

PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN UCEMICH. UN CASO EXPLORATORIO ENTRE LO POSIBLE Y LO ALCANZABLE.

Perception of institutional management and leadership at ucemich. an exploratory case between the possible and the achievable.

Alejandro Rodríguez Rodríguez. Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (México).

María del Rosario Magdaleno Ávila. Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (México).

Dana Paola Frayle Soto. Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (México).

Mariana Godoy Sandoval. Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (México).

Fecha recepción: 09/07/2024 - Fecha aceptación: 02/09/2024

RESUMEN

En la búsqueda del éxito, cualquier institución educativa desarrolla diversos procesos y pasos a seguir, de los cuales se pueden destacar la gestión educativa y los planes de gestión como bases fundamentales. Estos mecanismos ayudan a dar dirección a la institución mientras facilitan la coordinación de actividades, logrando así objetivos y metas. En el presente artículo se aborda un análisis de los procesos de gestión y estructuras de liderazgo en la Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (UCEMICH), específicamente en una de sus trayectorias ofertadas llamada Ingeniería en Energía mediante una metodología cualitativa como estudio de caso exploratorio. Los resultados arrojaron que la institución tiene un modelo de planeación organizacional eficiente y un liderazgo con muchas oportunidades de mejora, ya que se mostraron como una organización sólida y estructurada en sus procesos de gestión, donde constantemente se ven las visiones grupales y periódicamente se buscan mejoras, siendo así los mayores desafíos solamente ciertos problemas en la comunicación e inconformidad con la jerarquía de puestos.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo Educativo, Gestión Universitaria, Innovación Educativa

ABSTRACT

In the search for success, any educational institution develops various processes and steps to follow, of which educational management and management plans can be highlighted as fundamental bases. These mechanisms help give direction to the institution while facilitating the coordination of activities, thus achieving objectives and goals. This paper addresses a qualitative analysis of the management processes and leadership structures at the University of La Ciénega of the State of Michoacán de Ocampo (UCEMICH), specifically in one of its offered trajectories called Energy Engineering through a qualitative methodology as an exploratory case study. The results showed that the institution has an organizational planning model and a leadership development style with possibilities, since it was shown to be a solid and structured organization in its management processes, where group visions are constantly seen and improvements are periodically sought, thus being the greatest challenges. only certain problems in communication and disagreement with the hierarchy of positions.

KEYWORDS

Educational Leadership, University Management, Educational Innovation

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo, la gestión eficiente es esencial para el éxito y la eficiencia operativa de una institución. Freiling y Fichtner (2010) postulan que una cultura corporativa que sea altamente interactiva, solidaria, pragmática, activa, automotivada, bien coordinada y con una misión clara contribuye a un mejor ambiente de trabajo en una organización, lo que a su vez conducirá a aprendizaje activo y desarrollo de competencias de sus empleados, así como de la organización. Esta investigación se centra en analizar los procesos de gestión y las estructuras de liderazgo en la Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (UCEMICH), específicamente en la trayectoria académica de Ingeniería en Energía.

La investigación pretende identificar los desafíos que enfrenta la institución y explorar las oportunidades para mejorar la gestión educativa, adaptándolas a un mejor entorno educativo. Se consideran: 1). los procesos de gestión y las estructuras de liderazgo dentro de esta institución, como principal factor la planificación estratégica; 2). examinar como se coordina las actividades en la implementación de programas académicos y proyectos; 3). la toma de decisiones que influyen en la eficiencia y eficacia; 4). analizar los procesos destacando la participación de diversos actores, como son los docentes, el personal administrativo y los estudiantes.

2. MARCO TEÓRICO

Como el núcleo de toda organización educativa, podemos mencionar el liderazgo y la gestión, guiando, coordinando la toma de decisiones y el logro de metas. Desde empresas hasta instituciones, su aplicación eficiente es vital para alcanzar el éxito y la eficiencia operativa.

Según Rodríguez y Rodríguez (2015), en la investigación sobre las teorías actuales de liderazgo, el factor central a abordar es el sujeto humano, lo que significa la personalidad y el

carácter de alguien que ejerce continuamente una influencia intencional sobre los demás. Un segundo factor, común a todo ejercicio de liderazgo, es el grupo que está inmerso en el radio de influencia del que se considera el líder. Un tercer factor en la reflexión sobre liderazgo es el contexto (físico, cultural, histórico, organizacional, etc.) en el que opera o funcionará el líder, y el grupo en el que el líder tiene influencia. Un cuarto factor común se refiere a la tarea que vincula tanto al líder, como al grupo que está influenciado y al contexto. Un líder es, pues, quien influye en otros individuos para el logro de metas comunes e inspira valores que asume y vive con coherencia (Rodríguez, 2018; 2023). Los rasgos de un liderazgo auténtico (George, 2003; 2016) son imprescindibles pues para convertirse en un líder auténtico se requiere:

1. Explorar historias de vida y momentos de forja de otros líderes. Como líder, descubre tu verdad, tu Verdadero Norte, gana confianza y resiliencia para afrontar situaciones difíciles.
2. Participar en reflexiones y prácticas introspectivas como meditación, atención plena, oración, largas caminatas, etc., pues ello dará vida profunda y consistencia interna.
3. Obtener retroalimentación en tiempo real escuchando a quienes son “contadores de la verdad” pues han sido aceptados personalmente como mentores, guías, coaches, etc.
4. Comprender el propio propósito de liderazgo para poder alinear a las personas en torno a un propósito común. Esto es más importante que métricas como el dinero, la fama y el poder.

El liderazgo educativo reconoce la necesidad de comenzar con la reflexión crítica y el análisis de toda la información de la que se dispone, y pasar a través de la comprensión iluminada por la autorreflexión a la acción no sólo con respecto al acceso a procesos de enseñanza- aprendizaje, sino también con respecto a los resultados académicos, sociales y

cívicos de quien se sustenta ciudadano interesado en el bien común. En otras palabras, no es simplemente la tarea del líder educativo y pedagógico garantizar que todos los aprendientes tengan éxito en las tareas asociadas con el aprendizaje del plan de estudios formal y la demostración de que el aprendizaje ha sido alcanzado acorde a la evaluación en las pruebas estandarizadas. Es trabajo esencial del líder educativo crear ambientes de aprendizaje o comunidades en las que el capital social, político y cultural se mejore continuamente de tal manera que proporcione equidad de oportunidades para los estudiantes mientras toman su lugar como miembros contribuyentes de la sociedad pues los espacios de educación formal son la sociedad inmediata en la que los aprendientes se encuentran (Rodríguez et al., 2024). Un liderazgo transformacional como lo propone Burns (2010) presenta:

1. Una influencia significativa ocurre cuando los líderes se comportan y son modelos a seguir pues viven un alto nivel de compromiso por valores éticos y actitudes morales. El líder también está dispuesto a correr el riesgo de desarrollar sentido de confianza y vulnerabilidad en los demás, de crear experiencias de motivación extrínseca e intrínseca y de trabajar para cambiar los valores de una cultura organizacional sin perder de vista al ser humano como centro.
2. Una motivación inspiradora sucede cuando el líder sirve con su ser y hacer para motivar e inspirar a otras personas. El líder brinda significado y provoca desafío a las cosas que las personas hacen y el motivo por lo cual las realizan. Motivar a los otros para que trasciendan sus propios intereses personales en aras de compromisos por una visión y objetivos compartidos.
3. Una estimulación intelectual pues un líder estimula a los seguidores a ser innovadores, creativos y encontrar soluciones a los problemas modos nuevos sin temor al cambio pero sin megalomanías enfermizas.

4. Una consideración personalizada cuando el líder considera las diferencias individuales, las necesidades de logro personales y los deseos de cada uno de los seguidores en los momentos que cada uno de ellos vive. El líder actúa como experto líder o mentor y fomenta las comunicaciones e interacciones personalizadas (Grant, 2012).

El liderazgo autentico es un fuerte compromiso a la coherencia, a la pasión por ser y hacer lo que da sentido a la existencia, es consistencia y disciplina, es adapta tu estilo, sin comprometer tu carácter. Los líderes auténticos son capaces de juzgar cuestiones éticas ambiguas alineando sus decisiones con sus propios valores morales.

Los autores Cruzata y Ramírez (2016) definen a la gestión como el “conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (p. 3).

Se puede entender, conforme a la cita anterior, que se sugiere que este conjunto de acciones son la clave para llevar a cabo los planes y traducirlos en logros. La gestión de igual manera se comprende como el puente que conecta la visión y la ejecución.

En este sentido, en el contexto educativo la gestión se refiere al conjunto de actividades, procesos y estrategias implementadas en las instituciones educativas como escuelas, colegios, universidades y otros centros educativos para planificar, organizar, gestionar y controlar todos los recursos disponibles para una educación de alta calidad. y alcanzar objetivos educativos. La gestión educativa abarca aspectos tanto administrativos como educativos y tiene como objetivo optimizar el funcionamiento de las instituciones, mejorar el proceso de aprendizaje y satisfacer las necesidades de los estudiantes y de toda la comunidad educativa.

Según Demattei (2009), “la Gestión Educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones

que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (p. 02).

Algunos de los componentes clave de la gestión educativa son la planificación curricular, la asignación de recursos financieros y humanos, la evaluación y seguimiento del rendimiento académico, la formulación de políticas educativas, la gestión de infraestructura y la promoción de un entorno educativo seguro y eficaz. El objetivo de la gestión educativa es asegurar la eficiencia, eficacia, igualdad y calidad de la educación, promover el desarrollo integral de los educandos y alcanzar los objetivos institucionales y educativos.

3. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación se sustentó con una metodología cualitativa, pues ello permite comprender y analizar un mundo tan complejo lleno de experiencias vividas y recabar información desde quienes son actores que se involucran en el proyecto, es decir, el equipo de investigación se acerca al fenómeno y sus expresiones particulares que es posible una perspectiva fenomenológica de una realidad organizacional. Según Behar (2008, p. 72):

Es un tipo de investigación cuya finalidad es proporcionar una mayor comprensión, significados e interpretación subjetiva que el hombre da a sus creencias, motivaciones y actividades culturales, a través de diferentes diseños investigativos, ya sea a través de la etnografía, fenomenología, investigación acción, historias de vida y teoría fundamentada.

Para la investigación, fue importante acudir al método estudio de caso, se delimitó de esta manera debido a que es el primer acercamiento a un fenómeno presente en UCEMICH y que se considera sea exploratorio para una mejor comprensión de la gestión y liderazgo que se realiza dentro de la institución (Jiménez Chaves y Comet Weiler, 2016). Yin (1994, p. 2), plantea el estudio de caso como

[...] una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su

contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de casos trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencias, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

La unidad de análisis observacional en este contexto se centró en los procesos de gestión y las estructuras de liderazgo dentro de la UCEMICH en específico en la Ingeniería en Energía permitiendo estudiar de cerca las acciones, decisiones, interacciones y dinámicas relacionadas con la gestión y el liderazgo.

Las preguntas que guiaron la investigación exploratoria fueron ¿Cuáles son los procesos de gestión y las estructuras de liderazgo en la Ingeniería en Energía de la UCEMICH? ¿Cuál es su impacto para el logro de los objetivos y metas en la Ingeniería en Energía?

Considerando el enfoque en el que se abordó la presente investigación, y delimitando el fenómeno del cual se requiere saber y analizar toda la información necesaria, se tomaron en cuenta entrevistas semiestructuradas, a partir de las cuales se aplicaron con el personal directivo, administrativo, académico, docente, padres de familia y comunidad. Se seleccionó una muestra de participantes en áreas de gestión y liderazgo en la universidad, esto garantizó una visión complementaria de los procesos de gestión y las estructuras de liderazgo. En la investigación se buscó trabajar con un directivo, 2 académicos, 1 administrativo, padres de familia y sujetos de la comunidad. El directivo es quien supervisa los aspectos académicos de la universidad, incluyendo programas académicos, currículos, investigación y desarrollo de facultades. Los docentes contribuyen a la vida académica y cultural de la institución participando en eventos y actividades, posibles publicaciones y docencia. Con relación a lo administrativo, el sujeto de investigación realiza distintos informes o documentos administrativos-académicos para

entregar a la supervisión, con el fin de que ésta pueda tener un conocimiento, control y gestión sobre lo que sucede en la ingeniería.

En el enfoque cualitativo, las entrevistas semiestructuradas son particularmente convenientes para la creación de situaciones de conversación que faciliten la expresión natural de percepciones y perspectivas por parte de las personas sujetos de investigación (Solís Mata, 2020). Las preguntas del instrumento se adecuaron de acuerdo con los sujetos que se entrevistaría, en esta ocasión a los directivos y administrativos. La guía de entrevistas permitió conocer las experiencias subjetivas de los sujetos de investigación involucrados con el objetivo de constatar respuestas no anticipadas.

Los datos recopilados se sometieron a un análisis cualitativo utilizando técnicas de categorización, buscando patrones, temas de los datos para dar respuesta a la pregunta de investigación. Dichos resultados se contextualizarán considerando factores contextuales como las políticas educativas y las dinámicas internas que pueden influir en los procesos de gestión mediante su triangulación.

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados se hizo triangulación con expertos y con participantes tanto en instrumentos como en análisis de resultados. La triangulación es una estrategia que implica un grado de confiabilidad, validez y replicabilidad haciendo uso de múltiples métodos, fuentes de datos, teorías o investigadores para estudiar un fenómeno o validar los resultados, según Flick (2014), explica que tiene que ver con el uso de observadores y entrevistadores diferentes para hacer notar y minimizar los sesgos que se pueden producir de un investigador individual (p. 68).

Se siguieron todas las pautas éticas mediante un consentimiento informado de los participantes, garantizando la confidencialidad y la privacidad de los datos.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Informe de resultados sobre las entrevistas y cuestionarios.

Para la redacción del presente informe de resultados se utilizarán siglas para identificar a los sujetos que proporcionaron la información, de los cuales, el jefe de departamento de Servicios Escolares se identificará con las siglas "JDSE", la coordinadora de la Ingeniería en Energía con las siglas "CIN", los docentes como "D1" y "D2", los padres de familia como "PF1", "PF2" consecutivamente.

Sobre los servicios que son ofertados en el departamento de Servicios Escolares, la primera área se encarga de las becas, el seguro facultativo y credenciales del estudiante como credenciales de transporte. En la parte de becas como lo menciona el jefe del departamento "por lo regular al inicio de cada ciclo escolar se hace una serie de procedimientos para gestionar tramitar lo que es las becas subes, donde se hace un registro, se sube a una plataforma la información y posteriormente se arrojan los resultados de quiénes son idóneos".

La segunda área del departamento se encarga de los tramites de egresados, protocolos de titulación, certificado de la universidad y el trámite de cédulas. Sobre la gestión de estos procesos JDSE menciona "cuando se realiza el pago y se hizo entrega de su documento de la modalidad, se les asigna la fecha de examen".

La tercera área del departamento trabaja con los procesos del archivo de alumnos vigentes y egresados y como hizo mención JDSE "se tiene la información todo digitalizado, aparte de estar en físico, se tiene digitalizado". De igual manera se realizan las constancias con calificación, cardex, impresión o cualquier otro servicio de los títulos, y certificados necesarios.

La subjefa de servicios escolares es la encargada de la plataforma SIIA como lo definió JDSE es "una base de datos donde se encuentra toda la información de los alumnos como un historial educativo y la elaboración de horarios". También la subjefa se encarga con la estadística, la creación de cédula y la implementación del examen Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL).

Sobre la oferta de cursos recibidos sobre gestión y liderazgo para este departamento, se obtuvo que sí se realizan diversos cursos al año como menciona JDSE “las diferentes áreas tenemos capacitación a veces al año, puede ser una o 2 veces”. El enfoque fortalece la actualización constante y la mejora en gestión.

Coordinación de Ingeniería

En cuestiones de liderazgo en la Coordinación de la Ingeniería en Energía (CIE), se cuenta con una visión de que es un liderazgo pragmático y colaborativo, ya como lo dijo “Considero que el liderazgo es una cualidad que tiene una persona nata para mí, creo que es nata la cualidad en el que puede organizar de ciertas formas a las personas para lograr un objetivo de una forma más eficaz y con los mejores resultados posibles”. Parece un liderazgo más enfocado a la gestión por resultados donde la cohesión del grupo se da por entregables (notas, material, información requerida) que por inspiración del líder. Los resultados son evidentes por las acreditaciones pretendidas y logradas, aunque parece que los procesos de aprendizaje y enseñanza son supuestos. Los elementos de acompañamiento pedagógico quedan supeditados a la gestión de procesos reforzando el liderazgo transaccional con perspectiva transformacional.

Sobre la concepción de JDSE sobre la gestión universitaria CIE, menciona que “la gestión universitaria es desarrollar procesos administrativos o cumplir con la burocracia que tenemos a nivel Estado para conseguir, digamos bienes muebles, bienes materiales, para mejorar la educación de los alumnos a los que estoy siendo su coordinadora”.

Cómo se realiza aquí la recolección de información que se necesita para tomar todas las decisiones sobre la gestión se realiza dependiendo de los tipos de recolección de información, como CIE indicó “Es que son diferentes tipos de recolección de información, en este caso te pongo un ejemplo, qué material van a necesitar los profesores o insumos para el año siguiente, yo, por ejemplo, generé una tabla para que todos me den la misma

información, se las envío a ellos y ellos ahí me plasman lo que van a necesitar para el año siguiente diferente a si tenemos una reunión de coordinadores allí la secretaria nos lo pide de forma verbal y cada uno lo estamos enviando, le enviamos la información de forma abierta, de lo que ella nos está requiriendo, incluso a veces puede ser hasta por medios de WhatsApp, o de correos electrónicos para dar agilidad y no detener los procesos”. El interés por la eficiencia y la eficacia en la gestión es claro y los procesos se cuidan en todas sus fases; es una gestión que cuida procedimientos y que es sensible al trabajo enfocado a resultados con elementos de colaboración interpersonal.

JDSE especificó sobre las características que debe de tener un líder CIE: “Creo que un líder debe ser una persona muy puntual en sus decisiones, estar a lo mejor preparada sobre el tema o el área, debes estar empapado del ramo, este otra de las cualidades creo que debes de tener respeto hacia las personas y la otra cualidad creo que es la que más todos podrían tener mientras un liderazgo es la disciplina, creo que debes de ser una persona disciplinada”. Se delinean rasgos de un liderazgo que se enriquece de la propuesta transformacional, carismática y de rasgos marcando la eficiencia, la inteligencia y los procesos metacognitivos como importantes en la toma de decisiones.

Según los resultados de la entrevista también se obtuvo que la ingeniería trata de desarrollar el liderazgo en sus alumnos mediante clases, tutorías y herramientas necesarias aunque no se logró obtener evidencia que de soporte a este intento. Para acreditar la trayectoria de la Ingeniería se utiliza la acreditación bajo el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI).

La actual coordinación solo conoce los procesos de reacreditación pues hace poco empezó a coordinar la trayectoria CIE, por tanto, en los procesos de gestión para la acreditación considera que los procesos de inicio de acreditación son muy similares. En el proceso de acreditación nacional de la CIE, JDSE menciona “nosotros a través de la página de

CACEI hacemos la solicitud de que queremos hacer una reacreditación, ellos nos dan unos puntos que son con los que debemos de cumplir, nosotros lo dividimos entre todos los profesores y son diferente información que ya tenemos, por ejemplo, información administrativa, información de reuniones que tuvimos con padres, información de materias que se están, que se están impartiendo, reuniones con el sector industrial, reuniones con padres de familia y ellos nos dan una plataforma y en la plataforma nosotros empezamos a juntar, la información y evidencias que nos va pidiendo después ellos cierran la plataforma y empiezan a revisar pero la revisión ya de que nos falte o si tuvimos alguna observación”.

Las metas y objetivos académicos fundamentales que tiene la trayectoria de energía CIE comenta JDSE que “son bajar nuestro índice de deserción y subir más nuestro índice de titulación” pues ellos impactan los procesos administrativos y los elementos organizativos, financieros o de gestión.

Sobre los procesos de evaluación y seguimiento de los profesores en la trayectoria y su desempeño cada semestre se realiza una evaluación docente entre los mismos docentes y también está la parte de que los alumnos hacen la evaluación a los profesores a través del Sistema Integral de Información Académica y Administrativa (SIIA), y como coordinadora ella trabaja los siguientes parámetros: “si un profesor está teniendo una puntuación menos de 70, se le cita para ver por qué está teniendo esa baja puntuación, incluso si hay un profesor que no esté contratado ya de base y tiene una calificación menor a 70 se da la recomendación para que ya no se haga su recontractación”. En temas de gestión de personal es claro el enfoque basado en resultados y con elementos estandarizados en el desempeño docente.

Docentes

En las actividades en las existe mayor comunicación entre los docentes, D1 menciona que aunque existen cursos, en la ingeniería “no se ha percatado de eso”, mientras que D2 comenta que “en las reuniones de trayectoria

que se realizan cada semana” se intenta un liderazgo pero se reduce a organizar la reunión y se queda en asuntos de gestión y entrega de evidencias y resultados.

D1 menciona que “no existe el liderazgo pedagógico y que no saben que es ser un líder” en ambientes universitarios mientras que D2 “no tiene conocimiento del tema”. El tema de liderazgo educativo entre docentes de la ingeniería no es claro ni en sus estilos ni es sus referentes en administración.

Las estrategias que utilizan para el desarrollo de habilidades socioemocionales como elementos de formación a la toma de decisiones y estilos de liderazgo entre los alumnos, lo que el D1 menciona que solo utiliza la comunicación mientras que D2 utiliza “el trabajo en equipos, ejemplos de comunicación asertiva, meditación guiada, respeto físico y verbal”. En cuanto a las estrategias para propiciar las comunidades de aprendizaje mencionan que “el trabajo en equipos y que el compañero que entendió le explique al que no”. Los docentes muestran una sensibilidad pedagógica al trabajo colaborativo y, quizá no del todo conscientes, proponen comunidades de aprendizaje (Rodríguez, 2020), aunque en el apartado de cómo se evalúa la eficiencia de los procesos educativos en la institución D1 dice que “no tiene idea” por otro lado D2 menciona que “mediante evaluaciones entre pares”. Se agrava un poco más pues para evaluar la eficacia de los procesos educativos en la institución D1 “no tiene idea” y D2 “con los indicadores que arrojan las evaluaciones”.

En los términos de involucramiento en la toma de decisiones y la elaboración de instrumentos de gestión no se tiene tal, pues se percibe un estilo de gestión de espacios y actividades extracurriculares más que de liderazgo pues desde la perspectiva D1 menciona “no me queda claro que hagan gestión universitaria” mientras que D2 comenta que “la gestión de recursos para: viajes de prácticas estancias, intercambios, compra de material para prácticas de laboratorio y proyectos.

Los recursos y apoyos necesarios para ofrecer una educación de calidad son apoyos institucionales recibidos de recursos federales y

estatales. Los procesos son muy burocráticos y los docentes encuentran obstáculos a la hora de obtener estos recursos por parte de los directivos, locales, estatales y federales.

Padres de Familia

El enfoque o la forma de manejo la comunicación de la trayectoria con los padres de familia o los tutores de los estudiantes, apenas se empezó a considerar a los padres de familia en el 2023 ya que hicieron una reunión y encuestas sobre sus hijos y la relación de los padres con la universidad. El potencial de formación al liderazgo entre alumnos con el involucramiento de actores más allá de la Universidad se percibe promisorio.

Una parte que se presenta como problemática en la comunicación, toma de decisiones y los procesos de gestión en la trayectoria es una cultura organizacional que se percibe como meritocracia basada en grados académicos. JDSE menciona incomodidad laboral como uno de sus principales desafíos que tiene al coordinar la carrera, pues al liderar docentes, comenta que “a veces ya se viene trabajando de una forma y como los docentes poseen grado académico de maestros y doctores, creo que es difícil porque para ellos es inaceptable como alguien con licenciatura va a venir a coordinarme acciones, pero si bien no puedo competir en el área académica, en los conocimientos de su área de conocimiento que ellos ya tienen por un doctorado, por una maestría, pero sí puedo competir con ellos en lo administrativo, porque yo tengo ya 12 años aquí”. El liderazgo transformacional se enfrenta a un tema afecta el empleo de esta teoría y estilo de liderazgo, pues el líder transformacional inspira a otros por su consolidado factor de inspiración intelectual y mejora en los ámbitos que sus seguidores aspiran a llevar a mejores niveles. Ciertamente existen otros estilos de liderazgo como asevera Rodríguez (2023).

En cuanto a los padres de familia, se hizo un cuestionario autoadministrado en línea para que fuera más fácil la recolección de la información. La coordinación propuso en el modo de contacto por email que los padres o tutores de los estudiantes de la ingeniería

habían proporcionado a inicio de ciclo escolar. Se envió una carta invitación explicando el motivo del cuestionario, a quienes respondieron se les proporcionó en un segundo email el material a responder. Los padres de familia que respondieron al cuestionario mencionaron que las habilidades y valores con los que debe de contar el docente que les imparte clases a sus hijos son la: responsabilidad, estudio (o en caso entendible el conocimiento y manejo de tema), respeto, disciplina y ser un ejemplo o guía para sus hijos en cuestiones académicas y de estudio. Especial tema mencionado fue el ambiente familiar entre quienes conforman la ingeniería, las habilidades socioemocionales y de convivencia con los hijos. La mayoría de padres de familia mencionan que es poco el tiempo que ellos pueden pasar con sus hijos debido a que son adultos o tienen muchas responsabilidades no hay tiempo para la convivencia o el involucramiento directo en procesos de educación que fortalezcan lo aprendido en la Universidad pero algunos padres de familia se involucran como el PF3 mencionó que “cada que mi hijo regresa de la escuela platico con él de su día, lo he hecho desde que era pequeño y es una costumbre que no se nos ha quitado”. Existen elementos de liderazgo entre padres de familia que valoran el modelaje como herramienta de formación en valores y desarrollo de competencias sociales, pues dependiendo como ven a sus hijos, sus expresiones de emociones y lo que refieren cuando platican, los padres de familia dicen involucrarse en ello.

El involucramiento de los padres de familia con la comunidad educativa de la Universidad ha sido asistir a una reunión convocada por la institución ha sido lo que la mayoría de los padres de familia encuestados mencionaron. También se hizo mención de que anteriormente ellos no tenían este involucramiento con la institución porque nunca la Universidad se interesó por ello. Además, en el caso de la junta realizada, solo se les pregunto si conocían sobre ciertas cosas, pero no sobre ninguna toma de decisión. Este dato pone con mayor evidencia que el tipo de liderazgo promovido desde la institución se centra más

en procesos administrativos que en personas, más en estilos de gestión que de liderazgo.

Las recomendaciones o acciones que los padres de familia consideran para fortalecer la comunicación entre la institución educativa y ellos se enfocan a temas de comunicación, pero no les es claro algún tipo de liderazgo que la Universidad intencionalmente proponga, pues sus respuestas fueron PF1: "seguir haciendo las juntas como las de la otra vez", PF2 "contactarnos por nuestros correos electrónicos o teléfonos" y el PF4 comentó que sería bueno "mandarnos recados con nuestros hijos."

5. CONCLUSIONES

El presente estudio de caso exploratorio sobre los procesos de gestión y las estructuras de liderazgo en la Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (UCEMICH), en la trayectoria de Ingeniería en Energía (CIE), muestra la importancia crucial de continuar profundizando el fenómeno de estilos de liderazgo y elementos de gestión para el desarrollo y el éxito institucional.

La eficacia de estos procesos depende en gran medida de las estructuras de liderazgo existentes, desde los directivos hasta el cuerpo docente y administrativo, que actúan en conjunto para guiar, motivar y coordinar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales. El liderazgo de la CIE se puede fortalecer porque hay elementos germinales de un liderazgo sustentable ya que existe sensibilidad por un proceso de desaprender para aprender y que ello, implica en la formación de un líder, la adquisición de conocimiento, destrezas y habilidades que estimulan la remodelación reflexiva de las estructuras profundamente arraigadas de conocimiento y creencias previas (Rodríguez, 2018). El aprendizaje en el líder educativo de UCEMICH implica la autorreflexión crítica de los supuestos profundamente arraigados y la validación de las propias creencias al compartir experiencias y percepciones de y con los demás en el trabajo colaborativo que ya se realiza desde coordinación. También implica la capacidad de interpretar las experiencias pasadas desde

un nuevo conjunto de expectativas sobre el futuro, dando así nuevas perspectivas de significado a esas experiencias más allá de pretender solo certificaciones institucionales y centrando la formación al liderazgo en la persona del docente, pues la práctica educativa y pedagógica auténtica parece ser multidimensional donde los educadores-expertos desarrollan una mayor conciencia del yo (tanto personal como cultural) y el reconocimiento de las dimensiones éticas asociadas con el fomento de un aprendizaje adaptativo.

La trayectoria de Ingeniería en Energía, como parte integral de la UCEMICH refleja la aplicación práctica de procesos de gestión y estilos de liderazgo. La coordinación de actividades garantiza la calidad en la impartición de clases y la toma de decisiones efectiva permite la adaptación continua a los cambios en el entorno educativo. No obstante, esta investigación también se ha identificado desafíos y oportunidades, la necesidad de fomentar la participación activa de la comunidad educativa que son áreas que requieren una atención continua. Freire (2012) sentencia: "Cada vez que el 'tú' se transforma en un objeto, se 'subvierte' el diálogo por un 'eso' y la educación se transforma en deformación " (p. 89).

La CIE tiene una estructura consistente en sus procesos de gestión, ya que la coordinación y academia están en constante evaluación y buscan cambios, tanto es así que se realizan juntas semanales de evaluación y seguimiento además de que se cuentan con recursos económicos, por ello los principales problemas encontrados desde la comunicación e interacción de los sujetos de la institución bien puede ser afrontado desde un estilo de liderazgo transformacional.

Consciente de las altas exigencias de los ambientes educativos y sus demandantes dinámicas de formación y acompañamiento, aunado a situaciones diarias de estrés y con la exigencia de respuestas rápidos desde criterios bien formados; se considera conveniente recuperar algunos elementos de liderazgo propuestos por Roberts (2018) quien define el liderazgo como "el proceso de influenciar a las personas al proporcionar un propósito,

dirección y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización" pues el estilo de gestión, el desarrollo de estrategias para mejorar la comunicación, y cambiar la percepción sobre la jerarquía laboral de la universidad requiere crear un entorno laboral más armonioso, colaborativo y enfocado en el crecimiento conjunto, dejando a un lado el individualismo y la competencia.

Al implementar programas de desarrollo profesional que se centren en habilidades prácticas y de liderazgo, se ofrece a los empleados oportunidades para crecer y mejorar en sus roles, independientemente de su formación académica. También así, agregar a la cultura organizacional el llevar a cabo actividades para demostrar la diversidad de experiencias más allá de los títulos académicos, promueve un ambiente donde cada individuo se siente valorado y reconocido por sus contribuciones únicas al éxito de la institución.

Estas estrategias se complementan con la mejora de la comunicación interna, que es fundamental para establecer un intercambio de información efectivo, fomentar la colaboración entre diferentes departamentos y

niveles jerárquicos y crear un sentido de pertenencia en toda la institución.

Derridá (2004) escribió sobre el liderazgo en instituciones educativas en sus últimos ensayos publicados como *Eyes of the University*. El filósofo argelino planteó una serie de preguntas que podrían enfrentar los docentes y los administradores cuando empiezan a pensar en la educación colectiva e individualmente como líderes: "¿Qué representamos? ¿A quién representamos? ¿Somos responsables? ¿Para qué y para quién?

Es posible inferir que el tipo de idea que se tiene acerca de los otros, acerca del ambiente escolar, acerca de los valores que sostienen las relaciones, acerca de los modos de acción y de los objetivos que se perseguirán organizacionalmente, todo ello en su conjunto influyen directamente en el resultado final que se intente como rasgos identitarios de la comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Demattei, L. (2009). *Desde la visión de Carlos Botero, para el éxito de la gestión educativa, liderar las escuelas para transformar la educación*. Gestión Educativa. <https://gestioneducativa.ar/desde-la-vision-de-carlos-botero-para-el-exito-de-la-gestion-educativa-liderar-las-escuelas-para-transformar-la-educacion/>
- Cruzata-Martínez, A. y Rodríguez Zaldívar, I. E. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 3(1). <https://hdl.handle.net/20.500.14005/2487>
- Derridá, J. (2004). *Eyes of the university*. Stanford University Press.
- Flick, U. (2014). *La gestión de la calidad en la investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S.L.
- Freiling, J. y Fichtner, H. (2010). Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 24(2):152-172. DOI:10.2307/23279354
- Freire, P. (2012). *Pedagogy of the oppressed*. Herder & Herder.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- George, B. (Julio, 2016). *The Truth About Authentic Leaders*. <https://hbswk.hbs.edu/item/the-truth-about-authentic-leaders>

- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(22), 458-476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>
- Jiménez Chaves, V. E., y Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de caso como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5757749.pdf>
- Roberts, R. (Julio, 2018). 12 *Principles of Modern Military Leadership*. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2018/May/12-Principles-Part1/>
- Rodríguez, A. (2018). *Liderazgo preventivo en la Universidad*. Ediciones Navarra-Universidad Salesiana.
- Rodríguez, A. (junio 2020). Cuatro P's para afrontar los retos educativos de la nueva normalidad. *Nexos*. <https://educacion.nexos.com.mx/?p=2348>
- Rodríguez, A. (2023). *Educadores líderes desde un enfoque preventivo (2nd Ed.)*. Institute of Salesian Studies.
- Rodríguez, A., Gutiérrez Cárdenas, C. L., González Delgadillo, A. I., y Elías Martínez, F. (2024). Liderazgo y gestión escolar en Michoacán.: Entre suplencias y ausencias. *Hekademos. Revista educativa Digital*, 36(1). <https://hekademos.com/index.php/hekademos/issue/view/14>
- Solís Mata, L. D. (2020). *Entrevistas semiestructuradas en investigación cualitativa*. Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/entrevistas-semiestructuradas-en-investigacion-cualitativa-entrevista-focalizada-y-entrevista-semiestandarizada/>
- Yin, R. (1994). *Investigación de estudios de caso: diseño y métodos*. Publicaciones Sage.