



Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo Costa Oriental del Lago



 **Impacto** *Científico*
Universidad del Zulia

Diciembre 2023
Vol. 18 N° 2

ppi 201502ZU4641
Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042
ISSN Electrónico: 2542-3207

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 18. N°2. Diciembre 2023. pp. 451-464

Gobernanza y liderazgo para el éxito de la gestión universitaria

Sandra López de Castro

La Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del lado. Venezuela.

 <https://orcid.org/0009-0005-3875-6756>

lopezc.sandra28@gmail.com

Resumen

La presente investigación constituye un estudio de las teorías relacionadas con el liderazgo y la gobernanza y su influencia en el éxito de la gestión universitaria. Se fundamenta en los aportes de Zenger y Folkman (2013), Yáber y col. (2018), Carrillo (2016), Dulce (2015), Covey (1993), Cohen (2010), Goleman (1998), Ibarra y Rondero (2011), entre otros. La metodología utilizada consistió en una investigación de tipo descriptiva. Se estudió la gobernanza y el liderazgo global y su aplicación en la gestión universitaria, los aspectos que caracterizan a un líder global exitoso y su vinculación con la gerencia y las herramientas gerenciales que le permitirán desarrollar sus funciones con efectividad a la vez que contribuye al desarrollo de su equipo de colaboradores.

Palabras clave: Liderazgo, gobernanza, gestión universitaria.

Governance and leadership for the success of university management

Abstract

This research constitutes a study of the theories related to leadership and governance and their influence on the success of university management. It is based on the contributions of Zenger and Folkman (2013), Yáber et al. (2018), Carrillo (2016), Dulce (2015), Covey (1993), Cohen (2010), Goleman (1998), Ibarra and Rondero (2011),

among others. The methodology used consisted of a descriptive research. Governance and global leadership and its application in university management were studied, as well as the aspects that characterize a successful global leader and their relationship with management and the management tools that will allow them to carry out their duties effectively while contributing to the development of your team of collaborators.

Keywords: Leadership, governance, university management.

Introducción

La gerencia no es un proceso de interés solo para las organizaciones empresariales, sino que se puede trasladar a cualquier organización que requiera ser dirigida hacia el logro de sus objetivos, de una manera coordinada, planificada y controlada; haciendo uso eficiente tanto de su talento humano como de sus recursos materiales, financieros, administrativos y tecnológicos. En este sentido se reconoce la gerencia dentro de las instituciones educativas, como el medio para direccionar a todos sus miembros y sus recursos, hacia el logro de los objetivos institucionales.

Las instituciones educativas a nivel universitario, al igual que cualquier organización, para lograr el éxito de su gestión, necesita considerar una diversidad de elementos, entre los cuales se encuentran la comunidad académica, el usuario, el contexto socio-económico al que debe responder, así como también, el compromiso por parte de la gerencia para asumir la creación de mayor valor agregado a los productos o servicios ofrecidos. Adicionalmente, las instituciones universitarias operan dentro de un ambiente global y dinámico afectado por la actual crisis económica a nivel mundial, el deterioro del medio ambiente, la lucha por el rescate de los valores morales, así mismo, las orientaciones y exigencias cambiantes de los usuarios.

Es por ello, que la gerencia universitaria además de movilidad y dinamismo, requiere formación, capacitación y de valores, que la lleven a visualizar los cambios requeridos y pertinentes para su entorno. Asumir el rol de gerente, dentro de una universidad, implica sostener una actuación directiva con el acertado componente de liderazgo, aunado a la ética organizacional, sin descuidar la constante actualización en los conocimientos que se refieren a su desempeño cotidiano. Es el gerente y el cuerpo directivo de la institución, quienes deben cumplir con la labor de aprovechar e incentivar a sus trabajadores a generar ideas e impulsar los cambios necesarios, teniendo una comprensión del contexto social, para poder definir estrategias y canalizar acciones que lleven a dicha organización al éxito.

En tal sentido se requiere que los gerentes de las instituciones universitarias, cuenten con el componente de liderazgo, sin embargo, en muchas ocasiones se observa cómo escudándose en el estatus, se crea un abismo difícil de flanquear entre los niveles gerenciales y los miembros de la organización perteneciente a los niveles operativos, impidiendo tener una visión realista de la situación de la organización y aparentando

que todo funciona bien. En concordancia con lo anterior, el primer Informe del Instituto de Estudios Políticos (2013), expresa que los profesores de las universidades públicas venezolanas perciben el gobierno universitario como autocrático, al tiempo que cuestionan la capacidad de liderazgo de quienes lo presiden.

Lo antes mencionado, ha generado una escasa y apática participación de los académicos en instancias de toma de decisiones y de formulación de políticas universitarias; asimismo, ha evidenciado la presencia de la política en las decisiones universitarias, el control burocrático, la injerencia del gobierno en las decisiones académicas y la politización de todas las instancias de la educación superior en detrimento de los valores y normas académicos.

Es por ello que las universidades requieren de un gerente líder, que cuente con el respeto y la admiración de los empleados, a fin de que estos deseen seguirlo y apoyarlo en sus decisiones. Una buena gerencia es capaz de reemplaza el temor por la responsabilidad, el pensamiento sumiso por el pensamiento crítico, un monopolio por instituciones que compiten, la burocracia por resultados, los bienes y servicios baratos por unos de calidad, el desperdicio de recursos por el uso responsable de los mismos, la humillación por la dignidad, la ignorancia por la educación.

Al respecto, Yáber y col. (2018), afirman que tanto la gestión como la gobernanza proporcionan la necesaria estabilidad para que las Instituciones de Educación Superior (IES) cumplan con sus metas y objetivos. Sin embargo, visualizar y socializar la necesidad de cambio; animar, motivar y entusiasmar a las personas para construir un mejor futuro que permita a las instituciones cambiar, mejorar e innovar, es una tarea fundamental del liderazgo. De esta manera, la Gobernanza, la Gestión y el Liderazgo condicionan el cómo se definen y llevan a cabo los procesos de las IES. Además de ello, el personal que trabaja en funciones de coordinación, supervisión y dirección, realizará mejor su trabajo si desarrolla y aplica las competencias vinculadas con las actividades de gobernanza, liderazgo y gestión. A partir de lo expuesto, surge el presente artículo donde se analizan las teorías relacionadas con el liderazgo y la gobernanza y su influencia en el éxito de la gestión universitaria.

Gobernanza universitaria

El término “gobernanza”, aparece definido por primera vez en la edición del Diccionario de la Real Academia Española de 1803 como "ant. [antiguamente] lo mismo que gobierno". Para su edición número 22, publicada en el año 2001 la definición es la siguiente: f. [femenino] “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”. Mientras que en la edición actual, publicada en el año 2022 se define

la gobernanza como f. [femenino] “Forma de gobernar, especialmente si es eficaz y adecuada a los fines que se persiguen”.

Aplicada a las universidades, la gobernanza se asocia a la forma o método de gobernarlas, esto es, a la forma en que se toman las decisiones al interior de ellas. Según Brunner (2011), la gobernanza es la manera en que las universidades están organizadas y son operadas internamente, desde el punto de vista de su gobierno y gestión; y cómo se relacionan con entidades y actores externos con la finalidad de cumplir sus objetivos.

En concordancia con lo anterior, Ibarra y Rondero (2011), asimilan la gobernanza universitaria a la gobernabilidad universitaria, definiéndola como una capacidad para actuar eficaz y legítimamente en la conducción de la institución y sus comunidades. Esto es, la capacidad para sumar voluntades en torno a un proyecto y que se expresa tanto en las normas y reglas que conducen las acciones de su comunidad, como en las relaciones que la universidad mantiene con su medio.

En función de los pronunciamientos anteriores, a gobernanza, para el rector de una universidad, debe entenderse como su capacidad para ejercer el liderazgo en sus funciones de dirección académica, contando con: claridad de sus propósitos, habilidades prospectivas para definir, políticas y estrategias; así lo expresan Lavados y González (2018), a la vez que refieren que debe dominar las potencialidades de los mecanismos de gestión que se requieren implementar para lograr que el proyecto corporativo sea exitoso.

Las universidades deben atender las necesidades sociales relacionadas con la formación ciudadana, calidad académica, investigaciones con pertinencia social, desarrollo profesional, entre otras; para lo cual requiere implementar estrategias que a su vez requieren ser proyectadas mediante un proceso de gobernanza universitaria que logre la colaboración de los integrantes de la comunidad universitaria, pero además de los gobiernos y las empresas tanto públicas como privadas.

Para el logro de estos propósitos se requiere sin duda la guía de un gerente líder que ejerza una gobernanza favorable, que logre desarrollar e impulsar la planificación a ejecutar, desplegando una dirección estratégica, con aspectos innovadores que facilite la toma de decisiones y una gestión administrativa alejada de excesos burocráticos y apegada a las normativas y legislación vigente.

Liderazgo global

Las concepciones de liderazgo, en general, coinciden en que consiste en la capacidad de influir en los demás, así como motivarlos a alcanzar sus potencialidades, en pro de conseguir los objetivos que se propongan. Sin embargo, un líder no solo debe ser capaz de influenciar a sus colaboradores, sino también de proporcionar ideas innovadoras,

y mantener el empuje y al ambiente de trabajo de manera armónica y colaborativa. De acuerdo con Weber (1996), un líder es aquel encargado de guiar a otras personas por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten y es reconocido como orientador.

El fenómeno de la globalización ha influenciado la forma en que se gerencia, se produce y se trabaja; debido a su efecto en el comportamiento de las personas, la evolución de la tecnología, la difusión de conocimiento entre otras cosas. Como consecuencia la forma en que se lidera también ha sufrido transformaciones en cuanto a la manera en que se responde a las necesidades que atiende, ya que debe considerar la diversidad, experiencias, conductas y culturas distintas; es decir, se debe liderar desde una perspectiva global.

Al estudiar el liderazgo global nos percatamos, tal como lo afirma Fierro (2020), de que el concepto de liderazgo global ha evolucionado a lo largo de los años partiendo desde considerarse como una habilidad que posee el líder, que consiste en inspirar e influenciar el pensamiento, las actitudes y el comportamiento de las personas alrededor del mundo, para posteriormente pasar a ser el que promueve un cambio global tanto en el sector público como en el privado, hasta considerarlo un facilitador que contribuye a la estabilidad económica mundial, para lo cual, se requiere que el líder global cuente con fortalezas, valores y desarrolle habilidades de competencia global.

Otro aspecto a considerar es que la definición de liderazgo global (al igual que todos los tipos de liderazgo) se centra en la influencia que ejerce el líder sobre las personas, pero se resalta el hecho que se deben considerar, como una parte esencial de este tipo de liderazgo, los aspectos culturales. Adicionalmente, se considera desde la perspectiva de las empresas globales donde trabajan personas de diversas culturas y se requiere una integración del equipo de trabajo para lograr las metas trazadas por las organizaciones. Por ello, se hace necesario que el directivo desarrolle capacidades, acciones y estrategias factibles que estén acordes a los contextos donde se desarrolle el trabajo; siendo estas destrezas las que lo convierten en líder global.

El liderazgo global se puede definir de acuerdo con Beechler y Javidan (2007), como el proceso de influir en los individuos, los grupos y las organizaciones (dentro y fuera de los límites de la organización global) que representan los diversos sistemas culturales, políticos e institucionales para contribuir a alcanzar los objetivos y la misión de la organización. Mientras que para Dorfman y Mobley (2003:43), “el liderazgo global es el que influencia a través de fronteras nacionales y culturales. Requiere examinar las intersecciones y el ajuste entre las variables y procesos contextuales individuales, organizacionales y culturales”.

En función de lo anterior, podemos discernir que el liderazgo global está dado por la capacidad que tiene el líder de influenciar a las personas y operar eficazmente en entornos globales, complejos y diversos; respetando siempre la diversidad cultural y promoviendo cambios significativos a futuro.

Liderazgo exitoso

Los líderes exitosos poseen ciertas características diferenciadoras que les permite llegar a niveles de excelencia, aun cuando las condiciones del entorno pueden estar cambiando significativamente en el curso del tiempo. Para comenzar, un líder debe proveer dirección, esto es, lo relativo a la visión; sin embargo, para tener una definición colectiva del éxito, los líderes deben involucrar, motivar y animar a los miembros de la organización. No es suficiente con tener la visión, deben realmente involucrar a sus colaboradores para convertirla en acción.

Adicionalmente, los líderes deben ser capaces de demostrar personalmente su capacidad adaptativa y estar alerta a los resultados operativos y de rentabilidad del negocio. Los líderes exitosos se involucran personalmente con los programas de desarrollo de liderazgo y coaching de las personas que forma parte en su organización.

También es esencial el manejo de la inteligencia emocional, la cual, de acuerdo con el trabajo de Goleman (1998), se entiende como la capacidad que una persona tiene para percibir, identificar, comprender y manejar debidamente las emociones, tanto propias como de otros. Ser inteligente emocionalmente significa tener la capacidad para manejarse debidamente asimismo, pero también, para manejar debidamente las relaciones con los seres que conforman el entorno; es toda una habilidad para conectarse con la gente, posiblemente sea un derivado de la capacidad de involucrar y animar a otros y tiene que ver con la interrelación con otros.

Una de las competencias presente en los líderes de éxito es su propio liderazgo personal, el cual le permite en los actuales momentos de globalización, caracterizados por altos niveles de competencia, comunicaciones cada vez más ágiles, cambios constantes, aumento en las exigencias del entorno, así como la responsabilidad de contratar y dirigir personas cada vez más preparadas, actualizadas y capaces de asumir riesgos; distinguirse de sus pares y lograr que su equipo le siga en el desarrollo de su visión, consecución de metas ambiciosas, todo esto con la convicción de que ese líder exitoso es el modelo a seguir, que al propio tiempo crea en sus colaboradores sentido de pertenencia con la organización en la cual se desarrollan.

Para establecer una aproximación del liderazgo exitoso, se tomará como base el trabajo de Zenger y Folkman (2013), quienes utilizan como modelo la analogía gráfica de una "carpa" o tienda de campaña, que consideran como la estructura de cada persona. Las fortalezas clave para el desarrollo del liderazgo son los parales de la carpa. Los autores refieren que el paral principal o el corazón del modelo es el Carácter, enmarcado en ser tenaz y no rendirse porque algo es difícil, tener estabilidad emocional, ajustándose con rapidez a los entornos cambiantes.

El siguiente paral es la Capacidad Personal, que son esas competencias claves para que la gente se posicione en su entorno y las demás personas tengan una percepción de un fuerte liderazgo. Estos atributos son los conocimientos técnicos y profesionales, de los productos, habilidades de análisis, resolución de problemas, innovación, iniciativa

y uso efectivo de la tecnología de la información. Como tercer parál se fija en el Enfoque en Resultados, y requiere que los párales de la carpa mencionados anteriormente estén fuertemente fijados. El líder efectivo convierte las ideas en acciones al establecer metas ampliadas para su gente, asume responsabilidad personal por los resultados del equipo, opera con rapidez e intensidad, y equilibra los resultados de corto, mediano y largo plazo.

El cuarto parál son las Habilidades Interpersonales, es decir, ser gente.

Este parál, junto con el carácter, es el que más soporte le da a la carpa.

Esa fortaleza diferenciadora le permite al líder ser capaz de influir positivamente en las personas, motivándolas a mejorar su desempeño de manera colaborativa y desarrollando su talento y el de los demás. El último parál, no por ello menos importante, es la fortaleza de Liderar los cambios organizacionales. Requiere tener una perspectiva estratégica, ser un vendedor efectivo para los proyectos o productos del equipo, traducir con pasión la visión, misión y los objetivos de la organización a metas desafiantes.

Zenger y Folkman (2013), enfatizan que la mejor manera de montar la carpa es fijar los párales hacia el cielo y no tratar de levantar el trozo de lona caído con un solo parál. A partir de ello, comienzan a obrar una serie de combinaciones poderosas entre los diferentes atributos del liderazgo para crear fortalezas múltiples, llamadas competencias compañeras o amigas que se colaboran entre sí para potenciarse.

Los líderes exitosos hacen la diferencia en sus organizaciones pues son más efectivos y esto se refleja en los resultados que obtienen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales: mejoramiento de la productividad, crecimiento de las utilidades, reducción de la rotación de personal, optimización del servicio al cliente, creación de altos niveles de estándares y compromiso por parte de los empleados y algo realmente impactante, creación de sentido de colectivo de pertenencia para con la organización.

Todos estos atributos hacen que el Líder de Éxito sea admirado por sus colaboradores, imitado por sus colegas y reconocido por sus superiores, lo cual genera ambiente y condiciones para que él pueda plasmar su estilo de Liderazgo Personal, buscando que haya más líderes, potenciando el talento humano de otros y que éstos operen en toda la organización logrando culminar con éxito las labores a ellos delegadas y empoderando a sus colaboradores y pares, dándoles el espacio para desarrollar sus fortalezas, es decir, gerenciando el talento humano, partiendo de sus propias competencias.

El liderazgo global y la gerencia

La visión de un entorno globalizado se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial constante, y consecuentemente, por la consolidación de la gerencia, la cual

tiene su centro de atención en lograr los mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica, y empezar a valerse de herramientas de avanzada, como Reingeniería y Benchmarking, Alianzas Estratégicas, Calidad Total e Innovación.

Cada vez son más duras las exigencias del mundo empresarial, y así mismo la preparación a nivel general del directivo que deberá responder a esas exigencias. Covey (2014), argumenta que una de las principales fuentes de autoridad en las organizaciones proviene del dominio técnico de un profesional sobre una determinada materia. Ésta es una de las condiciones sine qua non para asegurar la eficacia del liderazgo, ya que desde esta perspectiva nadie seguiría a un líder técnicamente incompetente.

El efecto de la globalización genera que varias tendencias económicas y demográficas causen un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se vean en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos, hecho que tiene una relevancia no solo local sino a nivel mundial. Los países y las regiones se ven seriamente afectados cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez a través del tiempo.

Desde una perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

De acuerdo con Carrillo (2016), los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Uno de los elementos que se denominaría que es el más común en el perfil de los directivos de éxito es, su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas. Los líderes tienen que gestionar las relaciones adecuadamente; ningún líder vive aislado del mundo. Si un líder no sabe expresar su empatía es como si careciera de ella y la motivación del líder será inútil si no logra comunicar su pasión a la organización. La capacidad social que desarrolla el líder le permite sacar partido de su inteligencia emocional (Ferrara, 2013).

Parece existir una correlación muy estrecha entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones, de un lado, y la generación de nuevas oportunidades de negocio, la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los clientes, de otro. Hay muchos factores que estimulan el desarrollo de esta habilidad, como el haber residido en el extranjero durante largas estancias, poseer entornos familiares amplios,

manejar varios idiomas, la movilidad laboral o el acceso a la formación continuada a lo largo de la carrera profesional, son circunstancias que propician una mejor disposición a crear contactos efectivos.

Las transformaciones del entorno empresarial determinan, cada vez en mayor medida, la necesidad de que los directivos cuenten con esta singular habilidad para desarrollar grupos de trabajo. La globalización de los mercados o las barreras difusas entre sectores empresariales hacen necesario que un directivo cuente con relaciones personales en otros países o en áreas de actividad diversas. La adaptación al cambio y una visión estratégica pasan a ser obligatorias y prácticamente decisivas, "Hacer lo mismo" o "seguir igual" son expresiones eliminadas de la argumentación empresarial, muchas oportunidades para innovar o para desarrollar nuevas oportunidades de negocio consisten en enfocar los procesos empresariales, la manera de hacer las cosas de una forma diferente.

La progresiva apertura de los mercados internacionales demanda de los directivos una marcada capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales. De acuerdo con Dulce (2015), esta exposición a diferentes culturas le permite al líder construir relaciones, lo cual involucra honrar los principios de respeto por los otros y desarrollar otros principios como la colaboración, la franqueza y la confianza. Esto también involucra tener una mente abierta, adaptación, paciencia y respeto por las normas sociales y culturales.

Por otro lado, la sensibilización de los directivos hacia los problemas éticos, tanto internos como externos a la empresa, es otro de los aspectos que progresivamente está siendo valorado por los inversores, por los clientes y por el resto de la sociedad. Las características anteriores apuntan a un liderazgo muy distinto del que ejercían los gerentes de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y a la supervisión.

La preparación universitaria de los jóvenes que pretenden iniciarse en el mundo empresarial debe estar orientada adecuadamente, pero más que los estudios universitarios en sí, lo relevante es poseer una buena formación y mucha iniciativa personal. La experiencia profesional es un factor imprescindible ya que, para ser directivo, se debe conocer al detalle la empresa. Se valora más que cualquier estudio previo. Al final, cuando se esté sentado en un sillón tomando decisiones, habrá acumulado suficiente información y conocimientos para resolver los problemas. Una vez en la empresa, aprovechar el tiempo y absorber cada nueva idea que surja, tomar iniciativas, ya que la mejor forma de demostrar que se vale es haciéndose imprescindible.

La gerencia y el liderazgo global en la educación

Al aplicar la Gerencia en el ámbito educativo, se hace necesario que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas en sus diferentes niveles, se valga de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

En concordancia con lo anterior, Manes (2003), trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."

Estos gerentes de instituciones educativas, al igual que cualquier otro gerente debe tener la capacidad de afrontar los retos que exige la sociedad actual, y ejercer desde el ámbito universitario un Liderazgo Global dirigido a desarrollar una gestión global, con sus complejidades y características más amplias. Entendiendo que este liderazgo no solo se trata de comerciar con mercados internacionales, sino de gestionar de manera integrada a través de fronteras con diferentes ecosistemas (legal, cultural, económico, etc.). El Líder Global necesita saber operar en diferentes entornos, buscando siempre el mismo objetivo.

En cuanto a las universidades, Aguilar y col. (2020), plantea que estas son organizaciones particulares, diferentes, que tienen una forma de trabajo donde no es viable estandarizar sus actividades esenciales debido a las diferencias que hay entre unas y otras, esto es entre investigación, docencia, proyección social. Igualmente, debido al tipo de servicio que ofrecen, que es el conocimiento, el cual es un intangible. Las universidades aportan y están insertas en un marco regional y de país, además cuentan con un público exigente, y son fundamentalmente la base del desarrollo económico y social de los países

Asimismo, la gerencia educativa no puede desvincularse de la gerencia del conocimiento y la gestión pedagógica, y se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos. El logro de una proyección positiva ante la comunidad requiere sin duda de un liderazgo gerencial que oriente, motive y encamine a los miembros de la institución hacia el logro de los objetivos que se plantean.

El liderazgo gerencial educativo, debe ser asumido por un miembro de la organización que cumpla con los atributos de un verdadero líder global, ya que se encargará de fijar el rumbo de la institución y posicionarla hacia el futuro, lo que implica predecir y jugar con diversas influencias, comprender los sucesos externos; que sea capaz de enfocarse en el futuro y convertir la visión en acción.

Aspectos metodológicos

La metodología empleada en la investigación es de tipo descriptiva, de acuerdo con los planeamientos de Hernández y col. (2010), quienes señalan que este tipo de investigación consiste en presentar la información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación analizando, interpretando, imprimiendo, y evaluando lo que se desea. Este procedimiento metodológico permitió comprender que es la gobernanza y el liderazgo global, así como su importancia para el desarrollo de una gestión educativa exitosa. Para cumplir con el objetivo se realizó la revisión bibliográfica de artículos arbitrados, textos impresos así como digitales, referencias de artículos publicados; que proporcionaron desde este contexto el desarrollo referencial necesario, pudiendo cumplir con los aspectos planteados en el estudio.

Consideraciones finales

El gerente educativo líder, representa la identidad de la empresa o institución educativa tal como la perciben tanto los empleados como los clientes o usuarios; debe exhibir por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio. Así mismo, debe lograr que se consideren las operaciones administrativas como un apoyo y soporte a los procesos de carácter académico, pedagógicos y curriculares; los cuales deben considerarse como prioritarios en una institución educativa.

Adicionalmente, debe demostrar carácter personal, tener credibilidad, ser honesto, inspiradores, imparciales, y con capacidad de apoyar a otros; debido a que los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan, forjan relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención. Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la entidad. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso.

De acuerdo con Aguilar y col. (2020), este tipo de liderazgo se forma o aprende en su proceso de adaptación a los distintos escenarios que aparecen en su vida; es así como surge finalmente el otro concepto que hace parte de nuestra investigación, que es el de gobernanza, para designar la eficacia, calidad y buena orientación de la intervención del líder en el gobierno universitario.

Un verdadero líder que se desarrolle en la gerencia educativa es capaz de desafiar e incitar al esfuerzo, a la vez que transmite su intención sincera de ayudar, cambiar y avanzar junto a su equipo de trabajo; es lo suficientemente humilde para aceptar

sus errores y reconocer los méritos de los demás. En este sentido se hace importante que se considere dentro de las instituciones educativas el desarrollo personal de los miembros de la institución, siendo de vital importancia la evaluación al personal, no solo como una medición, sino como un vehículo que permita el reconocimiento y la corrección de desviaciones.

En la realidad del sistema educativo los líderes que gerencian las instituciones de educación (sobre todo las públicas), deben tener la capacidad de lidiar con los presupuestos gubernamentales recortados, la poca o nula contribución de entes privados, la política inmersa en las instituciones, los vicios presentes, la resistencia al cambio, entre otros muchos problemas insertos en las organizaciones; todo lo cual complica la labor del gerente educativo que lidera los procesos.

Sin embargo, un líder real debe tener la capacidad de convertir la adversidad en oportunidades y lograr mantener al personal motivado y dispuesto a luchar por la búsqueda de soluciones efectivas que permitan dar respuesta no solo a la institución sino a la sociedad, al entorno económico, cultural y global en el que se desarrolla. Deben ser capaces de percibir que los fracasos que llevan a las crisis no son más que el reflejo de algo que funcionó en el pasado pero que ya no tienen validez y debe ser corregido o rediseñado o por el contrario simplemente cambiado.

El liderazgo educativo también puede plantearse desde el aula; se estaría entonces en presencia de un profesor líder que sea un agente de cambio del paradigma educativo, apoyando nuevas propuestas, nuevos métodos y nuevas tecnologías. El docente líder le enseña a sus estudiantes que pueden llegar donde ellos deseen, con trabajo y dedicación; es generoso para entregar sus conocimientos y experiencias, y motiva el desarrollo de una visión lógica de las cosas, una visión que pueda ser cuestionada y mejorar lo existente; conduciendo el saber hacia la generación de nuevos conocimientos. El líder es la persona que dirige un grupo determinado de esta forma se entiende que para que un profesor sea bueno, debe tener espíritu de líder, y esta es una condición que se puede desarrollar.

Referencias bibliográficas

Aguilar Bustamante, M; Durán Gamba, M.; Charria, J. (2020). "Liderazgo, cultura organizacional y gobernanza". VIII Congreso Iberoamericano sobre Gobernanza Universitaria. Disponible en Línea: www.researchgate.net/publication/347087197_Liderazgo_cultura_organizacional_y_gobernanza_VIII_Congreso_Iberoamericano_de_Investigacion_sobre_Gobernanza_Universitaria. (Consultado: 2023: 18, abril).

- Beechler S. y Javidan M. (2007). Liderando con una mentalidad global. Disponible en línea: https://www.researchgate.net/publication/242336715_Leading_with_a_Global_Mindset. (Consultado: 2023, abril 11).
- Brunner, J. (2011). "Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias". Revista de Educación, 355. Chile.
- Carrillo, M. (2016). El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico. Revista Scientific, vol. 1, núm. 2, pp. 200-217. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo
- Covey, S. (2014). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva Ne. México: PLANETA PUB.
- Diccionario de la lengua española (1803). Real Academia Española. Disponible en Línea: <https://archivo.rae.es/diccionario-de-la-lengua-castellana-1803>. (Consultado: 2023: 10, abril).
- Diccionario de la lengua española (2001). Real Academia Española. 22.^a edición.
- Diccionario de la lengua española (2022). Real Academia Española. Edición del tricentenario.
- Dorfman, P. y Mobley, W. (2003). Advances in Global Leadership (1era. ed). JAI Press Inc.
- Dulce, C. (2015). Identificación y descripción de las características de un líder global. Trabajo de Grado. Universidad del Rosario. Administración de Negocios Internacionales. Bogotá D.C
- Ferrera, J. (2013). Educación y liderazgo: una convergencia necesaria. EDETANIA, 135-150, ISSN: 0214-8560.
- Fierro, I. (2020). Liderazgo global: Incidencia de la movilidad internacional en la adquisición y desarrollo de competencias interculturales en estudiantes universitarios del Ecuador. Trabajo de grado, Doctorado Ciencias de la Dirección. Escuela de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá, D.C., Colombia.
- Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona España: Editorial Kairós. S.A. p.p. 183.
- Hernández, R.; F., Carlos y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Ibarra, E. y Rondero, N. (2011). La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad. Revista de la Educación Superior, v. 30, n. 118, p. 79-100, abr./jun. 2011.

Instituto de Estudios Políticos (2013). Primer informe: Dinámicas políticas del gobierno en los entornos universitarios. Un estado del arte. Universidad de Antioquia. Medellín. Julio 6 de 2013.

Lavados Montes, H. y González Fiegehen, L. (2018). Gobernanza para consolidar la calidad institucional: la experiencia de la Universidad San Sebastián. Serie Argumentos. Investigaciones sobre Gobernanza Universitaria y Formación Ciudadana en Educación, ISBN Fontamara 978-607-736-545-7; ISBN UANL 978-607-27-1012-2. Editorial Fontamara. México.

Manes, J. (2003). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, Ediciones Granica.

Weber, M.. (1996). "Economía y sociedad". México D.F. FCE.

Yáber, G.; Chaves, A. y Csoban, E. (2018). Modelo de gobernanza, liderazgo y gestión en instituciones de educación superior aplicado a la innovación curricular. Revista Academia & Negocios, vol. 4, núm. 1, pp. 53-64.

Zenger, J. y Folkman, J. (2013). El Líder Extraordinario: Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios. Editorial: BRESCA, cuarta edición. Barcelona, p.p. 352.