

La percepción de la comunidad académica sobre el desarrollo competencial de liderazgo en la formación universitaria en una institución de gestión privada en Argentina (2021-22)

The perception of the academic community on the development of leadership competencies in university education in a privately managed institution in Argentina (2021-22)

Cortez Schall, Carolina María^{1,2}

¹Universidad Juan Agustín Maza. Facultad de Educación; Argentina

²Instituto Universitario River Plate. Departamento de Educación y Deporte; Argentina

DOI: <https://doi.org/10.59872/icu.v8i10.457>

Correo de correspondencia: schallcarolina@hotmail.com

Recepción: 20/09/2023; Aceptación: 20/03/2024;

Publicación: 15/05/2024

Palabras claves: Liderazgo; Habilidad; Formación; Universidad

Keywords: Leadership; Skills; Training; Universities

Resumen

El trabajo analiza el desarrollo competencial de liderazgo en la formación universitaria. Se concibe al liderazgo educativo como el necesario para articular y cohesionar las instituciones educativas. Se realiza un estudio de tipo *descriptivo*, en base a los avances alcanzados como producto de investigaciones sobre el fenómeno del liderazgo y su desarrollo en el ámbito educativo.

De metodología mixta, para esta publicación se presenta el análisis desde un enfoque metodológico cuantitativo para la valoración desde la comunidad académica sobre las competencias de liderazgo que la institución desarrolla.

Por medio de un muestreo aleatorio no discrecional de 225 personas, se realizaron encuestas cerradas y análisis de documentación institucional de la universidad.

A partir de 65 categorías de análisis, se observa y mide la variable de competencias de liderazgo educativo, desde la categorización teórica se presentan las competencias de: pensamiento estratégico, relación con las personas y gestión del aprendizaje, con una marcada tendencia hacia la percepción positiva de la comunidad educativa, sobre el desarrollo institucional de ellas. La competencia de creación y animación de estructuras organizativas, presenta mayor dispersión de los datos, dejando en valor algunos criterios observables para su desarrollo como desafío institucional.

El liderazgo educativo institucional se construye a partir de la comunidad y sus necesidades. Es un proceso complejo que debe ser planificado y consensado desde la intención y responsabilidad sobre el bien colectivo para el desarrollo de la sostenibilidad educativa y social.

Abstract

The work analyzes the competency development of leadership in university education. Educational leadership is conceived as necessary to articulate and unite educational institutions. A descriptive study is carried out, based on the advances achieved as a result of research on the phenomenon of leadership and its development in the educational field.

Using a mixed methodology, for this publication the analysis is presented from a quantitative methodological approach for assessment from the academic community's assessment of the leadership competencies developed by the institution through a non-discretionary random sampling of 225 people, closed surveys and analysis of institutional documentation of the university.

Based on 65 categories of analysis, the variable of educational leadership competencies is observed and measured, from the theoretical categorization, the following competencies are presented: strategic thinking, relationship with people and learning management, with a marked tendency towards the positive perception of the educational community on the institutional development of these competencies. The competence of creation and animation of organizational structures presents a greater dispersion of data, leaving in value some observable criteria for its development as an institutional challenge.

Institutional educational leadership is built from the community and its needs. It is a complex process that must be planned and agreed upon from the intention and responsibility for the collective good for the development of educational and social sustainability.

Introducción

Esta investigación aborda un proceso de valoración en el desarrollo competencial de liderazgo institucional desde la percepción de la comunidad académica del Instituto Universitario River Plate y cómo este se ve afectado por conceptos binarios del género como construcción social. Raschio *et al.* (2016) exponen que los líderes educativos señalan sobre el rol primordial de la universidad en el nuevo orden mundial presente y futuro como formadora de líderes, guía y asesora de las distintas organizaciones en general. Aquí reside la relevancia de este estudio, en concebir al líder como producto de una construcción social y donde consideramos, debe estar contemplado el desarrollo de competencias que refieren a un líder dentro de toda formación universitaria, para colaborar en la constitución de un sujeto capaz de enfrentar las divergencias y vicisitudes desde el campo profesional, social y familiar.

Sumado a ello, a partir de la primera etapa de investigación que dio origen a este proyecto, se pudo observar la implicancia del género transversalizado en dichas prácticas (Cortez Schall *et al.*, 2018). Por esto mismo, es que se decidió, además de analizar el fenómeno de la formación en el liderazgo, estudiar las variables de observación desde una perspectiva de género, para alcanzar una interpretación de mayor profundidad ante el hecho educativo en la construcción de líderes competentes y responsables socialmente.

Por último, a partir de lo que Álvarez Fernández *et al.*, asevera sobre que «El liderazgo educativo es necesario para articular y cohesionar las instituciones educativas, este liderazgo basado en la concepción de equipo y trabajo cooperativo ha de ser el motor y guía de los centros en su recorrido hacia el éxito escolar». Por lo cual, en acotadas situaciones un centro educativo logra altas cotas de calidad sin hacerlo desde una dirección en equipo, con liderazgo consolidado, perspectiva democrática y participativa, planificación integral, relaciones internas y externas, gestión de la diversidad y competencias directivas relacionadas con el liderazgo emocional (2010, p.2). En este trabajo, se presentan los resultados desde una mirada positivista de la observación no participante en el campo de estudio.

Materiales y métodos

Se realizó un estudio de tipo *descriptivo* (Hernández Sampieri y Torres, 2018), en base a los avances alcanzados como producto de investigaciones sobre el fenómeno del liderazgo y su desarrollo en el ámbito educativo. Por esto mismo, se busca exponer los resultados obtenidos a partir del análisis de la percepción de la unidad de observación que implican las personas integrantes de la comunidad académica a estudiar y de esta forma alcanzar una teorización que logre explicar el fenómeno del desarrollo competencial de liderazgo en la formación académica. Por otro lado, la mirada sobre el IURP con carácter crítico y único, caracterizado por la singularidad de ser la primera institución universitaria creada por un club a nivel mundial, como objeto de estudio e implicando su carácter revelador, se busca aportar a la comunidad científica un conocimiento que no hubiera sido posible conocer de otro modo.

Este trabajo realiza un muestreo de datos durante el ciclo académico 2021-22. Lo cual implica un recorte determinado de la temporalidad en el trabajo de campo de la investigación y en la particularidad de un fenómeno de pandemia mundial provocada por la Covid-19. La investigación presenta un diseño *no experimental, ex post facto* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), por no presentar la intención de manipulación de las variables en ninguna de sus formas. La recolección de datos, se apega a un proceso de *observación indirecta*, para la descripción y análisis de las variables del problema tal y como se presentan en su hábitat natural.

Se realizó un muestreo aleatorio de 205 estudiantes y 22 docentes de los Departamentos Académicos. Por medio de encuestas y análisis documental como el Proyecto Educativo, Estatuto y Cuerpos Departamentales. La variable de competencias de liderazgo educativo observadas y medidas, se operacionalizaron en 4 competencias, 3 dimensiones y 5 indicadores, generando un total 65 categorías de análisis. Se constituyeron tres códigos por cada una de las cuatro competencias de liderazgo.

En este trabajo se presenta la descripción sobre el comportamiento de las variables a partir de las medidas de dispersión en estadística en forma segmentada de la muestra (docentes/estudiantes) y a partir del entrecruzamiento de datos, se analiza por medio de tablas de frecuencia, los datos según competencias desde la percepción de la comunidad educativa en forma conjunta.

Resultados

Desde la percepción del cuerpo estudiantil y docente, los datos de mayor significatividad frente a la competencia de **pensamiento estratégico**, son que el 88¹-90² % asegura que la institución promueve cambios por medio de proyectos, programas, actividades; el 63²-78¹ % piensa que ella es flexible ante necesidades sociales para enfrentar el cambio. El 78¹-90² % asegura que

¹Datos desde la percepción del cuerpo estudiantil.

²Datos desde la percepción del cuerpo docente.

se busca innovar y crear nuevos servicios, procesos y resultados. El 77²-80¹ % se siente parte de la proyección y crecimiento institucional; entre el 85-90% piensa que tanto estudiante como docente es parte fundamental de esa proyección. Casi el 100% de la comunidad acuerda que la universidad propone nuevas y mejores formas de llevar sus procesos. Y por último, el 77% cree que la universidad fomenta en la comunidad educativa, la generación de procesos creativos e innovación en todas sus estructuras y dimensiones. El 86% de la muestra se siente parte de la comunidad educativa de la universidad. El 86% de la encuesta piensa que los/as docentes facilitan el acercamiento de los/as estudiantes como integrantes de la universidad a sus políticas y reglamentaciones. El 81% de la muestra, asevera que posee conocimiento de la misión y visión de la universidad, y el 20% se posiciona determinantemente sobre la falta de conocimiento. Pero el 70¹-90² % expresa que se siente comprometido/a con los objetivos que expone la universidad.

Desde la **competencia de gestión del aprendizaje**, el 88¹-90² % de la muestra asegura que el proceso de enseñanza en la universidad se focaliza sobre los saberes específicos. Lo mismo sucede con respecto a si la dirección pedagógica de la enseñanza y el aprendizaje se encuentran pensados estratégicamente y planificados por la unidad académica y los/as docentes, el 90% del cuerpo encuestado acuerda con esta aseveración. El 75 % de la muestra expresa que la gestión de la unidad académica brinda instancias de apoyo para que se optimice el rendimiento académico. Así como el 80 % asegura que la gestión departamental se esfuerza por brindar el mejor servicio educativo posible. El 73¹ % percibe que la gestión departamental, acompaña a los/as estudiantes para que concluyan sus estudios con éxito y que la Unidad Académica (UA) media y acompaña a estudiantes frente a problemáticas educativas. Y por último, más del 80¹ % de la muestra percibe que la universidad evidencia la búsqueda por la mejora de la calidad y eficiencia educativa a los/as estudiantes.

El 90% que la enseñanza y el aprendizaje se encuentran planificados estratégicamente por los departamentos. El 75¹-80² % la UA brinda instancias de apoyo para optimizar el rendimiento académico y el 80% la gestión departamental se esfuerza por brindar el mejor servicio educativo posible. El 80% percibe que la universidad busca la mejora en calidad y eficiencia educativa, así como el 75¹-80² % los docentes se encuentran acompañados por la gestión departamental. El 86% piensa que la universidad brinda los recursos tecnológicos y equipamiento necesario para la tarea docente. Y casi el 100% se percibe que los docentes educan para la autonomía del aprendizaje y el 70¹-81² % siente que se promueve el desarrollo de competencias de liderazgo. El 90% percibe que la UA media y acompaña a los/as docentes y estudiantes frente a problemáticas educativas. El 85% asegura que la UA acompaña a los/as estudiantes para que concluyan sus estudios con éxito. El 90% asegura que la institución busca niveles de profesionalización cada vez más elevados en sus docentes. Y por último, la UA promueve el desarrollo de un docente empático y equitativo con sus estudiantes aseverado por el 90% de la muestra. El 86% piensa que la universidad brinda los recursos tecnológicos y equipamiento necesario para la tarea docente.

Por otro lado, en la **competencia de relación con las personas**, El 77²-80¹ % UA promueve la actualización, capacitación docente y el desarrollo de habilidades interpersonales. El 72²-90¹ % las propuestas pedagógicas abordan el desarrollo del trabajo en red en forma colaborativa y el 68% percibe que se propone actividades extracurriculares interdisciplinarias. El 72²-83¹ % piensa que la institución enseña para trabajar con otras personas a través de los valores, la responsabilidad social y la búsqueda por una igualdad justa. El cuerpo docente favorece el desarrollo de habilidades para el trabajo colaborativo como de inter-cátedras, en un 90%. El 85% que percibe que la universidad promueve instancias recreativas, sociales, culturales en la que se impulsan las relaciones humanas. El 81% siente que la universidad persigue el objetivo de generar redes colaborativas para la formación y el trabajo de su comunidad educativa. Y por último, el 77% asevera que el trabajo de los/as docentes se presenta organizado en redes explícitamente planificadas y articuladas, pensadas para responder a las necesidades de los/as estudiantes.

Con respecto a la **competencia para la creación y animación de estructuras organizativas**, el criterio de generar un contexto de autonomía creciente, se evidencia que el 95% de los/as docentes encuestados/as, cree que la universidad promueve en sus estudiantes el desarrollo de una autonomía en línea con la formación profesional. El 86% piensa que las propuestas didácticas se enmarcan en la búsqueda de la autonomía del estudiantado. Así como que la UA estimula y promueve el aprendizaje de la gestión del tiempo de los/as estudiantes para el desarrollo de la autonomía.

Por otro lado, el 100% de docentes encuestados/as, percibe que la gestión y los/as docentes reconocen los logros por parte del cuerpo estudiantil, destacando los mismos.

El 82% piensa que la UA articula experiencias educativas que favorecen la iniciativa, inventiva y creatividad de docentes y estudiantes. En línea a esto, con el 85% que percibe que la universidad promueve instancias recreativas, sociales, culturales en la que se impulsan las relaciones humanas entre docentes y estudiantes de diversas carreras y facultades. El 70% asegura que se ofrece capacitación en trabajo en equipo por medio de la investigación. El 81% siente que la universidad

persigue el objetivo de generar redes colaborativas para la formación y el trabajo de su comunidad educativa. Y por último, el 77% asevera que el trabajo de los/as docentes se presenta organizado en redes explícitamente planificadas y articuladas, pensadas para responder a las necesidades de los/as estudiantes.

El 82¹-100² % siente que la universidad respeta sus pensamientos, intereses, otorgando libertad en el desarrollo; así como también el 72¹-81² % se siente escuchado y que la institución atiende sus inquietudes, problemáticas y necesidades; y que se muestra abierta a recibir nuevas propuestas y proyectos de mejora.

Desde la dimensión de **perspectiva de género**, el 60¹-64² % de la muestra, no está de acuerdo con que existen diferencias desde el trato, la enseñanza, el desarrollo de habilidades y destrezas por el género en la universidad. Las respuestas de esta muestra se presentan muy dispersas, esto evidencia la asintota de posiciones frente a las problemáticas del género.

El 82¹-100² % considera que la universidad atiende las problemáticas de género. El 90% piensa que la universidad capacita y sensibiliza en la equidad de género desde la formación profesional. Más del 75% piensa que la UA y los/as docentes presentan propuestas pedagógicas didácticas que trabajen sobre la igualdad de derechos de la mujer y la prevención de la violencia de género.

Análisis

Se presentará el análisis a partir de los resultados relevados y la documentación institucional (PEI y Estatuto Universitario).

Con respecto a la **competencia de Pensamiento Estratégico**, la dimensión de la habilidad para promover y gestionar procesos de cambio, los criterios observables de la comunidad académica presentan características semejantes en la percepción sobre que la universidad promueve cambios en general por medio de proyectos, programas, actividades, etc.; también que es una institución flexible frente a las necesidades de su comunidad y el medio, para enfrentar los cambios sociales; que busca continuamente innovar y crear nuevos servicios, procesos y resultados; que propone nuevas y mejores formas de llevar sus procesos y que fomenta en la comunidad educativa, la generación de procesos creativos e innovación en todas sus estructuras y dimensiones. Esta percepción presenta un promedio del 57,3% en el acuerdo con estas características y el 21,8% en el totalmente de acuerdo, lo que da una suma del 79% en el consenso de esta competencia.

En base a la construcción de la misma competencia, se analiza la dimensión de implicar a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. En esta dimensión, los criterios y características sobre si la universidad les hace sentir parte integrante en su proyección de crecimiento institucional; estudiantes como parte fundamental de la proyección institucional de la universidad; el sentirse parte de la comunidad educativa de la universidad; docentes que faciliten el acercamiento a sus políticas y reglamentaciones; su equipo directivo promueve un acercamiento por parte de la universidad con los estudiantes; en el consenso sobre su acuerdo, arroja el 81%. Como observación, el último criterio presenta el desacuerdo (24%) como segunda categoría de mayor consenso. Este contraste, también puede deberse al vínculo personal que cada unidad académica mantiene con estudiantes y docentes. Habla de las diferencias que pueden provocarse a partir de la complejidad de las relaciones humanas y los vínculos laborales que la atraviesan.

Sobre la última dimensión del pensamiento estratégico, la muestra presenta una mayor dispersión de la percepción, lo cual evidencia un contraste más marcado en el pensar a la institución sobre la dimensión de plasmar en un proyecto de dirección y darlo a conocer.

Los criterios observables de si se posee conocimiento de la misión y visión de la universidad; integrantes de la universidad se sienten partícipes de los logros alcanzados institucionalmente; y si la universidad da a conocer su misión y objetivos a la comunidad, así como los cambios en sus decisiones estratégicas; se presenta un casi 52% en el acuerdo y un 27% en el desacuerdo de estas características como segunda elección. De todas formas se muestra una brecha considerable entre el acuerdo y el desacuerdo. En este orden de presentación de las percepciones, quedan en tercer lugar el totalmente de acuerdo y el totalmente en desacuerdo.

Es menester destacar que el criterio de esta dimensión de si se sienten en compromiso con los objetivos que expone la universidad, la percepción es del 64% en el acuerdo y 20% en el totalmente de acuerdo, llegando casi al 18% en el desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el sentirse comprometido/a. Esto demuestra que el 84% de la comunidad académica se encuentra comprometida con el camino trazado institucionalmente y esto es para destacar, si bien uno de los pasos importante para desarrollar esta competencia es el conocimiento, el componente más blando a nivel de valores que se involucran, se encuentra desarrollado. Esto indica la necesidad de trabajar más sobre el dar a conocer las estructuras más

sólidas de hacia dónde se quiere ir como comunidad. La fundamentación de esta situación, parte del compromiso con la institución y esto lleva a saber más de ella. Por otro lado, se evidencia el desconocimiento sobre estos aspectos organizativos y su relevancia.

La universidad y su comunidad se centran en la labor docente y los procesos educativos. La persona docente se preocupa y ocupa sobre el desarrollo de su tarea y la búsqueda de la mejora de ella bajo los lineamientos internacionales de calidad educativa. Por otro lado, las personas estudiantes se preocupan por el aprobar los espacios curriculares de forma tal que desconoce o deja de lado, otros factores que intervienen en la formación académica para el desempeño profesional.

Estos procesos institucionales descriptos quedan sesgados y carentes de una formación integral de cada una de las personas integrantes. Se recuerda que la institución la constituyen las personas desde diversos roles. Estos aspectos más técnicos que plantea esta dimensión, han sido relegados tradicionalmente a la cúpula de gestión, cuando se sabe que la comunidad y lo que ella quiere y necesita, debe reflejar y guiar el establecimiento de las metas y objetivos a alcanzar colectivamente. Aquí radica la clave para la articulación entre los estratos jerárquicos que conforman la universidad y su comunidad educativa. Esto se sustenta en el PEI del IURP en que la participación en los procesos institucionales deben ser más ricos desde lo personal y no podrá reducirse a la asimilación pasiva de modelos prefabricados de saberes y prácticas educativas. Se explicita sobre la necesidad de una formación comprometida que respete la diversidad de intereses que prepare a la comunidad educativa a asumir responsabilidades personales y sociales, dentro de un grupo.

En la competencia de gestión del aprendizaje, la dimensión de liderar (gestionar, planificar) los procesos educativos, evidencia que la universidad se focaliza sobre los saberes específicos disciplinares; si la dirección pedagógica se encuentran pensada estratégicamente por la UA y docentes; la gestión brinda instancias de apoyo para que se optimice el rendimiento académico; se esfuerza por brindar el mejor servicio educativo posible y la universidad evidencia la búsqueda de la mejora de la calidad educativa. Todos estos aspectos presentan resultados homogéneos desde la percepción docente y estudiantil, con un promedio del 57% en el acuerdo de la población y el 24,75% en totalmente de acuerdo, lo que implica un total de 81,75% en la aceptación de estas características. Por otro lado, en la oposición a estas se presenta el 15% el desacuerdo. Esto demuestra la ponderación que existe como política universitaria, la gestión del proceso educativo en búsqueda de la mejora en la calidad del servicio en la formación.

Frente a la dimensión de supervisar la labor del profesorado, los docentes se encuentran acompañadas por la gestión de la UA; la universidad brinda los recursos tecnológicos y equipamiento necesario para la tarea docente; se acompaña a estudiantes para que concluyan sus estudios con éxito; y se guía y acompaña los procesos de enseñanza de docentes, presenta una homogeneidad en la percepción. El acuerdo de estas premisas se percibe en un 55,8%, el 21,8% totalmente de acuerdo y 14,3 en el desacuerdo. Lo cual determina que el 77,6% de la población académica acuerda con que el quehacer docente se encuentra acompañado desde la gestión, así como también el éxito de las personas estudiantes en sus estudios, la búsqueda por el mejoramiento de los procesos educativos por medio de los recursos de capacitación, tecnología y atención a las necesidades de la comunidad educativa.

Por otro lado, la observación si la UA media y acompaña a estudiantes frente a problemáticas educativas, se muestra diferente a los criterios anteriores en que el segundo lugar de valoración luego del acuerdo, se encuentra el desacuerdo con un 22% y el 15,4% totalmente en desacuerdo. En este disenso del 37,4% vs. 55,8% del acuerdo, sigue primando la percepción positiva, a pesar de la mayor dispersión de los datos. Esto deja valorar las experiencias personales a partir de las diversas problemáticas, en un lugar que la universidad necesita aún ajustar para mejorar sus procesos de atención y resolución de las mismas.

La última dimensión de esta competencia, es el promover el desarrollo profesional del profesorado. Las dimensiones de la misma, presentan una coherencia marcada frente a los niveles de valoración percibidos. Estos criterios son: se educa para la autonomía del aprendizaje; se promueve el desarrollo de competencias de liderazgo para el mundo profesional; se estimula la actualización y capacitación docente, se buscan niveles de profesionalización cada vez más elevados en sus docentes; por último se promueve el desarrollo de un docente empático y equitativo. Lo percibido pondera el acuerdo de estos en un 56,8%, totalmente de acuerdo en 26% y en desacuerdo el 11,6% de la población. Por lo que la percepción positiva sobre esta dimensión es del 82,8%, lo cual evidencia la calidad del cuerpo docente a la vista de la comunidad educativa. Este resultado es parte del proceso institucional que se planteó como objetivo estratégico a partir de la nueva gestión del 2019, aprobando por medio de resolución del Consejo el Programa de Mejoramiento de la calidad educativa. El mismo contempla varias dimensiones como el incremento del plantel docente con mayor nivel académico, formación continua docente, acceso a la docencia por medio de los concursos de oposición, estímulo a la investigación y el mejoramiento en las formas de contratación.

Esta competencia encuentra su fundamento desde el origen del proyecto, en el cual se refuerza la idea de preservar, reforzar y fomentar la misión fundamental del IURP a saber, educar, formar, investigar y sobre todo, contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad. A fin de formar personas altamente cualificadas, comprometidas, responsables y respetuosas del medio social y ambiental en el que se encuentra inmerso.

Por otro lado, persigue en los documentos que la educación tendría que inculcar aún más el deseo y el placer de aprender, la curiosidad intelectual a la comunidad académica, donde cada persona sea alternativamente educadora y educando. Por lo cual, la misma debe ser más rica en participación personal y no podrá reducirse a la asimilación pasiva de modelos prefabricados de saberes y prácticas. Se sustenta también en el convencimiento de una comprometida formación que respete la diversidad de intereses con que las personas encaran sus trayectorias universitarias y logren la preparación para valorar y asumir responsabilidades personales y sociales.

En línea a esto, entre los valores fundacionales, se encuentra el garantizar una educación integral que desarrolle todas las dimensiones de la persona y habilite tanto para el desempeño social y laboral como para el acceso a estudios superiores y el brindar una formación ciudadana comprometida con los valores éticos y democráticos de participación, libertad, solidaridad, resolución pacífica de conflictos, respeto a los derechos humanos, responsabilidad, honestidad, valoración y preservación del patrimonio natural y cultural. Los códigos construidos en el análisis cualitativo referente a esta competencia son la Formación a través de la experiencia, Aprendizaje significativo, la Formación que trasciende el aula y el Desarrollo de la autonomía profesional. Los mismos son parte de un todo, conforman lo que en los documentos institucionales se explicita sobre la formación integral en el desarrollo de las diversas dimensiones de la persona y no sólo en la adquisición de conocimiento técnico disciplinar que tradicionalmente es lo que se evalúa.

También se explicita en el PEI que ha de prestarse especial atención a las funciones de la educación superior al servicio de la sociedad, a las actividades encaminadas a eliminar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, y a las actividades dirigidas al fomento de la paz mediante un planeamiento interdisciplinario y transdisciplinario, en la visión de proyectar una educación posicionada en un paradigma diferente. Para alcanzar dicho objetivo, hay que reformular los planes de estudio, no contentarse con el mero dominio cognitivo de las disciplinas e incluir la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales.

Desde la **competencia de relación con las personas**, se analiza la dimensión de relación de influencia en las personas integrantes de la comunidad educativa. Los criterios de la misma, presentan también una homogeneidad en sus datos desde la percepción de la comunidad educativa en forma visible. Lo observado es que en un 57% acuerda, casi el 22% se manifiesta totalmente de acuerdo y el 15,3% en desacuerdo, sobre que la universidad promueve el desarrollo de habilidades interpersonales; las propuestas pedagógicas abordan el desarrollo del trabajo en red de forma colaborativa; se proponen actividades extracurriculares interdisciplinarias por parte de la institución; se enseña a trabajar con otras personas a través de los valores que la misma promueve; y la responsabilidad social y la búsqueda de la igualdad justa se evidencian en los objetivos de la universidad. Esta percepción presenta un consenso promedio del 79% en el acuerdo sobre estas características de influencia en las relaciones personales, el desarrollo de habilidades interpersonales y el trabajo colaborativo.

Sobre la dimensión de creación de redes de relaciones humanas entre los agentes educativos, los criterios de si la universidad cuenta con espacios y actividades que favorezcan el encuentro entre estudiantes de toda la institución; las personas docentes favorecen el desarrollo de habilidades para el trabajo colaborativo, así como de inter-cátedras; y que la universidad promueve instancias recreativas, sociales, culturales en la que se impulsan las relaciones humanas entre docentes y estudiantes de diversas carreras y UA; presentan el 47,7% de acuerdo y 22,3% en totalmente de acuerdo. Esta dimensión tiene un 70% de percepción positiva, se evidencia el menor porcentaje frente a la dimensión anterior, a abordar el último criterio sobre todo, en el aspecto de la promoción de encuentros y actividades recreativas y sociales. Como se expuso en el análisis de las entrevistas, el IURP desarrolla actividades de este tipo pero de forma incipiente y también es una dimensión muy afectada por el ASPO provocado por la pandemia mundial de COVID-19 y esto es visiblemente percibido por la comunidad educativa. En el porcentaje del acuerdo de lo expuesto, se contemplan también los siguientes criterios como primera opción más percibida, pero se discriminaron por presentar diferencias en la segunda opción. En los cuales, del acuerdo se pasa al desacuerdo en un 24%, en los siguientes criterios: las propuestas académicas buscan favorecer el desarrollo de la inteligencia interpersonal a partir del trato intergeneracional en proyectos educativos; y la universidad ofrece actividades de intercambio interinstitucionales por medio de la internacionalización académica. Este último criterio es el más polémico, al presentar como tercera opción más percibida el totalmente en desacuerdo (17%). Esta realidad que emerge en porcentajes a partir de la percepción es muy válida, al ser un aspecto que institucionalmente falta mucho por desarrollar. Los Institutos de Investigación interdisciplinaria

y Extensión universitaria, son dos áreas que han pasado por muchos cambios en la organización y conducción, por lo cual se encuentran en un proceso primario de construcción en comparación con el resto de la universidad.

La última dimensión de creación de redes con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales, presenta en su inicio mayor estabilidad en lo que se percibe. En los criterios de si la universidad promueve actividades interinstitucionales, desarrollando habilidades sociales que enriquezcan la formación de estudiantes y experiencia de los/as docentes; la universidad persigue el objetivo de generar redes colaborativas para la formación y el trabajo de su comunidad educativa; el sistema educativo propuesto contempla programas que articulen redes de acción entre la gestión, docentes y estudiantes; y los programas y proyectos propuestos por la universidad se piensan desde la generación de redes colaborativas de trabajo; se percibe el acuerdo en un 56%, en el desacuerdo 19% y el 17% totalmente de acuerdo. Estos valores evidencian la misma situación que la dimensión anterior, frente a la etapa de desarrollo en la que se encuentran las áreas primarias responsables de estos aspectos.

La premisa de que el trabajo de las personas docentes se presenta organizado en redes explícitamente planificadas y articuladas, pensadas para responder a las necesidades de estudiantes, evidencia como segunda opción de elección el totalmente de acuerdo en un casi 20%, dejando el desacuerdo como tercera opción en un 15%. Esto deja una percepción positiva del 76% sobre este criterio. Esto se sustenta en lo que se expuso antes sobre el rol y quehacer docente, cómo se encuentra con mayor organización y encuadre institucional y esto es percibido por la comunidad educativa. También así se expone en los testimonios del personal graduado que continúa trabajando en el IURP, como se expuso en el análisis de datos cualitativos.

Esta dimensión tiene su fundamento en la documentación institucional (PEI), en la búsqueda por el que se aprenda a actuar, y por esto es necesario complementar el aprendizaje con la creación de aptitudes que faciliten el trabajo en equipo, generando actividades complementarias entre la cursada de los estudios y el enriquecimiento de experiencias de participación. Por eso mismo en el Estatuto del IURP, se expone el formar actitudes de comprensión y de tolerancia para el trabajo en equipo y de construcción colaborativa. Este lineamiento también habla de las libertades académicas y de autonomía, lo cual refiere además desde el proceso educativo al aprender a actuar. Para esto es necesario complementar el aprendizaje con la creación de aptitudes que faciliten el trabajo en equipo, generando actividades complementarias entre la cursada de los estudios y el enriquecimiento de experiencias de participación (PEI).

En la **competencia para la creación y animación de estructuras organizativas**, la dimensión de generar un contexto de autonomía creciente es la que da inicio a la misma. La percepción generalizada mantiene el mismo lineamiento hacia que las siguientes afirmaciones son veraces, demostrado en el acuerdo en más del 60% y el totalmente de acuerdo en un casi 20%. El desacuerdo de esta dimensión se manifiesta en un 14% de la población.

Los criterios analizados y percibidos son que la universidad promueve en sus estudiantes el desarrollo de una autonomía en línea con la formación profesional; las propuestas didácticas se enmarcan en la búsqueda de la autonomía del estudiante; la UA estimula y promueve el aprendizaje de la gestión del tiempo de los/as estudiantes para el desarrollo de la autonomía; la gestión y los/as docentes reconocen los logros por parte del cuerpo estudiantil, destacando los mismos; y la universidad promueve la autonomía a través del reconocimiento de los logros de toda la comunidad académica. Estos criterios hacia la promoción de una autonomía creciente, fueron percibidos en el 80% de la muestra como veraces. La exposición sobre esta dimensión percibida había iniciado en la competencia de gestión del aprendizaje y se ha hablado sobre la valoración del cuerpo estudiantil por sobre todo de la comunidad docente.

La dimensión de que la dirección debe organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, presenta una muestra pareja sobre los criterios de que la universidad colabora y propicia el desarrollo de competencias de liderazgo en estudiantes; también tiene como objetivo el desarrollo habilidades interpersonales por medio de programas y proyectos de extensión académica; y las propuestas educativas contemplan la articulación del accionar de la gestión, los/as docentes y sus estudiantes. Estas premisas junto a las siguientes, presentan más de 55% en el acuerdo y el 18,8% en el desacuerdo como segundo nivel de la percepción en este caso.

En contraste a esto, se encuentra la percepción sobre que la UA articula experiencias educativas que favorezca la iniciativa, inventiva y la creatividad de docentes y estudiantes; y la universidad ofrece capacitación a la comunidad académica en el trabajo en equipo por medio de la investigación, la población concuerda totalmente con esto en más de un 21% como segunda elección y en tercer lugar, el desacuerdo en un 15,4%.

Queda percibida en forma positiva, esta dimensión de la organización de estructuras más autónomas que desarrollen el trabajo en equipo, en un 76%. En los primeros criterios se encuentra con mayor distribución la muestra, al encontrarse

el factor de la función de extensión académica, que como ya se expuso es una función con menor desarrollo dentro de la universidad y esto es percibido por la comunidad.

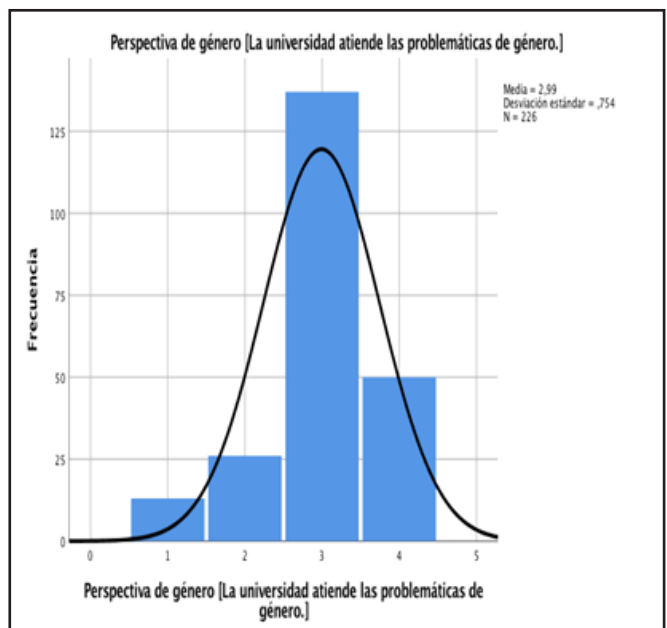
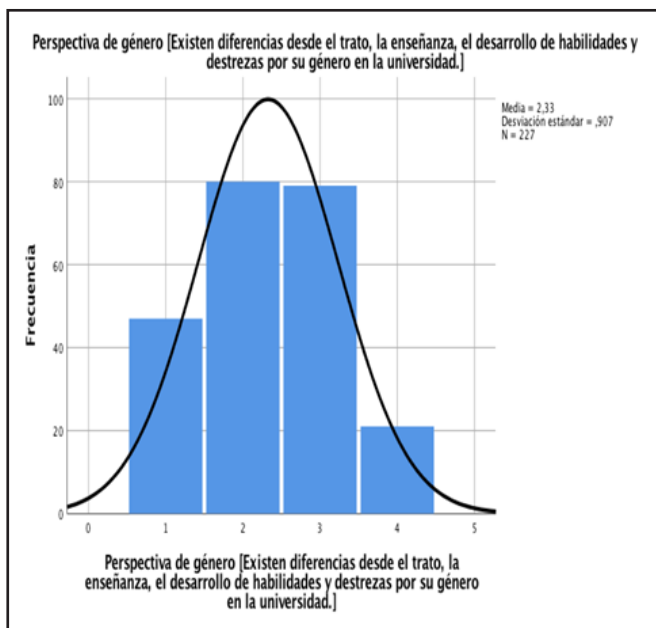
La última dimensión, es el propiciar un marco de liderazgo compartido, en la cual se evidencia el consenso casi absoluto de la misma. Los criterios son que la institución respeta el pensamiento, preferencias e intereses, otorgando libertad en el desarrollo; que docentes promueven y educan las habilidades que se consideran de liderazgo; que la universidad promueve el desarrollo de prácticas educativas que contemplen el liderazgo como recurso invaluable en la formación de personas futuras profesionales; también que escucha y atiende las inquietudes, problemáticas y necesidades de la comunidad educativa y que se muestra abierta a la recepción de nuevas propuestas y proyectos de mejora, por parte de la comunidad educativa. La percepción es del 57,6% en el acuerdo y el 22% en totalmente de acuerdo, dejando el 12,6% en el desacuerdo. Esta dimensión es percibida positivamente en un 79,6% por parte de la comunidad académica y el desarrollo de aspectos que confieren a esta competencia, se sustenta en la documentación institucional del IURP.

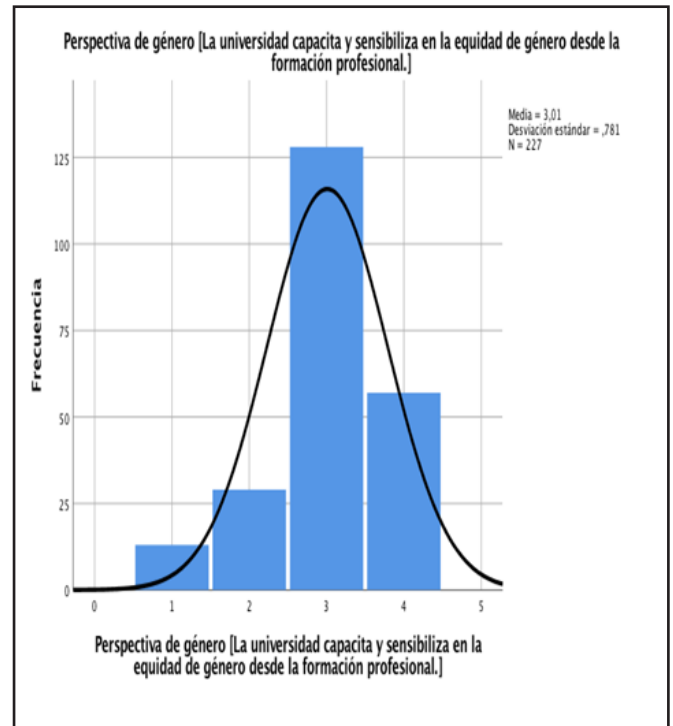
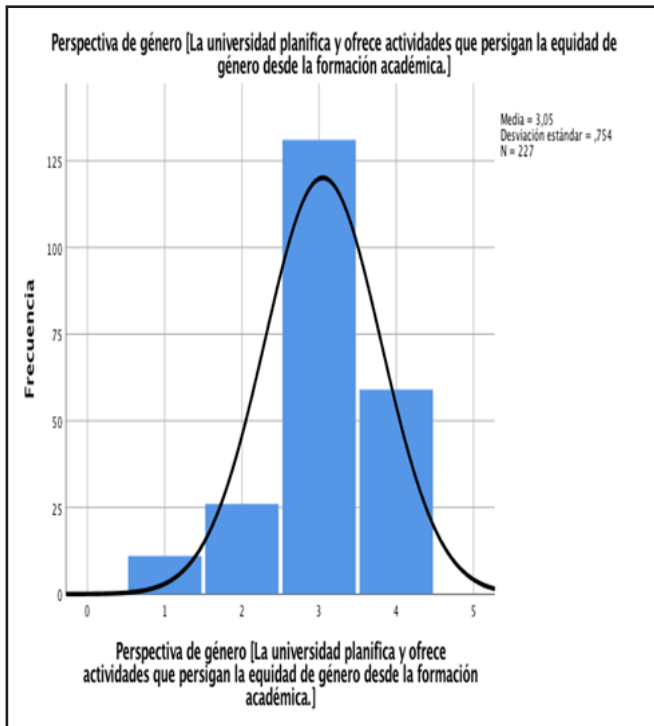
Como es en el criterio VI del PEI que se especifica sobre la necesidad de generar vinculaciones internacionales, acuerdos y convenios con otros centros educativos del mundo. La institución se encuentra encaminada a este fin sobre todo para dar un mayor alcance a la oferta educativa por medio de lazos interinstitucionales. A nivel internacional se presenta un desarrollo incipiente pero con grandes posibilidades de crecimiento por ser River Plate una marca reconocida a nivel internacional. Esta premisa otorga un marco de actuación para encaminar el desarrollo institucional del IURP en la construcción de redes de trabajo tanto en forma interna como externa a la universidad. En el proyecto originario también se explicita la necesidad de reforzar las funciones críticas de previsión, mediante un análisis constante de las nuevas tendencias sociales, económicas, culturales y políticas, desempeñando de esta manera funciones de centro de previsión, alerta y prevención. Para esto es condición el poder disfrutar de plenas libertades académicas y autonomía por parte de la comunidad académica, y al mismo tiempo gozar de la plenitud en la responsabilidad con la sociedad por medio de la transparencia financiera.

En el PEI se marca el camino a seguir para el desarrollo de una mayor autonomía sobre todo en la comunidad educativa, planificado desde sus comienzos de actuación institucional a partir de los desafíos del nuevo siglo, en el cual se exigirá una mayor capacidad de autonomía y de juicio, acentuando la responsabilidad personal de cada uno en la realización del destino colectivo.

Para la dimensión perspectiva de género, expondremos el análisis de frecuencias por presentar mayor significación desde la dispersión de datos en la percepción de la comunidad. La variable de que existen diferencias desde el trato, la enseñanza, el desarrollo de habilidades y destrezas por el género en la universidad, la muestra presenta una gran dispersión de los datos recolectados. En el H1 se observa una media de 2,33 por lo cual la curva presenta un sesgo levemente hacia la derecha, con una tendencia hacia el desacuerdo frente a la existencia de diferencias por género.

Por otro lado, en el H2 frente a si la institución atiende las problemáticas de género, evidencia una curva leptocúrtica con un fuerte desarrollo del acuerdo en la percepción de la comunidad educativa.





Histogramas 1, 2, 3 y 4: Frecuencia de datos en las diferencias percibidas de docentes y estudiantes sobre el desarrollo de la perspectiva de género en el IURP. Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS.

En el H3, si la universidad capacita y sensibiliza en la equidad de género desde la formación profesional, la percepción mantiene la curva con sesgo hacia la izquierda, acordando esta afirmación. Y en el H4, si la unidad académica y las personas docentes presentan propuestas pedagógicas didácticas que trabajen sobre la igualdad de derechos de la mujer y la prevención de la violencia de género, la percepción sigue la misma lógica que los gráficos anteriores en el acuerdo con esta premisa.

Frente a la perspectiva de género se presentan los criterios observables de si la universidad atiende las problemáticas de género; también si planifica y ofrece actividades que persigan la equidad de género desde la formación académica; si capacita y sensibiliza en la equidad de género desde la formación profesional; y por último, si la UA y los/as docentes presentan propuestas pedagógicas didácticas que trabajen sobre la igualdad de derechos de la mujer y la prevención de la violencia de género. La misma, presenta una muestra con mayor dispersión, como se ha planteado en el análisis, en el acuerdo en el 57,4% de la población y estos criterios en particular, el 24,4% totalmente de acuerdo con estas características institucionales y en desacuerdo el 11,6%. Lo cual deja un total de 81,8% en la percepción positiva sobre que la universidad presenta una perspectiva de género desde la atención de problemáticas determinadas, la formación y capacitación en temas referentes y la transversalización en los espacios curriculares por medio de las personas docentes. Esto es reforzado desde los discursos surgidos en las entrevistas, sobre todo desde las personas graduadas que atravesaron la formación universitaria en el IURP y pueden dar testimonio de esto. También así personas coordinadoras académicas exponen que es la institución donde mayor se trata el género y sus dimensiones, desde la experiencia laboral con otras instituciones educativas. En contraste, desde el equipo de gestión más desde roles y lugares de mayor decisión y poder, dicen desconocer si la universidad se encarga de abordar la perspectiva de género.

Por otro lado, frente a si se perciben diferencias desde el trato, la enseñanza, el desarrollo de habilidades y destrezas por su género o sexualidad en la universidad, el 35,2% no acuerda y el 34,8% acuerda, lo cual evidencia la equitativa distancia entre lo que se piensa y percibe desde el género. La tercera opción con 21% en el total desacuerdo y más del 9% en el total acuerdo. Esto también se ve reflejado en las entrevistas, expuesto en el capítulo de resultados y análisis. El personal de gestión y apoyo manifiesta en forma equiparada el percibir la existencia de diferencias a partir del género o la sexualidad que conllevan a una desigualdad o inequidad de oportunidades.

Se evidenció por un lado la falta de conocimiento en gran parte de la comunidad educativa y por el otro se piensa que es una problemática del pasado que ya no tiene afección en la actualidad.

Desde los documentos institucionales se explicita que es menester el «fortalecer medidas encaminadas a obtener la participación de las mujeres en la educación superior, en particular en el ámbito de la adopción de decisiones y en todas las disciplinas en las que están insuficientemente representadas». Por otro lado, se requieren mayores esfuerzos para suprimir todos los estereotipos fundados en el género y su discriminación, sobre todo en el mundo del deporte. Eliminar los obstáculos y mejorar el acceso de diversidades sexo genéricas a la educación superior sigue siendo una prioridad urgente en el proceso de renovación de los sistemas e instituciones.

En el PEI también se expone uno de los dilemas fundamentales de la educación, que es la preparación para el cambio pese a una inseguridad creciente que se plantean interrogantes y desestabiliza. Por lo cual, es imperante el trabajo desde los valores individuales o sociales, de la estructura de la familia, del papel de las mujeres, del lugar reservado a las minorías, de los problemas de la urbanización o del medio ambiente, la educación debe tener en cuenta un complejo conjunto de factores interdependientes y en constante evolución. En línea a esto, el establecimiento de redes como uno de los principales medios de acción actuales, ha de estar fundado en la ayuda mutua, la solidaridad y la igualdad entre asociados. De esta forma el IURP garantizará decretado en su estatuto, la más amplia libertad de expresión y de investigación, con absoluta prescindencia de toda discriminación racial, religiosa, social, política, de género, ideológica o de ningún otro tipo.

Discusión

La institución se encuentra en una relevante etapa de crecimiento y desarrollo en forma integral. Lo que se le confiere la oportunidad única de construir las bases sólidas que necesita para constituirse en la primera universidad creada por un club, con reconocimiento y prestigio mundial, junto al evidente impacto en el mundo deportivo como desde su función social, comprometida y dedicada.

Diversos estudios han explorado las competencias de liderazgo en el contexto universitario, como Páez Gabriunas (2008) o Fajardo (2021), quienes se posicionan sobre la importancia de competencias como la integridad, la comunicación, la visión estratégica, la orientación a resultados, la toma de decisiones, la negociación, la creación de equipos, la perseverancia y la gestión del tiempo. Estas competencias son cruciales para el éxito profesional futuro de las personas graduadas. Por otro lado, Paguay (2021) destaca la impronta de competencias como gestión de personas, inteligencia emocional y resolución de problemas en la configuración del clima organizacional. Por último, Quintana (2015) destaca el papel fundamental de la educación superior en el desarrollo de competencias de liderazgo, donde expone que un entorno educativo propicio es clave en la adquisición de estas habilidades, como se ha observado en lo expuesto por este trabajo.

Esta institución cuenta con grandes posibilidades en el desarrollo de las competencias de liderazgo necesarias para enfrentar un mundo cada día más diverso y complejo. En la búsqueda por sobrepasar las estructuras limitantes que obstruyen y encarcelan las respuestas y resultados como únicos en sus posibilidades, la educación superior y en particular la universidad, debe gestionar el cambio necesario para concretarse en una entidad disruptiva que acompañe a la sociedad en las necesidades y brinde caminos con mayor divergencia en las posibilidades de crecimiento y desarrollo. La universidad debe estar más allá de las posibilidades sociales, debe generar nuevos espacios, nuevos caminos, nuevas carreras, nuevas realidades, nuevas metodologías y para esto debe propiciar la construcción de personas que sean pensadores autónomas frente a la libertad de elección de su formación curricular y tengan la posibilidad de crear y generar nuevos espacios a partir de sus propias necesidades y visión en el mundo emergente.

La universidad debe presentar como política institucional la autoevaluación en forma continua para el mejoramiento de los procesos. Esto es abordado y expuesto por Fernández Lamarra (2020), en que las universidades en su lugar de privilegio epistémico, difícilmente acepten mirarse hacia adentro y revelar sus falencias. El IURP presenta diversos proyectos de investigación que indagan sobre problemáticas internas a la institución, además del constante seguimiento desde la gestión, para la mejora de todos sus procesos en búsqueda de la calidad educativa.

Por otro lado, la necesidad de desarrollo de competencias de liderazgo son evidentes en el entorno universitario, con un rol clave del profesorado en la formación de futuros profesionales (Hernández, 2020). El liderazgo transformador, caracterizado por un alejamiento de los enfoques tradicionales y un enfoque en inspirar, promover y facilitar el cambio, es particularmente importante en la educación superior (García, 2018). El liderazgo por medio de las habilidades expuestas, se evidencia de la mano del género femenino, particularmente aquellas personas con títulos de doctorado y estado civil

divorciadas/separadas según Orjuela (2016). En línea a esto se expone que en Colombia, líderes universitarios exhiben predominantemente un liderazgo transformador, con mayor probabilidad que se evidencien de la mano de mujeres (González-Campo, 2020). Estos hallazgos resaltan la importancia del liderazgo transformador en las universidades y la influencia potencial de factores personales y demográficos en el liderazgo y su vinculación con el género.

Conclusiones

El desarrollo de competencias de liderazgo se encuentra en su mayor esplendor institucional, en pro de atender las necesidades y problemáticas que surgen a partir de la pandemia mundial y el proceso de autoevaluación continua. La institución cuenta con grandes desafíos en el desarrollo de las competencias de liderazgo necesarias para enfrentar un mundo cada día más diverso y complejo. La educación superior, debe gestionar el cambio necesario para concretarse en una entidad disruptiva que acompañe a la sociedad en la búsqueda de plausibles soluciones emergentes y que con una mirada prospectiva pueda diagramar un futuro alcanzable.

El liderazgo educativo se construye a partir de la comunidad y sus necesidades. Es un proceso complejo que debe ser planificado y consensuado desde la intención y responsabilidad sobre el bien colectivo para el desarrollo de la sostenibilidad educativa y social.

Agradecimientos

Los agradecimientos son a mi casa de formación, por brindarme el espacio para seguir creciendo (UMAZA) y a la institución que me otorga total libertad para concretar mis sueños (IURP).

Referencias

- Álvarez Fernández, M., Hué García, C., López Martínez, J., Lorenzo Delgado, M., Pérez Bodeguero, D., & Pumares Puertas, L. (2010). El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar. Ministerio de Educación. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dNwYBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=alvarez+2010+liderazgo+educativo&ots=u_LouDMBmr&sig=S-7n6mkhSzeVSNQJnmBRS84iqy4#v=onepage&q=alvarez%202010%20liderazgo%20educativo&f=false
- Cortez Schall, C.; Ponti, P.; Cruz, L.; Ríos, A.; Álvarez, M. y Cardozo, C. (2018). Las prácticas de liderazgo reconocidas dentro de la comunidad UMaza. Estudio de caso de tres áreas de gestión universitaria. Facultad de Educación. Mendoza. República Argentina. <http://repositorio.umaza.edu.ar/handle/00261/793>.
- Esquivel García, R. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela.
- Hernández-Sampieri, R. y Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México D. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 12, 20.
- Hernández, H. (2020). Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios.
- González-Campo, C. (2020). Estilos de liderazgo de los directivos universitarios en Colombia.
- Michel Santa Fajardo, L.; Macías Ramírez, V.; Bom-Camargo, Y. y Fajardo Calderón, C. (2021). Competencias de liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los administradores de empresas de la Universidad de Manizales. <https://www.semanticscholar.org/paper/Competencias-de-liderazgo-en-el-proceso-de-de-los-Fajardo-Ram%C3%ADrez/f1d0166cd5f4d-526da64cbf6172829b2bbe35fde>
- Moncayo Orjuela, B. (2016). Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas.
- Páez Gabriunas, I. (2008). Competencias para el liderazgo gerencial. <https://www.semanticscholar.org/paper/Competencias-para-el-liderazgo-gerencial-Gabriunas/b11b0057755b39acc2b718a90cfd5701c33aa975>
- Paguay, F. (2021). Competencias de liderazgo asociadas a la gestión del clima laboral: caso Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Quintana, C. (2015). Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad.
- Raschio, C., Ruiz, L., Iglesias, C., Albornoz, N. y Marchigán, M. (2016). Una visión de los líderes de las universidades de Mendoza en el siglo XXI. Universidad Juan Agustín Maza. Argentina.