

Liderazgo docente universitario en los modelos del sistema gestión universitario, explorando enfoques

University faculty leadership in university management system models, exploring approaches

Liderança de professores universitários em modelos de sistemas de gestão universitária, explorando abordagens

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Ricardo Palacios Pérez 
rpalaciosp@unmsm.edu.pe

Marco Tarifeño Ramírez 
marco.tarifeño@unmsm.edu.pe

Ada Lucia Gallegos Ruiz Conejo 
agallegosr@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.644>

Artículo recibido 8 de agosto 2022 | Aceptado 24 de agosto 2022 | Publicado 24 de julio 2023

RESUMEN

Comprender la importancia del papel que juegan los docentes y los roles de liderazgo que desempeñan en la sociedad, es crucial, ya que la calidad de los docentes es un factor decisivo que afecta significativamente el proceso de enseñanza. Este artículo analiza los enfoques y las aproximaciones teóricas sobre el liderazgo de los profesores universitario. Se elaboró una revisión sistemática; la búsqueda se realizó en Scopus, Scielo, Redalyc y Google Scholar, considerando términos como "Liderazgo Docente Universitario", "Modelo de Gestión Universitaria", los resultados de búsquedas según criterios de selección quedaron establecidos en 7 artículos, 5 reseñas publicadas, 2 ensayos universitarios sobre liderazgo instruccional universitario, y 1 libro sobre la experiencia universitaria exitosa en Perú. En conclusión, se reconoce que el liderazgo no se limita a la administración, sino que también se relaciona con la enseñanza, la colaboración, el servicio y la ética. Los profesores universitarios desempeñan un papel fundamental en la formación de futuros líderes y en la mejora de la calidad de la educación superior.

Palabras clave: Liderazgo docente universitario; Modelo de gestión Universitaria; enfoques de Liderazgo

ABSTRACT

Understanding the importance of the role of teachers and the leadership roles they play in society is crucial, since the quality of teachers is a decisive factor that significantly affects the teaching process. This article analyzes the approaches and theoretical approaches to university teachers' leadership. A systematic review was elaborated; the search was carried out in Scopus, Scielo, Redalyc and Google Scholar, considering terms such as "University Teaching Leadership", "University Management Model", the search results according to selection criteria were established in 7 articles, 5 published reviews, 2 university essays on university instructional leadership, and 1 book on the successful university experience in Peru. In conclusion, it is recognized that leadership is not limited to administration, but is also related to teaching, collaboration, service and ethics. University professors play a fundamental role in the formation of future leaders and in improving the quality of higher education.

Key words: University faculty leadership; University management model; Leadership approaches

RESUMO

Compreender a importância do papel dos professores e as funções de liderança que desempenham na sociedade é fundamental, pois a qualidade dos professores é um fator decisivo que afeta significativamente o processo de ensino. Este artigo analisa as abordagens e os enfoques teóricos sobre a liderança de professores universitários. Foi realizada uma revisão sistemática; a pesquisa foi feita usando Scopus, Scielo, Redalyc e Google Scholar, considerando termos como "Liderança Docente Universitária", "Modelo de Gestão Universitária", os resultados da pesquisa de acordo com os critérios de seleção foram estabelecidos em 7 artigos, 5 revisões publicadas, 2 ensaios universitários sobre liderança instrucional universitária e 1 livro sobre a experiência universitária bem-sucedida no Peru. Em conclusão, reconhece-se que a liderança não se limita à administração, mas também está relacionada ao ensino, à colaboração, ao serviço e à ética. Os professores universitários desempenham um papel fundamental na formação de futuros líderes e na melhoria da qualidade do ensino superior.

Palavras-chave: Liderança de professores universitários; Modelo de gestão universitária; Abordagens de liderança

INTRODUCCIÓN

La escasez en formación de liderazgo es una de las principales problemáticas actuales que enfrenta los docentes universitarios en Latinoamérica y Perú debido a que carecen de capacitación específica en liderazgo, lo que limita su capacidad para liderar iniciativas académicas y administrativas en sus instituciones. Esto es uno de los principales aspectos que afecta al liderazgo docentes universitario y los modelos de gestión universitaria que afectan el funcionamiento y la calidad de las instituciones de educación superior en la región (Hernández y Romero, 2020; Unesco, 2023).

Además, la falta de reconocimiento y estímulo genera la labor del liderazgo de los docentes, ya que rara vez se reconoce y se recompensa adecuadamente en términos de promociones, salario o desarrollo profesional (Veliz-Briones et al., 2016). Lo que genera diversos enfoques en la docencia, uno de ellos está ligado a que muchas instituciones contratan docentes para que cumpla solo labor de enseñanza, lo que deja poco tiempo y recursos para que desempeñen roles de liderazgo en investigación, gestión o extensión (Panza, 2015).

Por otra parte, dentro de los modelos del sistema de gestión universitaria, existe falta de transparencia y rendición de cuentas, lo que puede llevar a malas prácticas y corrupción. La falta de rendición de cuentas es una preocupación importante para este sector. A ello, se suma la burocracia y rigidez presente en el sistema

universitario que dificultan la toma de decisiones ágiles y la adaptación a las necesidades cambiantes (Badillo et al., 2015). También las universidades a menudo enfrentan problemas de financiamiento insuficiente, lo que afecta su capacidad para ofrecer una educación de calidad y mantener infraestructuras adecuadas (Panza, 2015). Generando que los procesos de toma de decisiones en algunas instituciones pueden ser ineficientes y politizados, lo que dificulta la implementación de reformas necesarias dentro del sistema universitario (Hernández y Romero, 2020; Unesco, 2023).

Por ello, este estudio mantiene como importancia la necesidad de promover una mayor formación en liderazgo para docentes, establecer sistemas de reconocimiento y estímulo para el liderazgo académico, y fomentar una cultura de participación y colaboración entre los miembros de la comunidad universitaria. En cuanto a la gestión universitaria, se requiere una mayor transparencia, rendición de cuentas, simplificación de la burocracia y un aumento en la inversión en educación superior para mejorar la calidad y la eficiencia en la gestión de las universidades en la región. Además, es importante que las políticas gubernamentales respalden estas iniciativas y promuevan un entorno propicio para el desarrollo académico y la excelencia en la educación superior. Bajo esta premisa, este estudio analiza los enfoques y las aproximaciones teóricas sobre el liderazgo de los profesores universitario.

METODOLOGÍA

La estrategia metodológica realizada fue una revisión sistemática, basada en el conocimiento de lo encontrado, la lectura o revisión (artículos de revisión), como trabajo bibliográfico evaluativo, que consideró 32 artículos de carácter documental, entre ellos, el análisis cualitativo y cuantitativo. Los artículos seleccionados se tomaron de bases de datos como Scopus, Scielo, Redalyc y Google Scholar, entre otras. Como criterios de inclusión fueron considerados estudio publicados hasta el 2020; que tuvieran pertinencia con el tema. Los planes de búsqueda se generaron de forma independiente en cada base de datos.

Posteriormente, se consideró como ecuación de búsqueda: "Liderazgo Docente Universitario" y "Modelo de Gestión Universitaria" para limitar el número de personas en esta revisión, y luego continuar con el proceso de las siguientes palabras: "Aprendizaje Servicio", "Estilos Cognitivos", "Excelencia Universitaria" y "Gestión y Liderazgo". También se modificó la estrategia de búsqueda de cada base de datos en función de sus términos.

Los criterios de exclusión fueron títulos o resúmenes, también se excluyeron aquellos que no

tuvieran en cuenta la variable liderazgo docente universitario, y en las variables de búsqueda se incluyeron los patrones de gestión universitaria como factor relacionado con el liderazgo docente universitario. Para considerar los artículos recopilados, se revisaron las bibliotecas de referencia de los estudios incluidos. Por otro lado, se revisaron detalladamente las referencias y además de los artículos sobre métodos cualitativos, se realizó un análisis bibliográfico, es decir, se identificaron aquellos marcos de investigación y aportes teóricos que trataban sobre el liderazgo docente. Para revisar los aspectos teóricos y las conclusiones extraídas, se compararon los resultados y conclusiones de la revisión cuantitativa. Después de revisar los títulos y resúmenes, el total se redujo a ocho. Entre estos artículos, (7) fueron seleccionados para revisión sistemática. También incluyendo reseñas de cinco (5) publicaciones diferentes, dos (2) ensayos universitarios sobre liderazgo instruccional universitario, y un (1) libro sobre la experiencia universitaria exitosa en Perú.

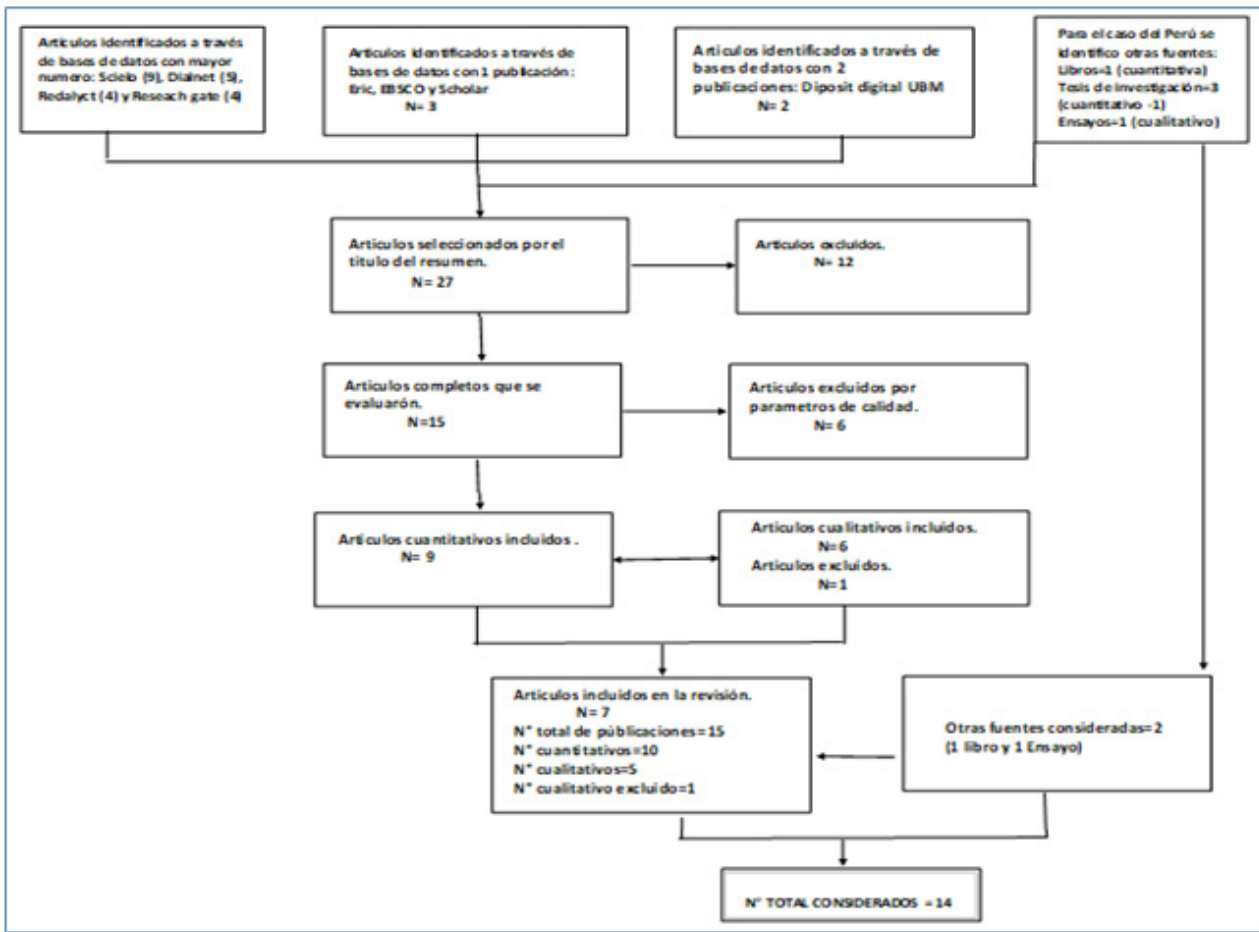


Figura 1. Diagrama del proceso de selección de artículos y publicaciones consideradas.

El control de calidad en la selección de artículos científicos dentro de la revisión sistemática fue crucial para garantizar que los estudios incluidos fuesen relevantes y de alta

calidad, lo que a su vez contribuye a la validez y fiabilidad de los resultados de la revisión por ello, en la Tabla 1 se destaca la valoración de cada estudio seleccionado.

Tabla 1. Resultados de valoración de la calidad metodológica.

Estudio - Autor según APA	Fuentes y métodos de selección de participantes	Características de los participantes	Definición del resultado	Medición del resultado válido y descrito	Incidencia del resultado	TOTAL
Cuevas, y Rosas (2015).	-	+	+	+	+	4
González, et al. (2013).						
Montero (2017)	+	+	+	+	+	5
Alvarado, y Matamoros (2015)	+	+	+	+	+	5
Campoverde, et al. (2017)	+	+	+	+	+	5

Estudio - Autor según APA	Fuentes y métodos de selección de participantes	Características de los participantes	Definición del resultado	Medición del resultado válido y descrito	Incidencia del resultado	TOTAL
Zambrano, et al. (2017)	+	+	+	+	+	5
Reyes (2016)	+	+	+	+	+	5
Rocha (2012)	+	+	+	+	+	5
Rojas, et al. (2020)	+	+	+	+	+	5
Bautista, et al. (2020)	+	+	+	+	+	5
Backes, et al. (2010)	+	+	+	+	+	5
Ísmodes (2014)	+	+	+	+	+	5
Palomino (2012)	+	+	+	+	+	5
Piña (2010)	+	+	+	+	+	5
Durand (2006)	+	+	+	+	+	5

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta en la Tabla 2 los estudios seleccionados según su clasificación metodológica bajo el enfoque cuantitativo. En donde se consideraron que existen estudios que aplican herramientas paramétricas que tienen

en cuenta la calidad de los estudios incluidos, además de aquellas herramientas ocultas de aleatorización que pueden estimar el efecto medido de sus resultados. producir resultados para sus intervenciones de investigación.

Tabla 2. Criterios y Resultados de la extracción de datos de los estudios cuantitativos incluidos.

Autor y fecha	Diseño del estudio	Resultados principales	Aporte
González, González, Ríos, y León, 2013	Enfoque epistemológico empirista inductivo. investigación descriptiva	<ol style="list-style-type: none"> Atención individualizada. Carisma. Resolución de problemas con innovación, creatividad e inteligencia. Confianza alumno y genera compromiso social con la sociedad. Tolerancia. 	Reconoce que un 80% de las características propias del liderazgo transformacional.
Alvarado, y Matamoros 2015	Descriptiva correlacional.	<ol style="list-style-type: none"> Se infiere y se concluye que existe relación positiva entre las habilidades sociales y liderazgo en estudiantes. Sugiere que los docentes deben propiciar e incentivar la práctica del liderazgo transformacional, con diferentes sustentos teóricos. 	Analizar sistemáticamente un conjunto de hechos (habilidades sociales) relacionados con otro fenómeno (liderazgo transformacional).

Autor y fecha	Diseño del estudio	Resultados principales	Aporte
Zambrano et al., 2017	Descriptivo, documental, estadístico, bibliográfico, observación participativa.	Existe una preocupación por parte de las autoridades por garantizar que los docentes comprendan bien sus funciones, pero aún hay áreas en las que la comunicación y la claridad podrían mejorar, especialmente en lo que respecta a la resolución de problemas y la determinación de funciones. Esto sugiere la importancia de seguir trabajando en la mejora de la comunicación y el liderazgo en la institución educativa.	Destaca la importancia de gestionar las percepciones estudiantiles y de mantener un clima organizacional saludable en las universidades. Se resaltan factores clave que contribuyen a un entorno educativo productivo y exitoso.
Reyes (2016)	Investigación es no experimental de corte transversal y correlacional.	Existe la afirmación sobre la relación directa entre las habilidades sociales y el desempeño docente es una observación significativa en el contexto educativo. Sin embargo, para que sea plenamente convincente, se requiere evidencia empírica que respalde estas afirmaciones. Si se confirma, esto tendría un impacto importante en la formación y mejora de la calidad de los docentes.	La importancia de las habilidades sociales dentro de las competencias docentes, las cuales se enmarcan dentro de un perfil docente cada vez más exigente y actualizado que permite mejorar la calidad docente, sin el cual un actor primordial es el formador universitario.
Rocha, 2012	Expostfacto transversal y correlacional bivariado	<p>Desde los alumnos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en la mejora constante de la enseñanza. • Enfoque en la mejora constante del aprendizaje. • Reconocimiento social de los resultados académicos de los estudiantes. • Valoración de las actitudes del profesor, incluyendo la vocación, pasión por enseñar, trato honesto, y respeto hacia la dignidad individual de cada estudiante. <p>Desde los docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la mejora continua en la forma de enseñar. • Mantenimiento del conocimiento y estudios relacionados con la disciplina en la que se especializan. • Contribución al avance del conocimiento en su área de especialización. • Ejercicio de liderazgo objetivo y sereno para evaluar la realidad institucional, incluyendo la capacidad de reconocer errores y comunicarlos de manera oportuna y apropiada. 	Los resultados indican que solo las valoraciones medias de la docencia universitaria desde la perspectiva del profesor se relacionaron con un alto desempeño docente desde la perspectiva de los alumnos, y solo las valoraciones altas desde la perspectiva del profesor se relacionaron con un bajo desempeño docente desde la perspectiva de los alumnos. Además, no se encontró evidencia estadística suficiente que respalde una relación significativa entre lo que la institución valora en los profesores y su desempeño según la percepción de los alumnos. Esto plantea dudas sobre si los programas de desarrollo docente están teniendo un impacto efectivo en la capacidad de la institución.

Autor y fecha	Diseño del estudio	Resultados principales	Aporte
Ismodes, 2014	Expostfacto transversal	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 73% de los encuestados fueron hombres y el 27% mujeres, lo cual concuerda con la distribución general de los participantes en E-Quipu. 2. El 90% de los encuestados declararon tener un trabajo regular al momento de la encuesta. 3. Utilizando la encuesta anteriormente mencionada y a fin de priorizar los aspectos más destacados, se tomaron solo las cinco competencias profesionales más importantes que los encuestados declaraba haber conseguido o mejorado gracias a su participación en E-Quipu y los resultados más recurrentes fueron los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo. - liderazgo. - Planeamiento y organización. - Iniciativa. - Habilidades de comunicación. 	<p>Aspectos a cambiar en E-Quipo señalados por los egresados encuestados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor integración y/o participación de la empresa privada, por ejemplo: los equipos que tengan estudiantes universitarios y profesionales que estén trabajando en empresas privadas, puedan tener ciertos beneficios adicionales (Se debería tener a una persona exitosa como imagen de E-Quipu, alguien que sea relativamente conocido y que tenga llegada a todos los jóvenes. 2. Mayor uso de las herramientas tecnológicas actuales (Se debe considerar crear aplicaciones para las tablets y smartphones donde uno fácilmente pueda acceder a la información de su equipo y ver las noticias en general de E-Quipu). 3. Mayor difusión tanto dentro como fuera de la universidad (Que las personas que estén coordinando E-Quipu cuenten con más presencia en la universidad, en cada facultad y en las secciones de ingeniería). 4. Selección y más apoyo a los mejores equipos (Crear una competencia interna anual, acorde al número de eventos que realice cada equipo – o logros – y otorgar un premio).
Palomino, 2012	Diseño descriptivo -correlacional no experimental, de corte transversal	<p>El desempeño docente está estrechamente relacionado con el nivel de aprendizaje de los estudiantes. La mayor correlación se encuentra con las "Estrategias didácticas" ($r=0.507$, $p<0.008$). Además, la calidad de la comunicación, la promoción de valores y habilidades valorativas, y la capacidad de fomentar la reflexión autocrítica también tienen un impacto significativo en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Existe una relación clara entre el desempeño de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes en estudios generales de la USMP, donde un desempeño óptimo del docente se asocia con un mayor nivel de aprendizaje estudiantil. Este vínculo se basa en factores como el dominio de contenidos, la calidad de la comunicación, la promoción de valores y habilidades, así como la capacidad de fomentar la reflexión autocrítica. Además, se observa una correlación positiva y moderada entre las "capacidades pedagógicas" y el "aprendizaje de los estudiantes" ($r_s= 0.395$; $p=0.038$), lo que respalda la influencia significativa del desempeño docente en el proceso de aprendizaje.</p>

Autor y fecha	Diseño del estudio	Resultados principales	Aporte
Piña, 2010	Investigación descriptiva correlacional, el estudio transversal.	Se establece una relación significativa entre el desempeño docente y las habilidades de los estudiantes, así como entre el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes. En otras palabras, el desempeño del docente se correlaciona significativamente tanto con las habilidades como con el rendimiento académico de los estudiantes.	Se destaca la necesidad de una capacitación continua para los docentes con el fin de mejorar su desarrollo profesional y, por ende, elevar la calidad de la enseñanza en un entorno de currículo basado en competencias, importante para la acreditación universitaria. Además, se enfatiza la importancia de la motivación, el trabajo en equipo y el reconocimiento, proponiendo un programa de incentivos liderado por los propios docentes para mejorar su desempeño, fomentando una gestión más participativa y, de esta manera, aumentar su motivación en la institución educativa.

Dentro de los enfoques y teorías analizadas se encuentra González et al., (2013) quienes señalan que dentro del "enfoque epistemológico empirista inductivo" en relación a la investigación descriptiva y enumera una serie de características, como "atención individualizada", "carisma", "resolución de problemas con innovación, creatividad e inteligencia", "confianza en el alumno" y "tolerancia", y luego establece que "reconoce que un 80% de las características son propias del liderazgo transformacional", parece estar relacionada con la identificación de similitudes entre las cualidades deseables en la atención educativa y el liderazgo transformacional. Este enfoque implica que la investigación se basa en observaciones y evidencia empírica para llegar a conclusiones generales. En el contexto de la educación y el liderazgo, podría significar que se han observado estas características en situaciones concretas. Estas cualidades también

son valoradas en el liderazgo transformacional, ya que este tipo de liderazgo busca el cambio y la mejora continua. La confianza en los alumnos y la promoción de un compromiso social son características del liderazgo transformacional, que busca inspirar a otros a trabajar en pro de objetivos más amplios y sociales.

Por otra parte, Montero (2017) establece combinar dos elementos uno relacionado con un paradigma positivista y el otro con el estilo de liderazgo. Los resultados indican que, en promedio, el estilo de liderazgo transaccional tiene un puntaje de 4.0, mientras que el liderazgo transformacional tiene un puntaje ligeramente menor de 3.99. Esto podría sugerir que, en este contexto particular, el liderazgo transaccional es más común o predominante en comparación con el liderazgo transformacional. Evidenciando que la que los colaboradores se sienten poco apoyados

por las instancias superiores administrativas podría ser relevante para comprender por qué el liderazgo transaccional puede ser más prevalente. Los líderes transaccionales suelen enfocarse en tareas y resultados medibles, mientras que el liderazgo transformacional se centra en inspirar y empoderar a los seguidores. En un contexto en el que los colaboradores pueden sentir que no reciben mucho apoyo de la administración superior, podría ser comprensible que se favorezca un enfoque más transaccional.

Seguidamente, Alvarado y Matamoros (2015) en su estudio encuentran una relación positiva entre habilidades sociales y liderazgo en estudiantes sugiere que los estudiantes que poseen habilidades sociales más desarrolladas tienden a mostrar un liderazgo más efectivo. Esto es un hallazgo importante y coherente con la idea de que las habilidades sociales, como la empatía, la comunicación efectiva y la colaboración, son fundamentales para el liderazgo, especialmente en un contexto educativo. La recomendación de fomentar e incentivar el liderazgo transformacional en estudiantes es relevante, ya que este estilo de liderazgo se enfoca en inspirar, empoderar y desarrollar líderes efectivos. Además, se menciona que esta promoción debe basarse en diferentes sustentos teóricos, lo que sugiere que la investigación puede haber identificado teorías y enfoques específicos que respaldan la relación entre habilidades sociales y liderazgo transformacional. Por lo tanto, “existe una relación positiva entre las habilidades sociales y el

liderazgo en estudiantes” (Alvarado y Matamoros, 2015). Esta relación es respaldada por el enfoque descriptivo correlacional, que se basa en el análisis sistemático de datos. Además, se hace una recomendación importante de fomentar el liderazgo transformacional en estudiantes, basándose en sustentos teóricos, lo que puede ser beneficioso para el desarrollo de habilidades de liderazgo efectivas en el ámbito educativo. Este tipo de investigación es valiosa para comprender mejor las dinámicas entre las habilidades sociales y el liderazgo en el contexto estudiantil.

Por otra parte, Zambrano et al., (2017) presentan tres afirmaciones relacionadas con el liderazgo y la dirección en el contexto educativo. Los resultados reflejan las percepciones de los docentes en relación con estas afirmaciones. Por ejemplo, la primera afirmación se refiere a la preocupación de las autoridades por el entendimiento del trabajo, y la mayoría de los docentes responden que es verdad. Las dos afirmaciones siguientes se refieren a problemas relacionados con la resolución de problemas y la determinación de funciones, y las respuestas varían entre verdadero y falso, lo que indica cierta ambigüedad o desafío en estas áreas. Dentro de este estudio se mencionan varios aspectos del clima organizacional en universidades, como la satisfacción laboral, el éxito académico, la construcción de significados y la calidad educativa. Además, se destaca la importancia de factores como la motivación, el aprendizaje, la creatividad, el liderazgo, la comunicación y las

relaciones interpersonales entre los diferentes actores educativos. Esto sugiere que el clima organizacional y la percepción de los docentes y otros miembros de la comunidad educativa son temas de interés en la investigación. Estos hallazgos pueden tener implicaciones significativas para la gestión educativa y la calidad de la educación en ese contexto específico.

Seguidamente, en Reyes (2016) se pudo constatar que existe una “relación directa entre las habilidades sociales y el desempeño docente”. Además, se menciona que esta relación se encuentra presente en las cuatro dimensiones de las habilidades sociales: comunicación asertiva, liderazgo, resolución de conflictos y planificación. Se enfatiza que estas relaciones son estadísticamente significativas. Destaca además la importancia de las habilidades sociales en el contexto de las competencias docentes. Se menciona que estas habilidades son esenciales para el perfil docente, que está siendo cada vez más exigente y actualizado. Esto sugiere que, para mejorar la calidad de la enseñanza, es fundamental que los docentes desarrollen habilidades sociales efectivas. También es necesario considerar a la gestión educativa y la función investigadora. Este enfoque puede ser valioso para mejorar la formación y el desarrollo de los docentes en el ámbito universitario.

Además, Rocha (2012) presenta un estudio acerca de con un enfoque "expostfacto transversal y correlacional bivariado" que analiza diversas variables relacionadas con la enseñanza y el

desempeño docente desde la perspectiva de los alumnos y los docentes. Dentro de este estudio se pudo apreciar una correspondencia entre las valoraciones de la docencia universitaria desde la perspectiva del profesor y el desempeño docente desde la perspectiva de los alumnos. En otras palabras, cuando los profesores valoran la enseñanza de manera alta, los alumnos tienden a evaluar positivamente el desempeño docente. Sin embargo, no se encuentra evidencia estadística para establecer una relación significativa entre lo que la institución valora en los profesores y su desempeño desde la perspectiva de los alumnos. Los hallazgos resaltan la importancia de cómo los profesores perciben su enseñanza en relación con la percepción de los alumnos y plantean interrogantes sobre la efectividad de los programas de desarrollo docente en la mejora del desempeño.

En Ísmodes (2014) se pudo analizar a la evaluación de E-Quipu, siendo este un programa o iniciativa que involucra a estudiantes y profesionales, el estudio revela que el 73% de los encuestados fueron hombres y el 27% mujeres, y se señala que esto coincide con la distribución general de los participantes en E-Quipu. Esto proporciona una idea de la demografía de los participantes en el programa y sugiere una posible necesidad de promover una mayor participación de mujeres si se busca una distribución más equitativa. Se menciona que el 90% de los encuestados declararon tener un trabajo regular al momento de la encuesta. Esto sugiere que E-Quipu ha tenido un impacto positivo en la empleabilidad de los participantes, lo que

podría ser un resultado positivo para el programa. Al respecto, se identificaron cinco competencias profesionales. Estas competencias incluyen trabajo en equipo, liderazgo, planeamiento y organización, iniciativa y habilidades de comunicación. Esto demuestra que el programa ha contribuido al desarrollo de habilidades profesionales relevantes para los participantes.

Palomino (2012) explora la relación entre el desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes en una universidad. Además, identifica varios factores que influyen significativamente en el aprendizaje de los estudiantes. Estos factores incluyen el grado de dominio de los contenidos que imparte el docente, "la calidad de su comunicación verbal y no verbal, su contribución a la formación de valores y al desarrollo de capacidades valorativas" (Palomino, 2012), así como su capacidad para fomentar un proceso de reflexión autocrítica. Se destaca que la correlación entre "capacidades pedagógicas" y "aprendizaje de los estudiantes" es positiva y moderada, lo que sugiere que estos factores son importantes para el aprendizaje exitoso de los estudiantes. En este estudio quedó establecido que factores como las estrategias didácticas, el dominio de los contenidos, la comunicación efectiva y la promoción de valores y reflexión crítica tienen un impacto positivo en el aprendizaje. Estos hallazgos pueden ser útiles para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el entorno universitario.

Para cerrar, Piña (2010) destaca una evidencia empírica que demuestra una relación significativa entre el desempeño docente y las habilidades de los estudiantes. Esto sugiere que la calidad de la enseñanza y el liderazgo del docente pueden influir en el desarrollo de las habilidades de los estudiantes. Este hallazgo resalta la importancia de la formación y capacitación docente continua para mejorar el desempeño profesional y la calidad de la educación ofrecida a los estudiantes. Para mejorar la calidad educativa, se sugiere establecer aspectos motivacionales, como promover el trabajo en equipo y reconocer la labor de los docentes. Además, se menciona la importancia de un programa de incentivos, lo que podría aumentar la motivación de los docentes al involucrarlos en las decisiones institucionales. El estudio respalda la importancia de la capacitación continua para los docentes y la implementación de estrategias motivacionales, como el trabajo en equipo y los programas de incentivos, para mejorar la calidad de la educación. Esta información puede ser valiosa para la toma de decisiones en el ámbito educativo.

Con relación a los estudios cualitativos analizados en la Tabla 3 se destacan los resultados de búsquedas según sus autores y año de publicación, enfoque teórico y los hallazgos más significativos acerca del liderazgo universitario y la gestión universitaria de los docentes.

Tabla 3. Resultados de la extracción de datos de los estudios cualitativos incluidos.

Autor y fecha	Enfoque teórico	Hallazgos
Rojas et al., 2020	Fenomenológico-hermenéutico aproximación teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista	Existe la necesidad de una capacitación continua para los docentes con el fin de mejorar su desarrollo profesional y, por ende, elevar la calidad de la enseñanza en un entorno de currículo basado en competencias, importante para la acreditación universitaria. Además, se enfatiza la importancia de la motivación, el trabajo en equipo y el reconocimiento, proponiendo un programa de incentivos liderado por los propios docentes para mejorar su desempeño, fomentando una gestión más participativa y, de esta manera, aumentar su motivación en la institución educativa.
Bautista, et al., 2020	Revisión documental selectiva y acotada	<p>Se enfatiza la necesidad de:</p> <p>Implementar una educación integral que abarque saberes teóricos, prácticos, diálogo y autoconocimiento para el desarrollo completo del individuo.</p> <p>Promover una mejora continua en la formación docente, fomentando una visión académica más horizontal y reduciendo la verticalidad autoritaria.</p> <p>Formar docentes con habilidades analíticas, críticas, reflexivas y propositivas, capaces de cuestionar, reorientar y contribuir a la transformación social y educativa.</p> <p>Cultivar el liderazgo en la educación como una respuesta necesaria en la era postmoderna para adaptar la educación a los desafíos cambiantes de la sociedad.</p>
Backes et al., 2010	La investigación-acción es una investigación constructivista que abarca un proceso metodológico empírico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La docencia requiere la implicación efectiva y afectiva del alumno, como autor y protagonista de su propia historia. Para ello, una metodología participativa estimula la creatividad y la iniciativa y se convierte en herramientas imprescindibles para el desempeño docente de cara al aprendizaje y la formación profesional del alumno. 2. Por su capacidad didáctico-pedagógica, el docente debe ser capaz de considerar las singularidades y necesidades del alumno. Debe ser capaz de provocar hacer, en lugar de acumular conocimientos programáticos. 3. Necesitar desarrollar habilidades de liderazgo y docencia para la educación superior significa, a través de la mirada del pensamiento complejo, descubrir y potenciar las diferencias, movilizar energías en el dominio de nuevas habilidades y promover la construcción del conocimiento por parte del liderazgo y la capacidad didáctico-pedagógica de conciliar, integrar y reconectar distintos saberes, también el del alumno como agente en la construcción del saber.
Durand 2006	Aplica investigación-acción, la investigación abarca un proceso metodológico empírico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determina la necesidad de creación de un sistema formativo no formal, paralelo, orientado a contribuir con el cambio social desde la educación en la formación de un nuevo liderazgo, orientando al sistema educativo formal para la formación de líderes desde un enfoque teórico sistémico moderno con base desde la estructura social peruana.

El liderazgo se presenta de diversas formas y una de ella la aborda Rojas et al., (2020) donde destaca la importancia de una educación que se centre en el ser humano en su totalidad, promoviendo un currículo integral que incluya saberes teóricos y prácticos. También menciona la dialogicidad y el autoconocimiento en este proceso. Esta perspectiva refleja una preocupación por la formación holística de los individuos y la promoción de una educación más allá de lo puramente académico, abordando aspectos emocionales y sociales. Además, el estudio enfatiza la necesidad de que los docentes se sometan a un proceso de mejoramiento continuo. Esto implica la búsqueda de una visión académica más horizontal y la reducción de la verticalidad autoritaria en la enseñanza. Se busca una pedagogía que promueva la colaboración y el respeto mutuo entre docentes y estudiantes, en contraposición a un enfoque autoritario.

Para ello, es necesario que los docentes sean analíticos, críticos y reflexivos, y que puedan contribuir a la transformación de la sociedad. Este enfoque se le conoce como investigadores en el campo social y educativo, con la capacidad de cuestionar, reorientar y contribuir al cambio. Esta perspectiva enfatiza el papel activo de los docentes como agentes de cambio y líderes en el proceso educativo. Esta “aproximación teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista” (Rojas et al., (2020) aboga por una educación integral que incluye aspectos académicos, emocionales y sociales. Se destaca la

importancia del desarrollo continuo del docente, su papel como agente de cambio y la necesidad de líderes en la educación para adaptarla a los desafíos contemporáneos. Esta visión aboga por una educación centrada en el ser humano y orientada hacia la transformación de la sociedad.

Por otro lado; Bautista, et al., (2020) enfatizan que el rumbo de una universidad no está predeterminado por una visión lineal de la historia, sino que son las ideas las que dirigen la institución. Esto implica que la dirección y el enfoque de una universidad pueden variar en función de las ideas que prevalezcan. Esta noción enfatiza la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las universidades a las tendencias y cambios en el pensamiento educativo y social. Además, establecen la cuarta revolución industrial como un factor que podría representar tanto un peligro como una oportunidad para las instituciones universitarias. Por un lado, se sugiere que esta revolución puede llevar a la transformación e incluso a la desaparición de las universidades tal como las conocemos hasta ahora. Por otro lado, se señala que también podría abrir la puerta a una visión más atractiva de la investigación, la ciencia y la innovación que vaya más allá de las prácticas actuales. Esto destaca la necesidad de que las universidades se adapten y se preparen para afrontar los desafíos y oportunidades que surgen de esta revolución tecnológica. Indican que la universidad se enfrenta a una serie de contradicciones que se relacionan con la naturaleza de la investigación y la ciencia, la adopción de

modelos basados en competencias y la evolución de los roles docentes. Estos elementos representan desafíos clave para las instituciones educativas, ya que deben adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad y la educación. Estos puntos resaltan la necesidad de una reflexión y adaptación continua en el campo académico para mantenerse relevante y efectivo en la sociedad en constante evolución.

En Backes et al., (2010) se plantea la necesidad de involucrar efectiva y afectivamente a los alumnos como autores y protagonistas de su propio proceso de aprendizaje. Se menciona que una metodología participativa es fundamental para estimular la creatividad y la iniciativa de los estudiantes. Esto subraya la importancia de fomentar la participación activa de los alumnos en su proceso educativo, lo que coincide con los principios del enfoque constructivista que enfatiza la construcción activa del conocimiento por parte de los estudiantes. También el estudio resalta la capacidad del docente para considerar las diferencias individuales y las necesidades específicas de cada alumno. En lugar de centrarse en la acumulación de conocimientos programáticos, se enfatiza la importancia de provocar la acción y el aprendizaje activo.

En síntesis, argumenta que el liderazgo y la docencia en la educación superior requieren habilidades específicas, y se relaciona esto con el pensamiento complejo. Se menciona la importancia de descubrir y potenciar las diferencias, movilizar energías, promover la construcción del conocimiento y conciliar distintos saberes. Esto

subraya la necesidad de un enfoque pedagógico que sea capaz de integrar y reconectar diferentes fuentes de conocimiento, incluyendo el conocimiento generado por los propios alumnos. Esto está alineado con la idea de que el aprendizaje es un proceso activo de construcción del conocimiento. Estos principios son coherentes con enfoques pedagógicos contemporáneos que promueven un aprendizaje activo y centrado en el estudiante.

Para finalizar los enfoques cualitativos en Durand (2006) se destaca la importancia de identificar la necesidad de desarrollar un sistema formativo no formal. Este sistema se plantea como un complemento al sistema educativo formal y tiene como objetivo contribuir al cambio social a través de la formación de un nuevo liderazgo. Se menciona que este liderazgo se abordará desde un enfoque teórico sistémico moderno y tendrá en cuenta la estructura social en el contexto peruano. Este enfoque destaca la importancia de adaptar la formación de líderes a las realidades sociales y culturales específicas de Perú. La aplicación de la investigación-acción sugiere que se llevarán a cabo investigaciones y acciones concretas para diseñar y desarrollar este sistema formativo no formal. Además, destaca la orientación hacia el cambio social, lo que sugiere un enfoque en la transformación y mejora de la sociedad a través de la educación y el liderazgo. Esto refleja un enfoque práctico y basado en la investigación para abordar desafíos educativos y sociales.

CONCLUSIONES

Los enfoques y aproximaciones teóricas sobre el liderazgo de los profesores universitarios son variados y están en constante evolución. Estas perspectivas han ido desarrollándose a medida que se reconoce la importancia del liderazgo en la educación superior.

Por ello, el liderazgo transformacional es un enfoque que ha ganado importancia en el contexto universitario. Se centra en la inspiración, motivación y empoderamiento de los estudiantes y colegas. Los líderes transformacionales buscan generar un cambio positivo, fomentar la innovación y mejorar el rendimiento académico. Este enfoque promueve la visión, la influencia social y el desarrollo personal y profesional.

En cuanto liderazgo distribuido reconoce que el liderazgo no se limita a las posiciones jerárquicas, sino que puede encontrarse en todos los niveles de una institución. Los profesores universitarios pueden ejercer liderazgo al colaborar, influir y tomar decisiones en diversos aspectos académicos y administrativos. Este enfoque promueve la participación y la colaboración en la toma de decisiones.

Al respecto, el liderazgo servidor se centra en la idea de que los líderes deben estar al servicio de quienes lideran. Los profesores universitarios pueden ejercer liderazgo al prestar atención a las necesidades de los estudiantes, apoyar el desarrollo de habilidades y contribuir al bienestar académico y personal de los estudiantes. Este enfoque se basa en la empatía y la preocupación por los demás.

Otro liderazgo a considerar es el pedagógico que se enfoca en la influencia de los profesores sobre la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Los profesores pueden ejercer liderazgo al desarrollar estrategias de enseñanza efectivas, fomentar la reflexión sobre la práctica y contribuir a la mejora continua de la educación superior.

Uno que no fue discutido pero que es necesario es el liderazgo ético que se basa en la toma de decisiones y acciones fundamentadas en valores y principios morales. Los profesores universitarios pueden ejercer liderazgo al modelar comportamientos éticos, promover la integridad académica y abogar por la equidad y la justicia en la educación superior.

Por lo tanto, los enfoques y aproximaciones teóricas sobre el liderazgo de los profesores universitarios reflejan una comprensión más amplia y compleja de su papel en la educación superior. Estos enfoques reconocen que el liderazgo no se limita a la administración, sino que también se relaciona con la enseñanza, la colaboración, el servicio y la ética. Los profesores universitarios desempeñan un papel fundamental en la formación de futuros líderes y en la mejora de la calidad de la educación superior. Su liderazgo es esencial para abordar los desafíos y las oportunidades en constante evolución en el ámbito universitario.

REFERENCIAS

Alvarado, R., y Matamoros, M. (2015). Habilidades sociales y liderazgo transformacional en estudiantes de la escuela académico profesional de educación primaria de la universidad nacional del centro del Perú. Universidad Nacional del

- Centro del Perú. Recuperado: http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/270/TEDU_21.pdf.
- Backes, D. S., Marinho, M., Costenaro, R. S., Nunes, S., y Rupolo, I. (2010). Repensando o ser enfermeiro docente na perspectiva do pensamento complexo. *Revista brasileira de enfermagem*, 63, 421-426. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672010000300012>
- Badillo Vega, R., Buendía Espinosa, A., y Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la universidad: visiones globales, miradas locales. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(65), 393-417. de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000200004&lng=es&tlng=es.
- Bautista-Vallejo, J. M., Duarte de Krummel, M., Hernández-Carrera, R. M., y Espigares-Pinazo, M. J. (2020). Investigar en la Universidad hoy. Apuntes para el liderazgo educativo y el cambio social. *Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 39-48. <https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.039-048>
- Campoverde, R., Rosero, C., González, H., y Oriz, E. (2018). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres universitarios que estudian ciencias administrativas. *Espacios*, Pág. 7.
- Cuevas, M., y Rosas, F. D. (2015). Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria. *Education Policy Analysis Archives*, 23, 106-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275041389097>
- Durand, J. (01 de agosto de 2010). *nuevotahuantinsuyo.blogspot*. <https://n9.cl/0rlez>
- González, O., González, O., Ríos, G., y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(3), 355-371. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424005>
- Hernández, H. M. L., y Romero, G. H. (2020). Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios. *Horizonte de la Ciencia*, 10(18). DOI: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.404>
- Ísmodes, E. (2014). *Cambiar la universidad en el Perú Una contribución a partir de la experiencia de E-Quipu*. Fondo Editorial de la Asamblea Nacional de Rectores.
- Montero, S. (2017). Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)". Piurua: Universidad Nacional de Piura.
- Palomino, F. (2012). El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Panza de Ferrer, N. (2015). El liderazgo del docente universitario en la sociedad del conocimiento. Más allá de sus significados. UNEFA. Barquisimeto, Estado Lara-Venezuela. *Revista ASA*. file:///D:/DESCARGAS/3544-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3688-1-10-20211205.pdf
- Piña, R. (2010). El desempeño docente y su relación con las habilidades del estudiante y el rendimiento académico en la universidad particular de Iquitos, año 2010. Universidad Nacional Mayor San Marcos.
- Reyes, M. (2016). Relación entre Habilidades Sociales y Desempeño Docente desde la percepción de estudiantes adultos de universidad privada en Lima, Perú. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 10(2), 17-31. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.10.465>
- Rocha, R. (2012). La docencia universitaria desde la perspectiva de los alumnos frente a la de los profesores. *Innovación educativa*. 12(58), 91-118. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732012000100006&lng=es&tlng=es.
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., y Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262. http://scielo.senescyt.gov.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262020000100237

- UNESCO (2023). Programa Liderazgo, Gestión y Formación de la Educación Superior Sostenible (ESS). <https://www.iesalc.unesco.org/programa-liderazgo-gestion-y-formacion-de-la-educacion-superior-sostenible-ess/>
- Veliz-Briones, V., Alonso-Becerra, A., Fleitas-Triana, M., y Alfonso-Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 466-482. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>
- Zambrano Campoverde, J., Ramón Pineda, M. A., y Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172. <https://n9.cl/iut4y>