

# EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO PARA UNA GESTIÓN ACADÉMICA EFECTIVA: ELEMENTO QUE PERMITE FACILITAR Y MEJORAR LOS PROCESOS FORMATIVOS Y TRANSFORMAR LOS CONTEXTOS INSTITUCIONALES

## DISTRIBUTED LEADERSHIP FOR EFFECTIVE ACADEMIC MANAGEMENT: AN ELEMENT THAT FACILITATES AND IMPROVES TRAINING PROCESSES AND TRANSFORMS INSTITUTIONAL CONTEXTS

*Ximena Villalobos Fuentes<sup>1</sup> y Ma. Waleska Celedón Besser<sup>2</sup>*

*Santiago, Chile.*

<sup>1</sup> **Ximena Villalobos Fuentes**, Unidad de Procesos de Gestión Académica, Dirección de Docencia, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Correo: xvillalobosf@yahoo.es

<sup>2</sup> **Ma. Waleska Celedón Besser**, Coordinación de Aseguramiento de la Calidad, Facultad de Educación, Universidad Central de Chile. Correo: wceledonb@hotmail.com

## Resumen

El presente artículo se enmarca dentro de la necesidad de reflexionar sobre la importancia del liderazgo en la gestión académica y cómo este puede contribuir positivamente al desarrollo y crecimiento de una institución educativa. Se busca contribuir a una propuesta de un nuevo liderazgo en las instituciones educativas que considere como un elemento estructural y de democratización en la toma de decisiones. En primer lugar, se identifican elementos claves como el valor estratégico de la gestión académica y su interacción con otros ámbitos de acción. Luego, se aborda el desarrollo e importancia del liderazgo en la gestión académica y la tarea del/la líder. Finalmente, se propone la transformación y complejización de la gestión académica en las instituciones educativas bajo una nueva manera de involucramiento de un liderazgo distribuido y colaborativo, con acciones concretas que contribuyen a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

*Palabras clave:* gestión académica, liderazgo pedagógico, liderazgo distribuido, liderazgo colaborativo.

## ABSTRACT

*This article addresses the need to reflect on the importance of leadership in academic management and how it can positively contribute to the development and growth of educational institutions. Through the authors' narratives and experiences, it seeks to contribute to a proposal for a new leadership model in educational institutions that considers decision-making as a structural and democratizing element. First, key elements are identified, such as the strategic value of academic management and its interaction with other areas of action. Then, the development and importance of leadership in academic management and the role of the leader are discussed. Finally, the transformation and increased complexity of academic management in educational institutions are proposed through a new approach to collaborative leadership, with concrete actions that contribute to teaching and learning processes.*

*Keywords:* academic management, pedagogical leadership, distributed leadership collaborative leadership.

## ***Introducción***

La propuesta de un liderazgo distribuido, se considera como un elemento estructural para democratizar la toma de decisiones generando cambios organizacionales en las formas de intervención y participación de la comunidad educativa que permiten facilitar, articular y mejorar los procesos formativos. Esta forma de liderazgo conlleva una serie de ventajas para el desarrollo de la gestión académica y para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones educativas, bajo una visión que moviliza los procesos de cambio en la organización y promueve un rol de liderazgo colectivo.

En este contexto, el liderazgo en la gestión académica es fundamental para el éxito de cualquier institución educativa. Los/as líderes en este ámbito deben poseer habilidades de comunicación efectiva, capacidad para motivar a su equipo, tomar decisiones estratégicas y fomentar un ambiente de colaboración y aprendizaje. Por tanto, es de suma importancia que exista un tipo de liderazgo distribuido y democrático para llevar a cabo los procesos de mejoramiento, innovación, aprendizajes y transformación que se requieren en las instituciones educativas, así como el trabajo cooperativo y colaborativo de cada uno de sus integrantes, dejando de considerar el liderazgo como una actividad individual.

La reflexión se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y una metodología de diseño fenomenológico que permite compartir algunos significados, percepciones y experiencias que se atribuyen a la gestión educativa, con una progresión conceptual del tema en referencia, para establecer un lazo teórico-práctico a partir de una revisión bibliográfica y la reflexión crítica desde la propia práctica, tanto en instituciones escolares como de educación superior. A partir de lo anterior, se busca contribuir en una propuesta de un tipo liderazgo en las instituciones educativas, como una reforma estructural y de participación colectiva e inclusiva en el proceso de toma de decisiones, generando una transformación en la cultura organizacional.

## ***Contextualización***

En la actualidad, las instituciones educativas han debido afrontar de manera creciente a una compleja gestión interna, principalmente asociada a las demandas de implementación de política pública,

rendición de cuentas, certificación y/o acreditaciones. Dentro de un contexto cada vez más complejo, se han generado tensiones en la administración de las instituciones educativas entre lo correspondiente a la gestión administrativa y la gestión académica. Dicha complejidad se ve afectada por la separación entre los procesos académicos y los administrativos, liderazgos autocráticos o egocentristas, un concepto de calidad centrado solo en productos y no en procesos integrales. La burocratización de algunas tareas, la falta de comunicación y articulación entre las unidades y departamentos, la alta demanda de solicitudes que se manejan de manera aislada y no son congruentes con el logro de los objetivos institucionales, han generado un mayor desgaste en los equipos de trabajo. Dicha complejidad es abordada mediante la profesionalización de la función académica-administrativa y el surgimiento de nuevos roles institucionales orientados a la gestión de dichas demandas (Maturana et al., 2018, p.12).

Con el propósito de cumplir con los objetivos y demandas de la manera más eficiente y precisa, es que la gestión académica contiene una esencia centrada en el liderazgo y la competencia directiva. Las funciones de planificación, organización, ejecución y seguimiento del proceso formativo implican la realización de acciones de manera consciente, sistemática, estable y articulada por parte de docentes, directivos, administrativos y otros actores que participan en el proceso. Spillane y Ortiz (2019) plantean que el liderazgo y la gestión educativa son claves para la mejora en la enseñanza y para alcanzar los resultados deseados, siendo indicadores que inciden directamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Sin lugar a duda, la gestión académica promueve acciones orientadas a dinamizar el logro de los objetivos misionales de las instituciones de educación, siendo su núcleo el aprendizaje por parte de los y las estudiantes a través del desarrollo de competencias, habilidades y valores. Para ello, despliega procesos que requieren un liderazgo compartido que promueva estos desafíos, sin descuidar los aspectos administrativos, financieros y organizacionales que son fundamentales para su desarrollo. Actualmente, las reformas a la gestión pública orientadas a producir cambios en la gestión burocrática y clásica conducen a una gestión académica reformista en las instituciones educativas, estableciéndose el liderazgo educativo como un factor de primer orden en la mejora de resultados.

Por lo anterior, el liderazgo debe lograr instaurar prácticas que permitan mejorar los procesos pedagógicos, desarrollar acciones

que contribuyan al aprendizaje del estudiantado y responder tanto a las necesidades del sistema educativo como a las demandas del Estado y la sociedad a través de una gestión académica eficiente.

## ***La conceptualización de la gestión académica en educación***

El concepto de gestión académica es polisémico pues sus acepciones y su utilización tienen variados y distintos significados. Sus aproximaciones son diversas y responden también a muy disímiles objetivos. Ahora bien, sin lugar a duda, la gestión académica de las instituciones educativas comprende las tareas asociadas al proceso de enseñanza-aprendizaje con base en las necesidades y exigencias de formación de sus estudiantes, y los propios procesos de mejoramiento continuo.

Es preciso estructurar el desarrollo de las acciones y desafíos de transformación de la gestión académica desde una acción participativa por parte de la comunidad, atendiendo tanto a los procesos de enseñanza, investigación y creación, vinculación y bienestar estudiantil, como al desarrollo de las habilidades y conocimientos propios del siglo XXI. Lo anterior, en el marco de decisiones y buenas prácticas que las instituciones educativas deben articular como un desafío para resolver problemas y detectar necesidades propias de su quehacer.

Según Viveros y Sánchez (2018),

señalan que las prácticas recurrentes de la gestión académica son aquellas que permiten a las instituciones educativas asegurar la coherencia de la propuesta curricular con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el marco nacional de la política educativa y las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes. La conexión e interrelación de los procesos y normativas son necesarias y vinculantes para el desarrollo de la gestión académica pues existe una interdependencia mutua que la nutre, moviliza y condiciona (p.25).

Por tanto, se puede definir la gestión académica como un proceso sistemático y dinámico orientado al fortalecimiento de los procesos formativos de las instituciones de educación, canalizando los esfuerzos hacia una meta común, asumiendo las características particulares de cada contexto, buscando mejorar los procesos en la institución educativa, en la que los equipos trabajan de manera sistemática

en componentes relacionados estrechamente con el proceso de aprendizaje y el desarrollo integral del/la estudiante.

La gestión académica corresponde a un conjunto de procesos mediante los cuales se fortalece e intensifica la necesidad de asegurar el éxito educativo a través de garantizar una educación de excelencia con el fin de responder de manera acertada a las necesidades educativas locales y regionales además de a las propias exigencias técnicas, y a las organizaciones y a las demandas del entorno. Focalizar los esfuerzos en dicha meta requiere de una gestión académica orientada hacia el proceso de enseñanza y aprendizaje, y hacia los/as docentes y estudiantes, garantizando los aprendizajes y dejando de limitarse a una mera gestión administrativa.

Dentro de sus principales características, podemos encontrar que la gestión académica:

- 1) Se centra en la mejora de los procesos pedagógicos, de gestión y de apoyo estudiantil.
- 2) Permite fortalecer los proyectos de mejoramiento educativo institucional y vinculación con el entorno.
- 3) Involucra la planificación estratégica del quehacer académico y de la investigación.
- 4) Se enmarca en las metas institucionales, así como en su proyecto de formación.
- 5) Busca solucionar problemas y dar respuestas a necesidades identificadas dentro de la institución, promoviendo procesos de autorregulación.
- 6) Promueve la innovación pedagógica e institucional desde sus actores principales.
- 7) Permite optimizar los procesos basándose en el monitoreo y seguimiento para la mejora continua.
- 8) Fortalece la carrera académica, directiva y profesional.
- 9) Responde a las necesidades del sistema educativo y las demandas sociales.

Por lo tanto, la gestión académica corresponde a un ámbito de la gestión y a un área de conocimiento institucional orientados a facilitar el conjunto de interacciones dinámicas y complejas, mejorando los procesos formativos. Para ello, debe incluir la determinación de los procesos, la implementación, el acompañamiento y la evaluación que

permita el desarrollo del ciclo de mejora continua, estableciéndose como un factor importante dentro del quehacer y acreditación institucional. Es así como con ello se contribuye a:

- Otorgar apoyo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.
- Mejorar los desempeños en los distintos cargos asociados a responsabilidades por nivel de gestión: unidades de gestión institucional y unidades de apoyo a la gestión.
- Incluir determinadas competencias para el desarrollo de las responsabilidades de cada cargo en pos de una mejora continua.
- Potenciar la excelencia y calidad del trabajo.
- Desarrollar cohesionadamente los roles y funciones, comprendiendo la relación de interdependencia mutua de los distintos actores y áreas de gestión, proporcionando los insumos que permitan alinear los procesos de gestión con las responsabilidades y responsables que lo llevan a la práctica y le dan sentido a la misma.
- Potenciar la gestión de los procesos formativos de acuerdo con las nuevas exigencias docentes y demandas curriculares del sistema educativo.
- Promover la toma de decisiones, en base al uso de los datos y la rendición de cuentas.

La gestión académica constituye parte del valor estratégico de un enfoque sistémico y de multiagentes para el mejoramiento continuo de la calidad de las instituciones educativas, considerando que estas deben responder a las exigencias actuales y necesarias de transformación organizacional en las áreas administrativas, académica, pedagógica y financieras. Estas áreas necesitan articularse, relacionarse y resignificar los temas de calidad, eficiencia y eficacia asociados a los resultados de los procesos educativos y de la gestión administrativa como un todo, dentro de un solo proyecto de desarrollo estratégico que, se supone, pertenece a todos los miembros de la comunidad. Las instituciones educativas deben disponer de una visión clara de las diferentes áreas intervinientes en la gestión, las que pueden concebirse bajo una mirada sistémica, con alta interacción entre sus partes. Además, deben contar con un enfoque metodológico cuyas partes deben coexistir con responsabilidades y funciones claras y condiciones de liderazgo adecuadas para asumirlas. Desde allí, la

gestión académica debe ser integral y coherente con los propósitos, acciones y prioridades que permitan a los involucrados alcanzar los resultados esperados.

A partir de la experiencia, se puede constatar que la gestión académica eficiente es esencial para el logro de procesos de calidad en los centros educativos, considerando al docente como gestor, y parte esencial para organizar, liderar y gestionar la práctica pedagógica (Viveros y Sánchez, 2018, p. 425). Desde una mirada estratégica, la gestión académica eficiente puede ser capaz de responder y anticiparse a las necesidades formativas de los/as estudiantes, y a las exigencias del entorno, del sistema educativo y los lineamientos provenientes de las políticas públicas en materia de educación.

Nuestra aproximación a la gestión académica se estructura a través de un sistema interrelacionado que distingue los ámbitos de gestión encargados de:

- 1) **Gestión directiva:** Es la construcción e implementación de una visión estratégica compartida del Modelo Educativo Institucional a través de la planificación de la gestión institucional y la gestión pedagógica. Implica la definición de la oferta académica, la elaboración de la programación académica y la planificación del desarrollo departamental. Por tanto, incluye la elaboración de horarios de clases y actividades académicas, la asignación de aulas, laboratorios y otros espacios, así como la programación de los tiempos de enseñanza y actividades extracurriculares de acuerdo con el presupuesto asignado por la institución. Dentro de este orden, también incluye la gestión financiera a través de la elaboración de presupuestos, la asignación de recursos a diferentes áreas y la supervisión del gasto.
- 2) **Gestión del currículum:** Implica el diseño, seguimiento y ajuste de la implementación curricular. Involucra la definición y concreción de los planes y programas de estudio, así como el establecimiento de los mecanismos para la evaluación y seguimiento de los aprendizajes, asegurando la provisión de carreras.
- 3) **Gestión del ciclo de vida formativo:** Involucra aspectos relacionados con la progresión estudiantil desde el ingreso a la institución educativa al egreso de esta. Incluye los procesos de admisión y matrícula de estudiantes, práctica profesional y titulación.



- 4) **Desarrollo de capacidades profesionales:** La profesionalización del trabajo docente y directivo involucra procesos de desarrollo académico a través de distintas actividades formativas que incluyan aspectos de docencia, vinculación con el medio, creación e investigación, u otras a nivel de gestión administrativa o pedagógica.
- 5) **Gestión de la convivencia y la participación:** Incluye aspectos de inclusión, diversidad y convivencia que promuevan el desarrollo integral de los/as estudiantes, la participación de la comunidad y el bienestar estudiantil.
- 6) **Gestión de recursos humanos:** Comprende la contratación, capacitación y gestión del personal profesional y administrativo. Esto implica la dotación y asignación de responsabilidades, la evaluación del desempeño y la promoción del desarrollo profesional del personal.
- 7) **Gestión de recursos físicos:** Se refiere a la gestión de los recursos físicos necesarios para la enseñanza y el aprendizaje, como aulas, convenios, laboratorios, bibliotecas y equipos tecnológicos. Esto implica asegurar que estos recursos estén disponibles, en buen estado y sean utilizados de manera eficiente.
- 8) **Asesoramiento estudiantil:** Abarca la gestión de los procesos asociados a la recepción, tramitación y evaluación de solicitudes de registro estudiantil, incluyendo la recopilación de información y la generación de registros académicos. Proporciona orientación a los y las estudiantes sobre la elección de cursos, programas de estudio y opciones de carrera.
- 9) **Autorregulación y mejora continua:** Establece y mantiene estándares de calidad en los procesos educativos. Esto incluye la implementación de políticas y procedimientos de calidad, la identificación de áreas de mejora y la implementación de medidas correctivas y de autoevaluación.

La gestión académica en este contexto pretende asegurar el buen funcionamiento de la institución educativa, garantizando una trayectoria formativa de calidad para los y las estudiantes. Para ello, planifica, administra, organiza, direcciona y hace seguimiento a un conjunto de acciones y/o actividades que le permiten mejorar su capacidad de gestión.

Los aspectos administrativos y organizacionales de la gestión académica son esenciales para el buen funcionamiento de una institución educativa. Esto trae consigo el desafío de un liderazgo que se encargue de promover e instaurar procesos de mejoramiento continuo a nivel institucional que permitan perfeccionar y optimizar permanentemente las funciones educativas y administrativas. Para ello, se requiere aplicar metodologías de gestión que permitan establecer cierto nivel de calidad, adaptándose a los cambios e inestabilidades del contexto con una mirada de futuro. Lo anterior permitirá transformar la gestión académica en una práctica que permita la proyección en todos los niveles y ámbitos organizacionales de la institución.

Para garantizar una gestión académica efectiva y eficiente, es necesario disponer de un modelo de gestión con un liderazgo y una dirección educativa que colabore en la toma de decisiones oportunas y pertinentes sobre las actividades vinculadas al quehacer académico y al proceso enseñanza-aprendizaje, en función del logro tanto de las metas y resultados esperados de las evaluaciones internas y externas, como de los procesos de certificación y/o acreditación. Lo anterior, con foco en la identificación de áreas de mejora, la toma de decisiones informada y la implementación de cambios o ajustes que garanticen la experiencia educativa del estudiante.

### ***El liderazgo en la gestión académica***

El liderazgo con foco en la gestión académica es uno de los factores claves para el éxito de una institución educativa pues implica la capacidad de dirigir, inspirar y guiar a quienes integran la comunidad hacia el logro de los objetivos educativos y metas compartidas de altas expectativas, logrando contribuir y articular los procesos institucionales. Esto no es una tarea fácil, ya que se debe contar con habilidades y características que permitan crear un ambiente de confianza y respeto, en el que los equipos se sientan valorados, motivados y con ello obtener el compromiso con el cumplimiento del proyecto educativo.

Las actuales condiciones del contexto y las demandas de la sociedad hacen compleja la tarea de los y las líderes educativos (Spillane y Lee, 2014); el establecer metas coherentes y compartidas, hoy por hoy, exige de un trabajo mancomunado. Desde la perspectiva de García Carreño (2010), “ninguna persona es experta en todos los aspectos de la organización y las actividades clave dentro de una

institución son llevadas a cabo por especialistas, quienes delegan en relaciones de tipo colaborativas y recíprocas” (p.28-29).

Dado lo anterior, nace el concepto del liderazgo distribuido y democrático. Un/a líder educativo/a debe gestionar e implicar no solo al equipo directivo, sino que a docentes y profesionales que conforman los equipos dentro de la institución educativa. Este concepto de liderazgo se presenta como una alternativa de cambio en la manera de gestionar el modelo tradicional de liderazgo ya que propone que los/as líderes educativos/as involucren, movilicen y promuevan nuevos liderazgos dentro de todos los niveles de la institución educativa. En palabras de Vaccaria (2018), “el liderazgo distribuido resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, involucrando a múltiples personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no” (p.31).

Los/as líderes son en gran medida responsables del comportamiento del grupo y de los resultados obtenidos. Leithwood et al. (2006) identifican tres dimensiones que comprenden prácticas esenciales para reconocer la presencia del liderazgo efectivo. Estas dimensiones son las siguientes:

- Crear pautas mediante las cuales el/la líder sugiera y fomente la participación en la visión, las metas y las estrategias a largo plazo. Se basa en las teorías de la motivación e inspiración humana.
- Reestructurar la organización en términos de evaluación y motivación de equipos, donde las instituciones educativas deben apoyar el desempeño de todos y todas para que puedan adaptarse a la naturaleza cambiante del entorno, y así facilitar el trabajo en equipo.
- Gestionar la instrucción (enseñanza-aprendizaje), contar con un equipo y recursos para monitorear y realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Esto incluye identificar necesidades de desarrollo profesional, brindar oportunidades de capacitación y fomentar un entorno de aprendizaje continuo.

En este sentido, es necesario que los/as líderes cuenten con la capacidad de adaptabilidad, aprendizaje y gestión del cambio. Según Garbanzo (2015), “la capacidad de aprendizaje de una organización educativa es la condición necesaria e indispensable para generar cambios mediante procesos de innovación” (p.85). Por tanto, el liderazgo puede ser visto como un factor que promueve

el mejoramiento educativo y permite hacer más efectiva la gestión académica por medio de la articulación del desarrollo en el liderazgo colectivo y democrático, con incidencia en la gestión académica y los resultados institucionales. En esta línea, el liderazgo requiere de la interacción de los equipos dentro de un contexto que permita transformar la misión de la institución en estrategias y acciones que contribuyan a complejizar y fortalecer la formación educativa, siendo el liderazgo distribuido en las instituciones educativas, una alternativa de innovación y prácticas democráticas.

Por su parte, López (2013) señala que:

el liderazgo distribuido en contextos educativos promueve cambios en la cultura de la organización, acrecentando procesos de participación, democratización y toma de decisiones compartidas que inciden en el desarrollo de toda la comunidad escolar. La visión del liderazgo distribuido sobrepasa a la posición del liderazgo formal (directivos y miembros de los equipos de gestión) e incorpora las actividades de varias personas en una comunidad educativa que trabaja en la movilización y orientación del personal en los procesos de cambio (p.92).

Cuando el liderazgo se distribuye, su práctica se demuestra por medio de las interacciones de las personas y sus equipos. Esto se puede ver con mayor claridad en los “tipos de interacción: colaborativa, colectiva y coordinada” (Spillane, 2006). Por tanto, el liderazgo se centra en la gestión y en los distintos tipos de interacciones dentro de una cultura institucional, con foco en la calidad de los procesos formativos, el acompañamiento profesional y la implementación de un sistema de enseñanza basado en datos pedagógicos.

El liderazgo distribuido y democrático es un elemento facilitador de los procesos formativos. Por tanto, la complejización y transformación de la gestión académica, bajo una nueva manera de involucramiento del liderazgo en la gestión, centrará su accionar en acciones concretas que contribuyan a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este contexto, conviene plantearse cuáles son las tareas y responsabilidades que deben tener los gestores y las gestoras educativos/as promoviendo cambios oportunos. Es necesario tener en cuenta las responsabilidades, competencias profesionales y características que permitirán llevar a cabo un estilo de liderazgo

que se construye con la comunidad dentro de un proyecto común. Como señala García Carreño (2010),

el liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y en los resultados del proceso escolar, aun cuando no exista el estilo directivo más adecuado, ya que al parecer este estilo depende de la persona y no del centro o institución. Un “buen” directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarse en torno a un proyecto común, de implicar a todos y todas en las decisiones (p. 21).

Según Ahumada, et al. (2011), cuando se involucra a la comunidad educativa en la toma de decisiones de manera participativa, con confianza y voluntad para compartir y escuchar libremente, las responsabilidades y desafíos compartidos hacen que las tareas se asuman de manera más fácil. Los mismos autores señalan que “el desarrollo de estos tipos de liderazgo es progresivo y depende no solo de la tarea o tareas que se realicen sino de la cultura organizacional y de la rigidez de la estructura” (p. 271).

Desde este punto de vista, Riveros-Barrera (2012) comenta que

cuando la ejecución de los pasos se distribuye entre los líderes o directivos de forma secuencial, una persona o grupo completa su tarea en la cadena, luego de lo cual la siguiente persona o grupo continúa el trabajo hasta llegar al último nivel, donde se logra el proceso final. (p. 297).

De esta manera, la gestión de las instituciones educativas puede analizarse en varios niveles. Por ejemplo, los modelos de distribución del liderazgo identificados por Spillane (2006) muestran que “algunos de los determinantes de la distribución son: las funciones desempeñadas por los gerentes en la organización; los campos académicos; el tipo y tamaño de la institución educativa, y finalmente el nivel de desarrollo de la gestión”. Sin embargo, es importante no ignorar el nivel de participación democrática de grupos y comunidades en la toma de decisiones. De esta manera, las responsabilidades son asumidas de manera justa y colectiva por las otras y los otros, que son reconocidas/os como actores importantes responsables de los logros de la institución.

## ***La transformación del contexto institucional a partir del liderazgo con foco en la gestión académica***

El fortalecimiento de la gestión académica dentro de las instituciones de educación permite reforzar los niveles de liderazgo distribuido de académicos/as, directivos y profesionales a partir de acciones articuladas y colaborativas. Para ello, se centra en la planificación, organización, coordinación y seguimiento de las actividades académicas y los recursos para asegurar la eficiencia y efectividad del proceso educativo, considerando las labores administrativas y académicas, y la combinación de ambas dentro de los procesos de gestión.

Bajo este entendido, la suma de las acciones individuales favorece el trabajo colectivo y, por consiguiente, el logro de los objetivos y metas institucionales. Lo anterior exige asumir un rol de liderazgo que favorezca el trabajo interdependiente entre todas y todos los actores, en base a una distribución precisa de las funciones. En palabras de Riveros-Barrera (2012), “las tareas de una persona o grupo complementan las tareas de otras y la suma de todas genera una práctica de liderazgo” (p.297).

Ahora bien, el liderazgo distribuido exige habilidades y valores profesionales, tales como respeto mutuo, compromiso, esfuerzo, solidaridad, confianza y comunicación abierta y fluida. Según Vaccaria (2018),

para que el liderazgo distribuido se construya y reconstruya diariamente, es imprescindible que tanto el directivo como los líderes que lo acompañan, tengan mentes abiertas para comprender las demandas actuales que hace la sociedad a la escuela, desarrollen habilidades para coordinar, liderar, generar alianzas internas y externas a la institución (p.33).

Weinstein (2016), a su vez, señala que

el liderazgo permite a las comunidades escolares desarrollar su proyecto educativo, potenciar su confianza e identidad colectiva, cohesionar a sus distintos estamentos (directivos, docentes, alumnos y familias), aumentar las expectativas sobre los resultados alcanzables, avanzar en el desarrollo de la docencia de aula y en el trabajo profesional entre docentes, y activar a los estudiantes (así como a sus familias) como actores irremplazables del proceso formativo (p. 6).

Delors et al. (1996), por su parte, agregan que

(...) las respuestas tradicionales a la demanda de educación que son esencialmente cuantitativas y basadas en conocimientos ya no son apropiadas. Ya no basta con entregarle a cada niño un paquete de conocimientos que debe asimilar. Cada individuo debe ser formado para poder captar oportunidades de aprendizaje durante su vida, ampliar sus conocimientos, habilidades y actitudes, y adaptarse a un mundo cambiante, complejo e interdependiente (p.86).

El liderazgo para el aprendizaje y con visión estratégica involucra a los diferentes actores a nivel organizacional de manera horizontal y simétrica, y centra sus esfuerzos en el logro de las metas institucionales y en garantizar que todas y todos los estudiantes logren los aprendizajes imprescindibles. Para hacer posible esto, es necesario que la gestión académica no se centre solamente en la gestión administrativa, sino que también en los procesos formativos. Para ello, debe contar con equipos directivos, docentes, profesionales y administrativos que contribuyan a mejorar la capacidad interna de la institución, articulando los diferentes procesos de la institución, con foco en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el trayecto formativo de sus estudiantes.

Asegurar el liderazgo educativo y pedagógico dentro de las instituciones educativas permitirá aunar esfuerzos y criterios que contribuyan a dinamizar y potenciar su incidencia en la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad, promoviendo la acción colectiva y una mirada más proactiva al momento de enfrentar las tareas y responsabilidades.

Un/a líder que gestiona de acuerdo con la combinación de la distribución y colaboración logra transformar la educación en la medida en que transforma los contextos institucionales. Según Bolívar (2010), "el liderazgo en sentido transformador supone involucrar a los demás en una meta de cambio y mejora de la organización" (p.27). Movilizar e involucrar a los equipos de trabajo (académicos, directivos y profesionales) de manera colectiva y cohesionada con metas conocidas y comunes permitirá promover una mirada institucional estratégica centrada en la gestión, lo que consecuentemente transformará el contexto institucional desde un liderazgo centrado en la colaboración y distribución de roles y funciones, asegurando,

por un lado, que las cosas funcionen bien y, por otro, que haya una mejora continua de la organización.

El estudio de Queupil y Montecinos (2020) concluye que:

la determinación del grado de distribución de una red de liderazgo no puede considerarse solamente como una cuestión de estructura o diseño organizacional. Una forma de abordar esta problemática es a través del análisis de las redes de docentes y determinar si sus patrones de centralidad y densidad, junto con los sociogramas y sus clústeres, adoptan o no configuraciones de liderazgo distribuido, así como el tipo de cultura organizacional en el cual funcionan los departamentos (p.109).

Por tanto, la propuesta es que las instituciones educativas de cualquier nivel (preescolar, escolar y superior) cuenten con líderes capaces de involucrar a sus equipos, creando instancias de participación y cooperación para una toma de decisiones consensuada y adaptada a la necesidad real de la institución.

En este sentido, el liderazgo distribuido y democrático en las instituciones de educación es un pilar fundamental a nivel organizativo, en cuanto a innovación y mejora organizacional, dado que:

- Permite coordinar los trabajos con los equipos desde la colaboración y la cooperación.
- Genera efectos en los procesos formativos de los y las estudiantes y en el compromiso de otros actores que son parte de la comunidad.
- Las prácticas de liderazgo se desarrollan con tiempo y planificación con base en decisiones mancomunadas.
- Se presenta como una oportunidad para aprovechar los recursos humanos, de acuerdo a las diferentes habilidades, conocimientos, destrezas y talentos de los equipos.
- Se centra en el rol del líder para motivar, estimular y desarrollar las capacidades que puedan contribuir a mejorar la calidad de la institución, la toma de decisiones coordinada y el aprendizaje mutuo.
- Contribuye a dinamizar, apoyar y animar los procesos de cambio en la institución educativa, colaborando en construir la capacidad interna de mejora.



- Tiene incidencia en la mejora de los aprendizajes de los respectivos establecimientos educacionales.
- Permite facilitar y mejorar los procesos formativos y transformar los contextos institucionales.

Por su parte este liderazgo en el desarrollo de la gestión académica, se va generando de manera cooperativa, abarcando las actividades y necesidades de los equipos. La toma de decisiones es participativa, consensuada y adaptada al contexto institucional, y permite fortalecer la institución educativa, no desde un trabajo individual sino desde un trabajo colectivo. Por tanto, la meta de calidad en educación es producto de un conjunto de acciones y tareas mancomunadas con un sentido propio y objetivos comunes que favorecen el aprendizaje.

El liderazgo distribuido permite transformar los contextos institucionales en la medida que promueve una cultura orientada a la colaboración, se centra en el mejoramiento continuo y la autorregulación y genera condiciones para que las instituciones lleven a la práctica nuevos liderazgos.

### ***Reflexiones finales***

Como se ha señalado, la gestión académica es la esencia del trabajo de una institución de educación. Su foco es que los procesos educativos se desarrollen de acuerdo con los lineamientos institucionales, y levantar alertas y mejorar la calidad de los procesos educativos. Para ello, se requiere de esta área de conocimiento en la que el liderazgo se convierte en un factor clave para mejorar dichos procesos y promover las condiciones favorables para llevar a cabo una cultura organizacional centrada en la innovación, el desarrollo profesional y en el aprendizaje.

La mejora de la formación implica la comunicación entre equipos, lo que requiere diferentes roles y liderazgo. El liderazgo distributivo se basa en que las y los líderes tomen decisiones con el aporte de su equipo para capitalizar las fortalezas individuales y promover la participación activa y el logro de objetivos comunes. En palabras de Harris y Chapman (2002, citado en Murillo, 2006), “el liderazgo implica mucho más que simplemente transformar tareas, significa un cambio cultural que requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la comunidad en su funcionamiento y gestión” (p.19). De esta manera, el liderazgo distribuido utiliza los talentos

de otros para un propósito común, de modo que el liderazgo se manifiesta en todos los niveles.

Pont et al. (2008) señalan que “el desafío actual del liderazgo es mejorar la calidad del liderazgo y hacerlo sostenible en el tiempo (...) los sistemas educativos necesitan fomentar y hacer del liderazgo una profesión atractiva” (p. 182). En este sentido, para gestionar una institución educativa, se requieren líderes con formación profesional y con características que les permitan comprender la posición y miradas distintas de sus equipos, y construir objetivos y metas comunes atendiendo a la diversidad e inclusión.

Lo anterior conlleva una serie de ventajas para el desarrollo de la gestión académica y cumplimiento de los objetivos para las instituciones educativas bajo una visión que moviliza los procesos de cambio en la organización y promueve un rol de liderazgo colectivo.

Finalmente, el trabajo colaborativo y conocer los procesos desde los equipos permite tomar decisiones y realizar un seguimiento a la gestión en pro de generar cambios para cumplir con los objetivos institucionales sobre la base de una visión compartida y comprometida de la comunidad educativa. A partir de ello, podemos afirmar que la fortaleza de una institución educativa no está en su trabajo individual, sino en su trabajo colectivo. Bajo este estilo de liderazgo se combina el compromiso, la creatividad y la generosidad del equipo.

El liderazgo distribuido, por tanto, es el elemento que permite a las y los líderes mejorar los procesos formativos y transformar los contextos institucionales, facilitando los cambios de las condiciones institucionales, posibilitando espacios, promoviendo el trabajo en equipo, entregando herramientas y reconociendo al personal directivo, docente, profesional y administrativo como uno de sus principales recursos. Dentro de este marco, la gestión académica se conceptualiza como un proceso dinámico, representativo entre las partes que son transversales al momento de diagnosticar, diseñar, implementar y evaluar las actividades, constituyendo la fijación de líneas base para una buena práctica de la gestión de los procesos formativos con foco en el logro de los aprendizajes de sus estudiantes, y el desarrollo de sus habilidades, competencias y conocimientos.

Para estos efectos, proponemos comprender cómo las prácticas del liderazgo distribuido y democrático permiten el desarrollo de una gestión académica efectiva, considerando el involucramiento de los equipos en la planificación, implementación y evaluación

de los procesos institucionales vinculados al quehacer académico, entendido este último como todas aquellas funciones vinculadas a la docencia impartida. Lo anterior permitirá, por un lado, tener claridad respecto de los procesos institucionales que afectan directamente el aseguramiento de una educación efectiva y de calidad, y, por otro, asegurar un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los y las estudiantes.

Por tanto, este liderazgo enfocado en la gestión académica permite movilizar personas, articular procesos, compartir experiencia entre los equipos, enfrentar los desafíos e innovar de acuerdo a las nuevas oportunidades que abren las demandas y contextos actuales.

Fortalecer esta nueva concepción de la gestión académica en las instituciones educativas permitirá robustecer la carrera académica, directiva y profesional, logrando una mejor autorregulación de los procesos, a través del desarrollo de acciones articuladas y con una mirada estratégica que favorezcan y promuevan un liderazgo distribuido, logrando el trabajo cooperativo y colaborativo desde una perspectiva democrática e inclusiva.

## Referencias

- AHUMADA, L., SISTO, V., LÓPEZ, V. Y VALENZUELA, J. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2), 262-273.
- BOLÍVAR, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- DELORS, J., AL MUFTI, I., AMAGI, A., CARNEIRO, R., CHUNG, F., GEREMEK, B. ET AL. (1996). *Learning: The treasure within. Report to Unesco of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*. Unesco.
- GARBANZO-VARGAS, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- GARCÍA CARREÑO, I. D. (2010). *Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica*. Omnia, 16(3), 19-36.
- LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P., HARRIS, A., Y HOPKINS, D. (2006). *Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning*. University of Nottingham.

- LÓPEZ, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Cinta Moebio* (47), 83-94.
- MATURANA, D., JARAMILLO, C., BERTHOLET, D., LÓPEZ, J., JIMÉNEZ, J. Y VALENCIA, L. (2018). *Gestión académica para la innovación en las universidades chilenas. Un modelo de formación para profesionales de la gestión académica en educación superior. Cuadernos de Investigación en Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior N° 12*. Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile).
- MURILLO, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Red*, (4e), 11-24. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- PONT, B., NUSCHE, D. Y MOORMAN, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264074026-es>
- QUEUPIL J. Y MONTECINOS C. (2020). El liderazgo distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(2), 97-114.
- RIVEROS-BARRERA, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 15(3), 289-301.
- SPILLANE, J. P. (2006). *Distributed leadership. Volumen 4 de Jossey-Bass Leadership Library in Education*. Willey.
- SPILLANE, J. P. Y LEE, L. C. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of practice in transitioning to the principal's office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465.
- SPILLANE, J. Y ORTIZ, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1). 169. DOI: 10.14244/198271993070
- VACCARIA L. (2018). *Liderazgo distribuido para procesos de mejora educativa. Avances en Democracia y Liderazgo Distribuido en Educación*. Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación (RILME).
- VIVEROS ANDRADE, S. M. Y SÁNCHEZ ARCE (2018). *La gestión académica del Modelo Pedagógico Sociocrítico en la institución educativa: rol del docente*. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 424-433. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1082>.
- WEINSTEIN J. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo. 2ª edición, p. 300.