Barcelona) [ponencia en línea]. Fundación Jaume Bofill; UOC. Recuperado de: <http://www.uoc.edu/dt/20367/index.html>
- Touraine. A. (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy.* Barcelona: Paidós.
- Unesco (s.f.). *Education Strategy 2014-2021* (s.c.).