



**Universidad Virtual**  
**Escuela de Graduados en Educación**

**Liderazgo distribuido en el Centro de idiomas UMB**

**Tesis para obtener el grado de:**

**Máster en Administración educativa con énfasis en Educación Superior**

presenta:

**Nidia Milena Molina Rodríguez**

Asesor tutor:

**Mtro. Marco Antonio Eliud Castellanos García**

Asesor titular:

**Dra. Kathryn Singh Wood Howe**

**Bogotá., D.C, Colombia**

**Noviembre, 2012**

## *Indice*

Agradecimientos .....	5
Dedicatorias .....	6
Resumen .....	7
Introducción.....	8
CAPÍTULO 1. Planteamiento del problema .....	11
Antecedentes del problema.....	11
Problema de investigación .....	13
Objetivos de la investigación .....	15
Justificación .....	16
Limitaciones y delimitaciones .....	17
Definición de términos .....	19
CAPÍTULO 2. Marco Teórico.....	20
El lider .....	21
Características del lider y su equipo de trabajo.....	22
Liderazgo .....	24
Tipos de liderazgo.....	28
Factores determinantes del liderazgo en el ámbito educativo .....	31
De un liderazgo general a un liderazgo distribuido.....	33
El liderazgo distribuido como agente de cambio educativo.....	34
Liderazgo distribuido en el equipo de trabajo .....	35
Contexto del liderazgo distribuido en el equipo de trabajo.....	36
Códigos que evidencian un liderazgo distribuido.....	38
El quehacer del liderazgo distribuido .....	39
Impacto del liderazgo distribuido.....	41

CAPÍTULO 3. Metodología.....	44
Descripción de la metodología.....	45
Marco contextual.....	48
Estudio de caso .....	50
Población .....	50
Características de los participantes .....	51
Selección de la muestra.....	52
Instrumentos de recolección de datos .....	52
Entrevistas .....	52
Observación .....	54
Análisis de documentos .....	54
Recolección y Análisis de datos .....	55
CAPÍTULO 4. Resultados.....	57
Resultados de las entrevistas.....	58
Visión, familiarización y aplicación .....	58
Liderazgo distribuido en el centro de idiomas .....	61
Liderazgo distribuido, iniciativas y ventajas de su realización y práctica .....	64
Coordinación del trabajo y conciencia de ser líder.....	67
Resultados de las observaciones .....	69
Resultado de la revisión de documentos oficiales.....	73
Presentación y análisis de los resultados a través de categorías .....	74
Colaboración.....	76
Coherencia.....	77
Equidad .....	79
Armonía.....	80

Efectividad.....	81
Sistematización.....	83
Globalización del conocimiento .....	84
Autonomía.....	86
Iniciativa.....	88
Discusión de los datos obtenidos.....	90
Análisis de entrevistas.....	91
Análisis del entorno .....	94
Análisis de las observaciones realizadas.....	95
Análisis de los documentos oficiales leídos.....	96
Confiabilidad y validez .....	97
CAPÍTULO 5. Conclusiones.....	99
Resumen de hallazgos .....	100
Limitantes que afectaron el estudio.....	104
Nuevas preguntas de investigación .....	105
Respuesta a la pregunta de investigación .....	106
Recomendaciones.....	108
Aspectos débiles en el estudio .....	110
Referencias .....	112
Anexo 1. Transcripción de entrevistas coordinador, docentes y gerente del consejo académico Universidad Manuela Beltrán (UMB) .....	117
<b>Error! Bookmark not defined.</b> Anexo 2. Registro de observaciones centro de idiomas UMB .....	165
Anexo 3. Interpretación de documentos oficiales manejados en el centro de idiomas .....	172
Currículum Vitae .....	175

## *Agradecimientos*

Dedico este trabajo con toda mi estima y mi agradecimiento a:

Mis tutores y maestros por su sabiduría, su comprensión y su profesionalismo en este recorrido de aprendizaje;

## *Dedicatorias*

Dedico este trabajo con todo mi amor:

Mis padres Víctor Manuel y Lucila por darme la vida, sus sabios consejos, su amor y apoyo constante;

mi tío Efraín que está en el cielo y quien sé está muy orgulloso por este logro en mi vida, este logro es por los dos;

mi tía Beatriz por su incesante amor y su confianza en mí, quien me ve desde el cielo, y;

a ustedes amados amigos...y a ti... gran amor.

## **Liderazgo distribuido en el Centro de idiomas UMB**

### *Resumen*

El presente trabajo muestra la investigación llevada a cabo en una institución educativa de nivel superior, en dónde se buscó encontrar los aspectos que evidencian un liderazgo distribuido como componente transversal entre los miembros de la comunidad de una manera natural y progresiva en su quehacer diario para facilitar la toma de decisiones, los procesos de gestión y el cumplimiento de metas a corto y largo plazo. Para la investigación se emplearon instrumentos como la entrevista (grupos de enfoque), la observación y el análisis de documentos. A través de la investigación se dilucidaron elementos que posee la comunidad participante en relación con el liderazgo distribuido que trabajados y reforzados de una manera más apropiada y direccionada, pueden encauzar a una práctica definitiva, consciente y sistemática del liderazgo distribuido entre todos los miembros de la comunidad, independientemente del rol que juegan en ella. De acuerdo con lo analizado en el contexto, el liderazgo distribuido se da como una práctica diaria de desempeño que permite el trabajo colaborativo en la intención de unir esfuerzo de manera conjunta para permitir que haya un crecimiento positivo y solidificado de la organización educativa hacia toda la comunidad universitaria. Este estudio, con sus resultados, tiene la intención de fortalecer las bases para la práctica del liderazgo distribuido en una organización educativa.

## **Introducción**

En este estudio que pretende dar una perspectiva del liderazgo distribuido como componente que se genera en el quehacer diario de los miembros de la organización educativa con miras a integrar aún más los esfuerzos de toda la comunidad en la colaboración y cooperación de acciones para construir una mejor identidad con compromiso y proyección en la institución en general; se encontraron una serie de factores en los resultados obtenidos, que permiten hacer realidad esta meta y así lograr esta práctica de liderazgo de una manera más efectiva y consciente por parte de todos sus miembros.

Así mismo, los resultados del presente estudio son relevantes para todas aquellas instituciones educativas de índole superior que quieran trabajar bajo la perspectiva de un liderazgo distribuido que les permita construir una identidad más sólida como organización que trabaja con el aporte de todos sus integrantes en la realización de metas y cumplimiento de objetivos con confianza, disciplina y seguridad en su propio equipo de trabajo.

El presente trabajo consta de cinco capítulos que inician con el planteamiento del problema, seguidos del marco teórico, metodología, análisis de resultados y conclusiones obtenidas luego de la interpretación de la información recopilada en el estudio de campo.

De esta manera, en el primer capítulo se habla sobre los antecedentes del liderazgo distribuido en las organizaciones educativas, seguida del planteamiento del problema que expone al lector la intención con la que se pretende desarrollar el curso de la investigación a lo que lleva a una formulación de los objetivos, general y específicos que sustentan esa intención a través de una justificación de su

planteamiento, para finalmente concluir con las delimitaciones y limitaciones del estudio para que se conozca hasta qué punto el contexto localizado permite el desarrollo de la investigación. Además de una definición de términos que se identificaron en el planteamiento del problema y se repiten a lo largo de todo el estudio.

En el segundo capítulo se muestra al lector la literatura consistente con todo lo que abarca el ser líder y el aplicar un liderazgo en la organización dónde éste se ejerza. Además de esbozar el concepto general de liderazgo seguido de los factores que lo determinan, se presentan los diversos tipos de liderazgo con sus respectivas características, para terminar con un nexo que liga hacia el ejercicio del liderazgo distribuido como factor principal de unión y compromiso en la organización dónde se fomenta.

En el tercer capítulo se presenta la metodología basada en el enfoque cualitativo y la justificación de la misma que permitió indagar a través de entrevistas semi estructuradas, grupos de enfoque y observación de qué manera se está manejando el liderazgo en la comunidad seleccionada y verificar si realmente se está trabajando o se está iniciando a trabajar bajo un liderazgo distribuido. Finalmente, se da a conocer los participantes que forman parte del contexto seleccionado y de qué manera se vinculan en el desarrollo de la investigación.

En el cuarto capítulo se proporcionan todos los resultados que arrojó la aplicación de los instrumentos relacionados al enfoque cualitativo de la investigación, a través de la respuesta a la pregunta inicial - ¿De qué manera se fomenta y se desarrolla un liderazgo distribuido por parte del equipo de trabajo que conforma el centro de lengua extranjera en cabeza de su coordinador?- que da a conocer los resultados de una forma clara a través de la organización de las

categorías encontradas en cada tipo de información indagada, con el propósito primordial de:

a) Determinar cuáles son los principales aspectos que pueden conducir a una práctica efectiva del liderazgo, b) Analizar las actitudes de liderazgo expresadas por los participantes y c) cómo se pueden encaminar estas actitudes hacia una consolidación del liderazgo distribuido en la comunidad educativa seleccionada. Los datos arrojados, se presentan bajo el sustento teórico del segundo capítulo. Finalmente se cierra el capítulo con un apartado llamado: *Confiabilidad y validez* en el que se muestra qué tipo de codificación se empleó para la categorización de los datos resultantes del estudio.

En el capítulo quinto, conclusiones, se relatan los hallazgos más importantes obtenidos a lo largo de la investigación que a su vez sustentan la pregunta de investigación planteada en el primer capítulo - ¿De qué manera se fomenta y se desarrolla un liderazgo distribuido por parte del equipo de trabajo que conforma el centro de lengua extranjera en cabeza de su coordinador?

Así mismo, se brinda al lector las limitantes que afectaron el estudio para evaluar el alcance que tuvo el proceso investigativo y a partir de los hallazgos estipulados, se proporciona de igual manera, nuevas preguntas de investigación que permiten ahondar más sobre la práctica y aplicabilidad del liderazgo distribuido en otros contextos investigativos. Se continúa con las recomendaciones dadas por el autor de cómo se puede incrementar una práctica y gestión educativa bajo el liderazgo distribuido para futuras investigaciones.

Finalmente se cierra el capítulo con los aspectos débiles que se presentaron durante todo el estudio y que de no haberse presentado se hubiesen podido aportar más recomendaciones útiles para estudios subyacentes al tema.

## **Capítulo 1.**

### **Planteamiento del problema**

La presente investigación tiene como propósito primordial brindar una mirada analítica y deductiva al tener en cuenta un contexto base en el que se evidencia características del liderazgo que se ejerce de manera consciente y/o inconsciente por el personal involucrado y cómo se pueden encaminar estas características actuales hacia un liderazgo distribuido eficaz. A continuación se presentan en su orden los antecedentes del problema, objetivos de la investigación, justificación, limitaciones y delimitaciones y por último se brinda un glosario de términos abordados a lo largo del proceso descriptivo.

#### **Antecedentes del problema**

El liderazgo ha aparecido como el mecanismo rector del manejo de los procesos y los quehaceres que día a día lo construyen y lo consolidan dentro de la gran gama operativa y funcional en una institución formadora de profesionales a la vanguardia de acuerdo con los planteamientos de su visión y su misión.

En relación al anterior concepto, Pareja (2009) ha manifestado que el liderazgo últimamente ha tenido una implicación mayor en el vocabulario que se maneja dentro de las instituciones educativas y las sub organizaciones que las integran como un todo global. Aunque es del común denominador de uso de los miembros (los que coordinan y los que siguen esa coordinación), el liderazgo en la organización educativa como tal no ha desarrollado realmente las implicaciones que requiere para que se ejerza como práctica educativa y como eje formador bajo el cual se conduce el quehacer diario del entorno que lo vive Pareja (2009).

Este rol de liderazgo que se ha llevado a cabo, no se ha tipificado dentro de un tipo de liderazgo definido; sin embargo, bajo un precepto de “liderazgo” en la organización cada miembro de acuerdo con el rol que desempeña en la comunidad, planea, organiza y maneja los diversos componentes que integran el funcionamiento total de la organización.

A propósito de este funcionamiento, Torrecilla (2006) destaca en el liderazgo de dirección el factor madurez y la disposición del líder y su personal para asumir las responsabilidades en la práctica de una colaboración constante e igualitaria de funciones y planteamientos creativos que permitan direccionar mejor la gestión administrativa y pedagógica.

Tal cómo lo plantea González (2007) el proceso que debe llevar un centro escolar en su liderazgo debe ser lo más compartido y distribuido posible para la equidad de su funcionamiento; el líder en su estilo y conducta, en su manera de ejercer su cargo y reflejarlo a lo largo de la ejecución de responsabilidades. Su gestión organizada en el rendimiento y cumplimiento de metas de la organización y la efectividad y asertividad en los procesos de enseñanza – aprendizaje le dan sentido a una buena administración en el ejercicio pedagógico.

Por ende, la división de la labor dentro de la organización en roles, actividades y división de las tareas por hacer, constituyen una armonía en la interacción del grupo de trabajo en cabeza de un líder que generará no sólo tranquilidad en el desempeño del trabajo, sino sentará las bases para un trabajo sistemático y con objetivos claros de ser cumplidos Harris (2009). No obstante, el liderazgo que se percibe hoy en día, es un liderazgo que carece de una comprensión real de su implicación por parte de las personas que lo utilizan como “término” diario en su discurso de mejoramiento de la realidad existente y palpable de la organización educativa en dónde se sitúan.

## **Problema de investigación**

Trabajar en una institución educativa consciente de las capacidades e idoneidad del otro, que sea capaz de reconocer el nivel de destrezas y competencias en el quipo de trabajo que se incorpora día a día a ella y le da el sentido, la identidad y la trayectoria que requiere como organización educativa que busca el crecimiento en pro de mejores beneficios académicos y que le concedan a su título “universidad”, le da el soporte profesional que la sitúe dentro de altos estándares de calidad tanto dentro como fuera de su infraestructura.

En este sentido, esto es lo que busca una verdadera vivencia educativa y laboral bajo la premisa del liderazgo distribuido. Spillane (2005) hace mención del liderazgo distribuido como ente formador de nuevas mentes, capaces de visualizar las competencias existentes entre sí en pro de un mejor funcionamiento del contexto laboral, en este caso también, educativo.

Aprender a trabajar con el liderazgo distribuido como liderazgo directriz del quehacer diario de un entorno laboral educativo constituye la posibilidad de liderazgo mutuo entre sus miembros que unen esfuerzos en la concesión de metas y en el alcance de objetivos que hacen de este entorno, un espacio de compartir y crear con autonomía, iniciativa y colaboración nuevas formas de proporcionar una educación de calidad e integración de saberes (Halverson y Diamond, (2004).

El centro de idiomas de la Universidad Manuela Beltrán (UMB) ha expresado un notorio crecimiento de su estructura interna, más planta docente, nuevos progresos en términos de programación de clases, distribución de esa carga curricular en el pensum de los estudiantes, reconocimiento de crédito académico como disciplina transversal, y donde se hace la aclaración que se habla del idioma extranjero Inglés.

Sin embargo se ha evidenciado que la falta de manejo interno del centro de idiomas como lo es la supervisión y acompañamiento a los docentes en su labor pedagógica y cumplimiento de sus funciones que en ocasiones se deben reemplazar en repetidas ocasiones a los mismos docentes por diversas razones justificadas y “no justificadas”, ha causado que el ritmo de trabajo, sea un ritmo de trabajo precipitado, con sobresaltos constantes y que el quehacer laboral se identifique por la permanente premura de tiempo para hacer todo; un ir “sobre la marcha”.

Aunado a esto, en ocasiones no todos los docentes tienen igual cantidad de responsabilidades, se ha visto que en muchos de estos *planeamientos* unos trabajan más que otros, lo cual crea un inminente malestar a todo el grupo de trabajo del centro, muchas veces manifestado a su coordinador.

Al considerar las anteriores premisas identificadas se plantea la siguiente pregunta:

*¿De qué manera se puede potencializar un liderazgo distribuido por parte del equipo de trabajo que conforma el centro de lengua extranjera en cabeza de su coordinador?* Dicho de otro modo, cómo se pueden encontrar vías de aplicación de un liderazgo distribuido generadas por el coordinador y los docentes para mejorar no sólo las relaciones entre sí, sino los procesos de gestión que día a día integran la labor del centro de idiomas.



*Figura 1. Pregunta de investigación*

Lo que establece una relación con los objetivos de investigación planteados a continuación:

### **Objetivos de la investigación**

Esta investigación tiene por objetivo:

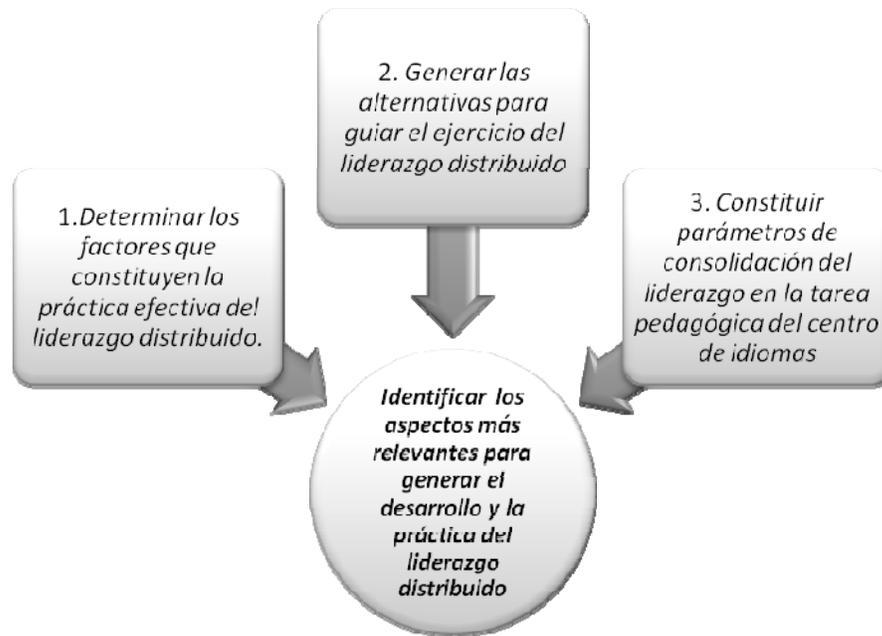
*Identificar los aspectos más relevantes para generar el desarrollo y la práctica del liderazgo distribuido en el funcionamiento del centro de lengua extranjera de la Universidad Manuela Beltrán.*

### **Objetivos específicos**

*\*Determinar los factores que constituyen la práctica efectiva del liderazgo distribuido.*

*\*Generar las alternativas para guiar el ejercicio del liderazgo distribuido en el centro de lengua extranjera.*

*\*Identificar parámetros de consolidación del liderazgo en la tarea pedagógica del centro de idiomas como eje formador de conocimiento.*



*Figura 2. Objetivo general y específicos*

### **Justificación de la investigación**

La presente investigación sustenta los anhelos para desarrollar un verdadero ejercicio laboral “colaborativo” entre sus jefes y/o coordinadores y el equipo de trabajo que constituye su entorno. En la situación educativa actual que enfrentan las instituciones de educación superior existe cierta tendencia al individualismo o al aislamiento del grupo por evitar inconvenientes de tipo personal o generar mal ambiente; en ocasiones se evidencia una fuerte desconfianza en el otro por el incumplimiento en las labores que haya por hacer o la irresponsabilidad en el proceso de hacerlas, lo cual genera “islas” de trabajo en un mismo espacio. En este tenor, los docentes se olvidan que este espacio tiene intereses comunes y que si es posible trabajar mancomunadamente para proyectar metas y participar equitativamente, ejerciendo un liderazgo compartido para cumplirlas.

Con el desarrollo de un liderazgo distribuido se sientan las bases para una “colaboratividad” más consciente en la consecución de las actividades laborales

(administrativas, académicas y pedagógicas) que darán como resultado mayor satisfacción de lo realizado y una participación más activa en los quehaceres con propósitos definidos; no sólo de las necesidades que enfrentan, sino que se pueden evidenciar y/o reconocer más fácilmente para suplirlas en el marco de referencia que especifique en ese momento.

Como lo dice el dicho popular “*dos cabezas piensan mejor que una...*” esta investigación pretende identificar esos patrones que hacen falta para optimizar un verdadero quehacer colaborativo, al aumentar más las características de un liderazgo distribuido no sólo en el coordinador sino en su cuerpo docente; de manera que el coordinador siendo consciente de esta necesidad, incentive a su equipo de manera igualitaria y confiable a ejercer todos un “rol liderativo” que optimice el funcionamiento interno y la proyección externa y, le dé mejor credibilidad y confianza al coordinador como guía principal de este cambio con sus “*colaboradores*”.

### **Limitaciones y delimitaciones**

Los obstáculos que principalmente limitan el desarrollo de la presente investigación se relacionan con el tiempo que pueden presentar el coordinador del centro y su cuerpo docente para el trabajo etnográfico que se requiere en el proceso investigativo, ya que debido a los múltiples quehaceres administrativos y académicos que ambas partes (coordinador-docentes) deben realizar todos los días; en ocasiones no alcanza para terminar y/o resolver las eventualidades, ni los pormenores que involucran al centro de idiomas como un departamento activo de la universidad.

La cantidad de horas destinadas a la carga académica de cada uno de los docentes, además de el cruce de horarios que tiene cada uno de ellos, hace casi imposible que puedan haber reuniones periódicas con el coordinador del centro y por ende que pueda llegar a haber una secuencia de observación y diálogo con el equipo del

centro y el investigador. No obstante el coordinador por correo electrónico institucional hace su mayor esfuerzo por crear grupos compartidos (Google docs) en los que están incluidos todos los docentes del centro para así mermar distancias de comunicación ya que de manera presencial es poco probable por los motivos ya expuestos.

Otra limitación son las restricciones que se enfocan más hacia el acceso a cierta información entrante, ya que proviene de vicerrectoría académica y de las diversas facultades; esta restricción se puede dar debido al grado de confidencialidad con la que llega cierta información; no es toda afortunadamente, pero si se ha podido evidenciar que en ocasiones ha ingresado información de procesos, decisiones o proyectos deseados que son del conocimiento único y exclusivo del coordinador. Además de esto, el manejo de información a través del correo electrónico es 100% confidencial, siendo decisión del coordinador el relevarla a su equipo de trabajo o no.

Las delimitaciones están condicionadas por el tamaño de la oficina dónde se encuentra el centro de idiomas ya que se ve bastante pequeña para atender a un gran flujo de personal, (docentes, estudiantes, cuerpo administrativo, secretarias de los demás departamentos y/o facultades, cuándo requieren ir al centro) por ende, la delimitación está en el poco espacio existente para llevar a cabo las entrevistas en un ambiente más tranquilo y de esparcimiento para los entrevistados, al tener en cuenta que la sede, (sede principal), en dónde se llevará a cabo la investigación ha incrementado el número de educandos y eso ha reducido notablemente el espacio dentro de sus instalaciones .

No obstante, las anteriores limitaciones y delimitaciones se presentan como un reto para el investigador de sortearlas lo mejor posible en acuerdo con la población a investigar, para reducir la mayor cantidad de barreras posibles que puedan obstruir el producto de investigación en su esencia y propósito.

## **Definición de términos**

**Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en las formas de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas u objetivos. A su vez, se entiende como la capacidad de generar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>).

**Colaborar:** es responsabilidad de todos, aunque facilitar el proceso requiere de trabajar la fortaleza interna. Mirar a otro con una actitud de amor y colaboración.

Es ayudar y servir de manera espontánea a los demás, hasta en los pequeños detalles. La colaboración es posible cuando hay facilidad de desprendimiento; esto significa ser de espíritu generoso y este sentimiento produce un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad (Tomado de: [http://www.nl.gob.mx/pics/pages/s\\_valores\\_colaboracion.base/def\\_colaboracion.pdf](http://www.nl.gob.mx/pics/pages/s_valores_colaboracion.base/def_colaboracion.pdf)).

**Gestión:** Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término *gestión*, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección

o administración de una empresa o de un negocio (Tomado de:

<http://definicion.de/gestion/>).

A continuación se brindan las bases teóricas que fundamentan el liderazgo como tal y que conllevan a un ejercicio del liderazgo distribuido como eje central de la presente investigación.

## **Capítulo 2.**

### **Marco teórico**

El liderazgo ha tomado un lugar importante en los últimos años, ya que éste se ha considerado como un elemento central en cualquier organización, para el logro de los objetivos y metas. También últimamente ha prevalecido el tema del liderazgo en el ámbito escolar, cuya práctica ha permitido la transformación de las instituciones escolares. En este sentido, en este capítulo se presentan las concepciones que se establecen entorno al liderazgo, iniciando con una introducción de lo que constituye un líder y sus características asociadas al liderazgo que desarrolla, con la finalidad de conocer de que manera esas características se proyectan hacia su equipo de trabajo y cómo se vislumbra una consolidación del tipo de liderazgo fehaciente que se maneja a lo largo de todo el entorno de su labor.

Asimismo se procede a un adentramiento hacia los factores determinantes del liderazgo convergente al ámbito educativo, al revisar los tipos de liderazgo que se presentan más comúnmente y cómo se llega de un liderazgo en términos generales a un liderazgo distribuido dentro de la gran pirámide educativa que integra de manera constructiva aspectos pedagógicos, educativos y administrativos.

#### **El líder**

El líder como el ser motivador, sensible a las necesidades que se presentan en su contexto diario, consciente de su rol direccionado hacia las necesidades que subyacen en su entorno de desarrollo y convivencia diaria, construye ciertas destrezas competitivas para ayudar a que esa labor tan responsable, tan ética y tan ecléctica,

tenga los mejores resultados no sólo dentro de las expectativas del departamento o dependencia que dirige sino, dentro de su propio equipo de trabajo para proyectarlas en pro de más eficiencia, precisión y creatividad para hacer de esta dependencia y este departamento los más destacados para beneficio de la compañía de la cual hacen parte.

El líder tal como lo afirma Ahumada (2010) globaliza sus implicaciones en todos los ámbitos administrativos y académicos como figura representativa por naturaleza.

Sin esta perspectiva convergente al nexo administrativo que por naturaleza el líder vive, crea y gestiona en su quehacer intrínseco del ejercicio de “liderar” de la manera más eficaz y pertinente al contexto en dónde se encuentra, no tendría la esencia que verdaderamente caracteriza un *ser líder* en la administración . Tal implicación es el vehículo dinamizador de procesos que conllevan una sistematicidad en la toma de decisiones en pro de mejoras continuas que garanticen el futuro y la proyección del mismo hacia la realidad social que lo rodea.

Donaldson (2006, citado en Ahumada, 2010, p. 117-118) resalta la necesidad de un líder que responda a los elementos subyacentes y que emergen de la organización:

1. La dimensión relacional en la apertura, la influencia recíproca y la capacidad de confiar en el otro.
2. Aunar el compromiso individual con los propósitos organizacionales.
3. Acción compartida que implica el compartir las creencias e implementarlas en el quehacer cotidiano.

Visto de este modo, el líder se convierte en el gestor de su propia labor, se convierte en el principal motivador para que su entorno funcione de la manera más

armónica y productiva posible, aquí no sólo se trata de dirigir y delegar; un verdadero líder crea posibilidades de innovación y cambio cuando ve la oportunidad de hacerlo, crea atmósferas adecuadas de “trabajo efectivo” encamina a su grupo de colaboradores de la manera más afectuosa, profesional, propositiva y alentadora ; crea las opciones de trabajar con conciencia de cambio de acuerdo a la época cultural y de las condiciones sociales que se integran.

Al gestionar las relaciones de colaboración, la interrelación de las responsabilidades y su equidad establecida de acuerdo con Swaffield and MacBeath (2009) se convierten en ingredientes primordiales en la preparación hacia una apertura en las perspectivas académicas y administrativas de vanguardia en el diario vivir.

Por lo tanto, la dirección de un líder debe convertirse en la preparación para el cumplimiento de metas, consecución de buenos proyectos, ampliación de la cobertura laboral y proyección del entorno en dónde se labore y se gestionen mejores caminos para esa labor.

### **Características del líder con su equipo de trabajo**

Al tener en cuenta las características intrínsecas del líder y de acuerdo con el tipo de equipo de trabajo que consagre como su engranaje activo en el cumplimiento de procesos y en el desarrollo de una labor más eficiente, práctica e idónea; se toman en cuenta características de ambos roles (líder y equipo de trabajo) que se van formando de la interacción diaria y la convivencia laboral.

Torrecilla (2006) resaltaba que dentro de los aspectos que desarrolla el líder como impulsar, facilitar, gestionar y coordinar, se relacionan estrechamente no sólo con el líder en sí, sino con sus colaboradores o su equipo de trabajo; por ejemplo, este mismo autor, mencionaba y aclaraba cómo las características de equipo que se tenga

deben desarrollar una competencia especial en su líder, director, coordinador o persona representante.

Por lo tanto, ser líder y tener a su cargo un grupo de colaboradores, implica autoconocimiento de lo que se es y de lo que se es capaz de dar en pro de un aporte benéfico para el bien común en lo administrativo y sistemático para así consagrar una apropiada dirección. Dirección que lleva a ser conscientes de que para que exista un líder íntegro y competente, también debe existir un liderazgo incluyente a su equipo, a su atmósfera laboral, a su rol dentro de la organización. De acuerdo con Lorenzo (2005) y Lorenzo y Pareja (2006, citados por Pareja, 2009, p. 140), en el ser del líder se recogen tres grandes enfoques:

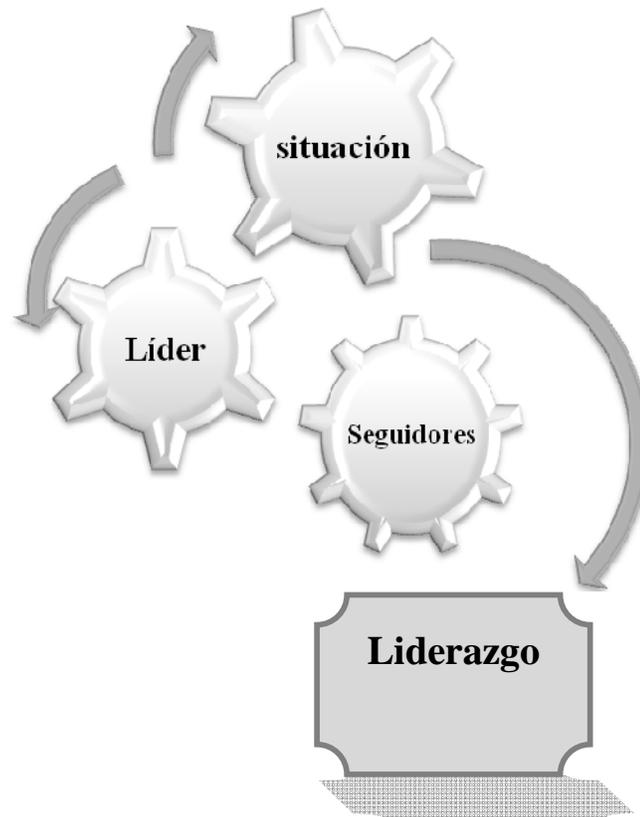
1. Un líder sería la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana (profesional o personal)
2. El líder trasciende de la unicidad de las dimensiones personales, por lo cual, la persona es capaz de sacar adelante a la organización entera.
3. El líder establece la conexión entre las características personales de los individuos y el ecosistema en el que conviven.

Por lo tanto, ser líder abre la brecha para que toda la comunidad y el contexto de esa comunidad que se tiene a cargo, desarrolle así mismo las condiciones necesarias para posibilitar un liderazgo que identifique y aclare el sendero dónde seguir en el cumplimiento de metas y el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que ser líder se convierta en el bastón fuerte en el que se apoye la organización para una realización más plena y armónica en la sociedad.

## **Liderazgo**

Estos mismos autores relacionan la anterior premisa hacia el nexo que debe existir entre la situación, el líder y sus seguidores; si esto se establece de manera clara y concisa en cada uno de los entornos en dónde se pretende de manera consciente trabajar

bajo un liderazgo, en él que se habrá puesto en marcha la perspectiva epistemológica de trabajar en todos los ámbitos subyacentes a un verdadero “Liderazgo de todos”, incluye no solamente la “formalidad del término”, sino todas sus manifestaciones “informales” que lo conformen como tal (Spillane, et al., 2008).



*Figura 3. Engranaje del liderazgo*

Así mismo, Spillane, Halverson y Diamond (2004, p. 6) contextualizan “cómo la práctica de liderazgo es llevada a cabo por múltiples líderes en diversos contextos, lo cuál establecerá un marco de referencia contundente para unas consideraciones más cuidadosas del por qué del liderazgo en las instituciones educativas...”. Por lo tanto, trabajar bajo una perspectiva liderativa, posibilita de maneras diversas y viables poner

en práctica un engranaje del liderazgo a través de casos que se presenten en la “laboralidad” del centro y/o institución principalmente en su administración y gestión.

El liderazgo aparece orientado hacia el “dónde ir”, “dónde encauzar los propósitos y los lineamientos de una organización” y por ende, esto implica la capacidad y/o destreza para afrontar los cambios difíciles que puedan acontecer en ese proceso de consecución y ejercicio de una práctica liderativa. Así mismo, la motivación del grupo y/o comunidad para quienes se desarrolla y se propone un tipo de liderazgo, debe estar alimentada por el ecosistema organizativo en el que se mueve ese entorno de liderazgo. Longo (2008). Liderar para direccionar, apoyar y convivir armónicamente.

Alcover y Gil (2002) traen a colación el aprendizaje organizacional como facilitador de aprendizajes individuales y grupales en la comunidad de la que se es parte y de la que se construye esos mismos aprendizajes en los diferentes ámbitos del entorno. Así, “(...) liderar el proceso de creación de conocimiento, más que gestionarlo es proponer una visión del mismo... comprometer a las personas y a los grupos en su creación y desarrollo activo” (Alcover y Gil, 2002, p. 275).

Generar una política de cambio y crear ambientes de seguimiento y desarrollo en la articulación de elementos constitutivos de liderazgo por y para un liderazgo efectivo en el ambiente en el que se decida ponerlo en práctica, bajo los parámetros de convivencia del entorno circundante. Gómez y Malagón (2010).

Desde el punto de vista de Leithwood (2009, p. 18-19) “El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales, es un proceso de influencia en el efecto de las metas directas y principales del colectivo al que van dirigidas”. La efectividad de la puesta en escena de un liderazgo recae en el funcionamiento exitoso de la comunidad a quien se direcciona y se contextualiza con todas y cada una de las

labores que ejerce el liderazgo dentro de las funciones que cada persona integrante de un grupo social desempeña por un bien común, con propósitos y acciones convergentes.

Por tal como lo manifestaba Pareja (2009) en sus acotaciones de lo que constituye un liderazgo pertinente, direccionado y con notables repercusiones en las dimensiones grupales que rodea y/o compone; indica que el liderazgo como fenómeno subyacente a las características y las facultades innatas de un líder, aparece como el mecanismo gestor en el aprendizaje del manejo efectivo en la dirección de un centro, departamento y/o dependencia.

La guía hacia este aprendizaje, la desarrolla el ejercicio de un liderazgo apropiado, de gran influencia para el proceso liderativo que se requiere. Como lo dice Pont, Nusche y Hoorman (2008, p. 114) "...Se requieren mayores habilidades de liderazgo al igual que la adecuada administración estratégica de recursos... lo "liderativo" está en la combinación de aprendizaje, instrucción y práctica que se realice de manera formal e informal..."

El aprendizaje se convierte en la clave de un buen ejercicio significativo de gestión en la administración. Tanto las habilidades individuales, como las habilidades colectivas para enriquecer un grupo de personas que laboran y se desempeñan en una misma comunidad, son necesarias para construir liderazgo y ejercer una "cooperación" que se necesite dentro de los marcos culturales y sociales que rodean el entorno institucional (Longo, 2009).



*Figura 4. Componentes del liderazgo*

Por lo tanto, el liderazgo como tal se extiende a varias dimensiones del contexto: el líder, la gestión organizada y los procesos de enseñanza-aprendizaje deben contener en su integralidad un liderazgo orientado a cada uno de sus componentes intrínsecos (González, 2007).

En éste orden de ideas, Chamorro y Fernández (2008, p. 14-15), afirman que “...el liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores constituyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados”.

Es decir, que la influencia y la relación recíproca entre sus miembros debe sentar las bases de un trabajo visionario, innovador, con perspectiva a futuro en relación a lo sólido del presente, sin dejar de lado la identidad de la organización ni lo que la diferencia de las demás, dándole identidad y también generando en quienes hacen

posible su funcionamiento un sentido de pertenencia comprometido, responsable y motivador, lo cual denota una relación de apoyo, trabajo mutuo y buenas relaciones entre quienes conforman el organigrama de trabajo.

Así mismo Sánchez, Tapia y Becerra (2006, P. 32) expresan que:

... La necesidad de comprender el significado psicológico, social y cognitivo del liderazgo como eje fundamental de los procesos formativos del individuo; a partir de lo anterior, la cultura, entorno y conocimientos previos que el individuo posea y con los cuáles se identifique, sentarán las bases para la interacción y el quehacer institucional.

En este tenor, el liderazgo se vislumbra entonces como el marco que encierra toda la cultura ética, moral, profesional, axiológica, comportamental y operativa del entorno, ahí está la verdadera esencia de su carácter ecléctico, la totalidad de su "todo" la división que de éste se puede hacer a las diferentes estancias, decanaturas, departamentos, coordinaciones de área, grupos estudiantiles, cursos de enseñanza y toda la misión y visión de la entidad que apunta hacia el objetivo de operar de manera convergente y acompasada en la melodía de la mejor y más vanguardista sociedad de hoy.

### **Tipos de liderazgo**

Los tipos de liderazgo además de dar una mirada global hacia lo que se pretende o se quiere desarrollar en su proceso de aplicación, proporcionan las bases de conocimiento necesario para categorizar qué tipo de liderazgo de acuerdo con las necesidades del equipo de trabajo y el mismo entorno y/o clima laboral en dónde se desarrolla la cotidianidad se ajusta mejor para reforzar y fomentar su aplicación.

Por lo cual, Chamorro y Fernández (2008, p. 17), destacan ciertos tipos de liderazgo que tipifican el estilo de liderar y además direccionan de una u otra forma la misión y la visión de la institución. Estas características denotan ciertos parámetros

específicos de comportamiento del líder frente al tipo de liderazgo que ejerce sobre sus colaboradores y abre la puerta a todas las interpretaciones con sus “pros” y “contras” que se obtengan del análisis de cada uno de éstos:

- Transformacional (consideración individual, asesoramiento, delegación, carisma, estimulación intelectual e inspiración.)
- Instruccional: ( Desarrollo curricular, desarrollo profesional, clima de aprendizaje y visibilidad.)
- Transaccional: ( Dirección por excepción y dirección por contingencia.)
- No liderazgo: (dejar hacer al equipo de trabajo, sin tomar parte activa de ningún procedimiento).

De igual manera, Torrecilla, (2006) hace mención de unos estilos de liderazgo que caracterizan la esencia del liderazgo instructivo, que puede poseer cada tipo de líder y que se relaciona con su entorno de desempeño a través de cada uno de éstos. En relación a esto, Leith Wood, Begley y Cousins, (1990) clasifican los siguientes estilos de liderazgo que caracterizan al tipo de líder:

- Estilo A: énfasis en relaciones interpersonales, clima de cooperación, relación eficaz con diversos miembros de la comunidad y autoridades centrales.
- Estilo B: Rendimiento de los estudiantes y aumento de su bienestar, combinación del estilo administrativo, directivo e interpersonal.)
- Estilo C: Centrado en los programas, eficacia de los mismos; mejoramiento de la competencia del personal docente.
- Estilo D: Atención hacia lo administrativo, cuestiones de índole práctica de la organización y mantenimiento del centro (Torrecilla, 2006, p. 5).

Estos cuatro estilos de liderazgo pronto llegaron a formar parte del gran nombre de “*liderazgo instructivo*” (Torrecilla,2006) y de aquí se parte hacia el comienzo de un liderazgo transformador, introducido por Bass (1982-1985, citado por Torrecilla, 2006,

p.6), donde indica que es “facilitador de compartir la administración y gestión educativa,” capaz de involucrar a todos y cada uno de sus miembros desde sus “*puestos y/o cargos de trabajo*” en una visión proyectada hacia mejores beneficios no sólo en el ámbito educativo, sino en su infraestructura administrativa.

Al revisar otra perspectiva de tipos de liderazgo propuesta por Pareja (2009) se presentan los tipos de liderazgo de acuerdo a su concepto intrínseco de manifestación frente al grupo de personas que son partícipes de este tipo de líderes en los procesos y objetivos trazados en el contexto dado:

*Tabla 1. Tipos de liderazgo y sus conceptos asociados Pareja (2009, p. 140-141)*

<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Conceptos</b>
Intuitivo (Le sarget, 1977)	Preocupado por una vuelta al auténtico humanismo.
Instructivo (Greenfield, 1987)	Desarrolla una pedagogía y un enfoque educativo de igual proporción.
Carismático (Conger, 1991)	No sólo encarna la visión del centro, sino su transmisión con estilo propio.
El líder como entrenador (Duncan y Cortés, 1994)	Concibe al directivo como facilitador en lugar de un controlador.
Visionario (Nanus, 1994)	El líder desarrolla su propia visión del centro educativo.
Transcultural/global (Keitner y Kinicki, 1996)	Es un liderazgo preocupado por trabajar en organizaciones con varias culturas.
De liberación (Noer, 1997)	Busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.
Ético (García y Dolan, 1997)	Una organización especialmente educativa, implica por naturaleza una contrastación de valores, justicia entre otros.
Liderazgo lateral (Fisher y Sharp, 1999)	El liderazgo basado en ciertas habilidades personales y en el desarrollo de las mismas en los miembros del grupo.
Liderazgo emocional (Fernández y otros, 2001)	Es un director de emociones, dinámica constante con base en la inteligencia emocional.
Liderazgo resonante (Goleman. 2002)	
E-liderazgo (Quinn; Mills, 2002)	Al fin de las ciberorganizaciones y las comunidades virtuales.
Liderazgo sin límites (Heifetz y Linsky, 2003)	El liderazgo que no le importa que surja el conflicto; el desarrollo de creencias arraigadas.
Liderazgo estratégico (Bou, 2004)	Un liderazgo basado en el mando, la comunicación y la estrategia (Reglas de juego en las que el líder debe

	dominar).
Liderazgo para la innovación (Villa A, 2004)	La innovación es el elemento clave en la dirección escolar actual.
El líder narcisista (Maccoby, 2004)	Se destaca por su ansia de ser el centro de atención de toda la organización.
Líder silencioso (Baradacco, 2006)	Sin hacer ruido ni hacerse sentir, trabaja en su misión u objetivos.
Gerente de sueños (Hooper y Potter, 2006)	Capaz de conocer las aspiraciones del equipo.
Líder de 360° (Maxwell, 2007)	Ejerce su influencia desde cualquier puesto de la organización.
Liderazgo sostenible (Hargreaves y Fink, 2008)	Liderazgo integrador, propio de la globalización actual.

Las tipificaciones que se dan del liderazgo y sus ramificaciones según la calidad que se ejerza y cómo se ejerza, son ejemplos claros de hacia dónde se quiere encaminar un ejercicio liderativo que supla lo que la organización requiere y lo que necesita en términos de motivaciones y de “incentivos” sociales, educativos, pedagógicos, culturales, profesionales para encaminar la marcha apropiándose de este concepto.

Esta marcha debe ser direccionada por el líder en su carácter de gestor y pionero de proyecciones nuevas y fundamentaciones más sólidas de su ejercicio directivo; no obstante es el equipo de trabajo, su grupo de colaboradores quienes de su mano, motivaran, impulsaran y reforzarán esas perspectivas de cambio y de solidez en pro del éxito del centro.

### **Factores generales determinantes del liderazgo en el ámbito educativo**

En términos generales adecuándolos al contexto que se vaya a operar o en el que se desempeña la labor principalmente; Chamorro y Fernández (2008, p. 5) plantean las siguientes características como factores clave en el ejercicio de un buen director y/o administrativo:

1. Capacidad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela.
2. Capacidad de transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad.
3. Apoyo al profesorado en el ámbito curricular.

4. Conocimiento de la enseñanza de calidad y el trabajo activo conjunto con el cuerpo docente.
5. Creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza-aprendizaje.
6. Supervisión y evaluación del rendimiento del centro.

Así, las características determinantes del liderazgo tal como lo enunciaba Chamorro y Fernández, (2008) denotan una conciencia no sólo de las habilidades intrínsecas de una característica liderativa o un componente del liderazgo, sino por otra parte; un autoconocimiento de las habilidades propias que se poseen y las requeridas para encaminar el centro escolar, en este caso, una adecuada administración educativa dentro de las perspectivas de crecimiento de la organización, de sentido de pertenencia para con ésta y por ende, una idónea innovación de las mismas posibilidades del centro de crecer en una “competitividad positiva” frente a las otras organizaciones, una competitividad que va más allá del simple “destacarse” sino que direcciona unas destrezas propias del quehacer profesional como vehículo de una más integral educación en un ambiente equitativo, justo para sus beneficiarios y que brinde las oportunidades necesarias para desenvolverse dentro de este contexto escolar y proyectarse profesionalmente en el recorrido pedagógico de la propia formación curricular.

A partir de una más consciente administración educativa del líder y el tipo de liderazgo que se empleó en el equipo de trabajo, iniciará el camino hacia la construcción de un verdadero ejercicio laboral de una más conveniente dirección escolar. Con relación a lo anterior, Bolívar (2009, p. 2) afirma que: “El equipo como tal es el catalizador en la gestión y cumplimiento de una adecuada enseñanza”.

## **De un liderazgo general a un liderazgo distribuido**

El liderazgo distribuido aparece como la concatenación a los anteriores rasgos típicos e ideales de un líder y los aspectos y factores que integran un verdadero liderazgo en la integralidad de lo que implica y denota; el liderazgo distribuido se presenta como una opción muy alta y de primera línea de un trabajo consensuado con propósitos definidos y la “colaboración” como su ingrediente fundamental en la armonía y el éxito del clima laboral.

Tal como lo define Gromm, (2002), Timperley, (2005) y Spillane, (2006, citados por Torrecilla, 2006, p. 8) “el liderazgo distribuido en sí, viene a ser el resultado de una visión compartida por toda la comunidad educativa en su identidad e integralidad”, el cambio cultural que se suscita debe brindar las opciones para un mejor y mayor fomento de las habilidades y/o destrezas que se requieren para empezar a llevar a cabo este tipo de liderazgo; por lo tanto se requiere que exista “una profesionalización más encaminada a la distribución de habilidades compartidas por parte de los directivos con los docentes, en sus funciones de liderazgo y desde sus respectivas áreas y ámbitos” (Elmore, 2000, citado por Torrecilla, 2006, p. 9).

En este mismo sentido, Cayulef (2007, p. 1) manifiesta las bases sobre las que se sienta el liderazgo distribuido como “la representación de un cambio que revoluciona la cultura, desarrolla procesos de participación, democratización y corresponsabilidad de los resultados escolares entendidos éstos como el desarrollo de toda la comunidad escolar”.

Por lo tanto, seguir esta misma perspectiva, desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimular su forma de actuar de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente, potencializar esas habilidades, construir “*cooperación*” son los aspectos coadyuvantes hacia una formación de trabajo hacia y con el liderazgo.

## **El liderazgo distribuido como agente de cambio educativo**

A propósito de “ser un agente de cambio educativo”, Gosslig y Mintzberg (2004) hacen alusión a la práctica de cooperar que implica, el gestionar desde cada uno de sus miembros (líderes y colaboradores) además del gestionar del *yo* o la mentalidad reflexiva, el gestionar las organizaciones a través del ejercicio de una mentalidad analítica; el gestionar su contexto a través de las propias relaciones en la cotidianidad; las metas propuestas y la intención de cambio en la acción. De tal manera que más que *administrar*, se convierta en *fomentar* una verdadera planificación y sistematización de lo que se quiere lograr en la institución, en el departamento, en la dependencia; esa sistematización que aterrice de una vez lo propuesto por esa distribución y esa colaboratividad en el diario vivir mancomunado del equipo y su líder; en términos educativos, en los docentes y su coordinador y/o jefe de área.

Aunado a esto, Bolívar (2010, p. 5) asevera que el liderazgo para el aprendizaje de una organización dentro de un marco distributivo, implica en la práctica al menos cinco principios fundamentales:

1. Centrarse en el aprendizaje como actividad
2. Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje
3. Compartir el liderazgo
4. Una responsabilidad común por los resultados
5. Crear condiciones favorables para el aprendizaje.

De lo cual se derivan algunos objetivos subyacentes para el aterrizaje de estos principios (Bolívar, 2010, p. 6).

1. Establecimiento de metas y expectativas.
2. Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.
4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.

## 5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.

Estos principios y objetivos denotan una conciencia de grupo, una conciencia del entorno circundante, una participación e interacción activa en el conocimiento cultural de la comunidad; una investigación constante y observación objetiva, de lo que se evidencia como necesidad para el mejoramiento continuo y una proyección desde cada una de las partes que integran el "*todo organizacional*".

Como lo dice Bolívar (2012, p. 2) "La aceptación del concepto de que las organizaciones poseen conocimiento que aprenden con el tiempo y consideran su conocimiento base y capital social existente como algo valioso", como algo interaccional para el éxito del aprendizaje efectivo dentro del entorno del liderazgo en el grupo.

### **Liderazgo distribuido en el equipo de trabajo**

De acuerdo con Torrecilla (2006) la relación de líder-miembros (grupo) debe poseer su calidad de gestión y sobre todo su calidad creativa de la estructura administrativa que lo circunda en un *plantear* como la clave importante del rol del director, su ingenio o quizá idoneidad para tomar riesgos, para visualizar la meta más allá de las barreras de esa densa cotidianidad y de la mano con su equipo y/o colaboradores iniciar el recorrido hasta allí, saber que no es sólo una meta la ideal para el fortalecimiento, crecimiento, expansión y solidez del centro, sino que también son varias metas ligadas a varias perspectivas de necesidad que el centro requiere.

De esta manera el liderazgo distribuido no aparece solo como liderazgo de colaboración, sino que se convierte en un liderazgo de la cultura escolar; liderazgo para el cambio cultural (Murillo, 2004) entender así la cultura desde sus raíces más generales como el conocimiento que es manifestado dentro de las acciones, símbolos

representativos, idiosincrasia e ideología de una comunidad; cultura como manifestación intrínseca y extrínseca de la identidad del grupo dentro de una institución educativa que se interesa por su promulgación, conservación y refuerzo a través de la enseñanza y el dominio del conocimiento.

Con el modelo de liderazgo distribuido (Rangel, 2004), el cual utiliza diversos recursos de manejo humanos, comunitarios, pedagógicos y también tecnológicos, es posible construir una oferta flexible, innovadora y actualizada en la educación. Con el aprendizaje colaborativo y aún con el aprendizaje experiencial; es posible ligar esa innovación educativa con lo administrativo que implica su consecución.

En relación a Pareja (2009), el conocimiento que está implícito en el ejercicio de una gestión y proyección compartida; se convierte en el pilar central por dónde comenzar a organizarse para ejecutar esta meta; aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos, es el ingrediente secreto a tal reto que no está de más afirmar, es de una alta expectativa y generará sentimientos agradables, de apoyo y crecimiento a quienes hagan parte activa, es decir, toda la comunidad, o la mayoría de sus miembros para tener la capacidad e idoneidad de capacitar a los que aún no lo estén.

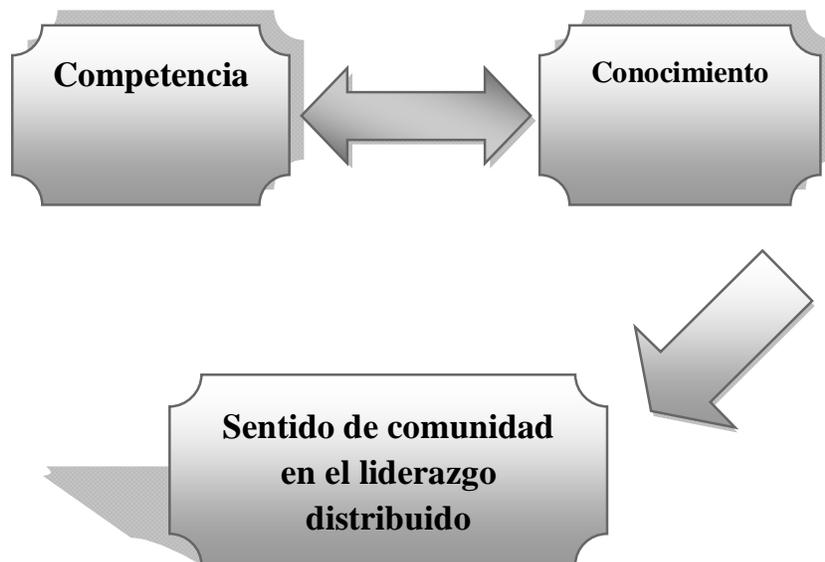
### **Contexto del liderazgo distribuido en el equipo de trabajo**

Bolívar (2011, p. 3, 17) hace énfasis en que el liderazgo distribuido proviene de y por las organizaciones que lo representan y lo mantienen:

“El que ejerce un liderazgo distribuido tiende a ser un líder de líderes que va cambiando en una comunidad profesional de aprendizaje, desarrolla la competencia de líder para lograr construir una cultura colaborativa que posibilite construir capacidades para el desarrollo de la organización”.

Desarrollar las competencias y los conocimientos de las personas en la organización es una de las tareas principales del liderazgo distribuido, en las que de imprima el carácter de liderazgo con un sentido compartido del papel de “liderar” unas

metas definidas, reales, con una conciencia de proceso para llevarlas a cabo y así mejorar el presente y proyectar el futuro de la organización.



*Figura 5. Esencia del liderazgo distribuido*

De los anteriores planteamientos, se evidencia que este conocimiento enfocado en el liderazgo distribuido ha emergido de una manera contextualizada, argumentada y sólida. Ahora, surge la inquietud del por qué se utilizan estas tres palabras para definir la dirección asociada a este tipo de liderazgo, debido a que se enmarcan dentro de la visión compartida e integral de los miembros quienes definen una comunidad educativa y/o contexto escolar.

Al considerar esta visión compartida en la comunidad educativa, (Harris, 2009, p.657) ha sugerido tres maneras de asumir el liderazgo distribuido de acuerdo a su propia estructura social:

1. Colaboración espontánea

2. Relaciones de trabajo intuitivas o intrínsecas

3. Práctica institucionalizada.

La misma autora caracteriza dos propiedades de éste tipo de liderazgo:

Interdependencia y surgimiento; donde la interacción de todos sus miembros influye de manera más que directa en el quehacer y el "*modos operandi*" de la organización que se re-definen cada vez que las necesidades que se presentan aparecen; si esto se visualiza en términos no sólo reales, sino cotidianos, el liderazgo distribuido está presente como interacción, instrucción y toma de decisiones de todos y cada uno de sus miembros centralizados en sus modos de actuar y los procesos que llevan a cabo (Harris y Spillane,2008).

### **Códigos que evidencian un liderazgo distribuido**

Al situar el contexto cotidiano que rodea la práctica hacia un liderazgo más consciente de su carácter distributivo, llama la atención establecer qué códigos son fácilmente visibles en este tipo de liderazgo dentro de la "cooperación" como eje central de la esencia que lo compone. Cómo lo afirma Trujillo, López y Lorenzo, (2009), la estructura formal de apoyo al profesorado que se pueda proporcionar, el marco estructural de trabajo que se pueda evidenciar desde lo más administrativo hasta lo intrínsecamente pedagógico, la colaboración que se pueda obtener de todos los roles laborales que cada miembro desempeña en la institución, colaboran a ese gran engranaje que aporta hacia la meta primordial de un centro escolar.

De igual manera, el perfil del educando y/o profesional que se formará, la sociedad espera por ellos y espera de una manera crítica, de una manera abierta a la posibilidad de cambio por medio de gestiones vanguardistas de las nuevas generaciones; gestiones que deben ser cultivadas e incentivadas bajo la premisa del liderazgo como

contribución social al mejoramiento de la calidad de vida y el desempeño de la cultura habitacional de dónde se es o se elige estar.

En estos perfiles de profesionales que delimitan el accionar del liderazgo distribuido en la administración de las instituciones es dónde Del Valle (2010) menciona la necesidad de contribuir en el liderazgo distribuido como propiedad autónoma del equipo de trabajo, liderazgo con ingrediente de liderazgo. Ser conscientes de la autoevaluación y coevaluación permanente, necesaria y recíproca de sus hacedores; en este caso todos sus participantes.

### **El quehacer del liderazgo distribuido**

El liderazgo distribuido aparece entonces como “la promoción y/o motivación hacia las personas integrantes de un entorno laboral-educativo a estar dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas, proyectos y metas establecidas...” (Longo, 2009, p. 4). Con este “promover”, “incentivar” y “motivar” se crean los cimientos constructores de un liderazgo distribuido en el que la reciprocidad en los propósitos que se emprendan y la consecución de éstos, volverán realidad el compromiso con la innovación en ese lograr metas hacia un bien común.

Son estas iniciativas y este compromiso, las que conducen a un desarrollo más real de los procesos que conllevan a un mejor actuar y un mejor futuro del contexto en el que se practican. Whitby (2006, p. 2) afirma que “el liderazgo distribuido amplía la base para la toma de decisiones y crea una estructura administrativa más consciente...”, por lo cual la administración trasciende las puertas de la mera dirección y se centra en una pedagogía global y sistemática a toda la organización educativa.

Así, ya que el liderazgo distribuido extiende sus fronteras más allá del propio círculo educacional en el que se mueve la institución como tal, esta se puede trascender

hacia la dimensión nacional de educación, hacia la productividad laboral, hacia crear mejor sociedad y acentuar los lazos culturales que la mantienen unida (Longo, 2009).

Pero, para que lo anterior sea factible, la distribución notablemente debe generar y/o implicar la integralidad del grupo de personas, director –cuerpo docente- colaboradores, principalmente; para poder formar un liderazgo de manera armónica, equitativa y con roles de responsabilidad a cada uno de los miembros que la conforman. Tal como lo afirma Mulford (2006, p. 12): “...los directores escolares están comprometidos a promocionar más integración entre la escuela y su comunidad”.

Integración que implica reconocer las habilidades y los talentos del grupo de trabajo, en qué se desempeña o puede desenvolverse mejor cada uno y/o subgrupos en el incremento de mejoras del clima laboral y el ejercicio del quehacer diario sobre las metas propuestas que ya han sido trazadas y por las que se debe trabajar mancomunadamente sin perder de vista la seriedad de los objetivos y el carácter continuo de las responsabilidades que cada miembro del grupo o del equipo de trabajo, en este caso, posee.

Humphreys (2010) reafirma los anteriores aspectos en el desarrollo del potencial individual para sincronizar el trabajo en equipo cuando se lidera de manera equitativa hacia un objetivo matriz, dar oportunidades de ejercicio laboral de quienes ya forman parte de una comunidad de roles y responsabilidades, tomar decisiones y al mismo tiempo tomar iniciativas que favorecerán el centro educativo en una mejor gestión y desarrollo productivo.

Así mismo, Kent (2009) insiste en el compartir de la toma de decisiones y el guiar en los trabajos, proyectos y tareas propias de la institución educativa en dónde se

vive un liderazgo distribuido. El liderazgo aquí no se toma solamente como liderazgo que se distribuye desde la administración del centro educativo, aquí el liderazgo se subyace de cada ejercicio en el trabajo de quienes conforman la comunidad educativa: director y/o coordinador, docentes, cuerpo estudiantil, padres de familia, funcionarios, etc.

El liderazgo distribuido más que distribución de quehaceres o aspectos pendientes por resolver en el centro y/o institución educativa; es un liderazgo distribuidor de liderazgo, en dónde cada integrante del engranaje funcional que es la misma institución de educación se le es entregada una porción de responsabilidad, retos por cumplir y proyectos por llevar a cabo, encontrándose con una cultura emprendedora en el que las buenas, inteligentes y estrategias relaciones interpersonales y el compromiso, no sólo con el centro en sí, ni con el director, ni con los padres de familia, sino con sí mismos y con sus colegas en forjar lo que ya ha sido iniciado, identifica una verdadera gestión en la práctica de un liderazgo distribuido.

### **Impacto del liderazgo distribuido**

Harris y Spillane (2008, p. 31) especifican las tres razones más relevantes del por qué el liderazgo distribuido tiene y ha tenido tal impacto en la administración de instituciones educativas y en la gestión realizada en ellas:

1. Tiene poder en reflejar los cambios actuales en la perspectiva educativa.
2. Indica la proyección escolar y el impacto educativo que se quiere lograr.
3. Define esa autoridad representativa en las demandas externas y las presiones que se generan en los mismos centros educativos...

Es decir, que el liderazgo distribuido aparece como evaluador crítico en los procedimientos que la institución lleva a cabo en lo referente al prestigio e impacto social frente a los demás centros educativos, cuyo servicio primordial es el brindar educación de alta calidad. Innovar entonces, es el ingrediente que ha estado presente en el camino que el liderazgo distribuido como tal ha recorrido en la toma de decisiones que se debe hacer en todo clima laboral, para beneficiar su estabilidad, imagen y futuro.

Además Spillane (2006, p. 361) reconoce dentro de este liderazgo distribuido “su rol en el direccionamiento del centro educativo”, al igual que “la práctica base de un liderazgo distribuido en lo formal e informal del término”. Formalidad e informalidad que se da en las vivencias diarias del centro educativo, en la gestión constante, en los problemas o inconvenientes que hay que enfrentar, en el sortear situaciones, en el evidenciar retos y el por qué se deben lograr, en el crear comunidad por iniciativa y por convicción de hecho, en el compromiso amable y en el sentido de pertenencia que se evidencie en cada uno de sus miembros.

No obstante, Flessa (2009) establece ciertos paralelismos en lo que se entiende como liderazgo distribuido y lo que en cierto sentido si no se establece una verdadera “distribución” con base en una apropiada “colaboración” y “sentido de pertenencia” con la institución y el equipo de trabajo, se podría convertir en una micro política educacional en la que las coaliciones entre los intereses y los desacuerdos que puedan subyacer entre los miembros dónde el liderazgo de distribución es el motor principal de manejo de acciones y procesos, no llegase a obtener una estructura organizacional consciente y razonable en beneficio de todos y por todos.

Por lo tanto, se requiere que en medio de esta característica “distributiva” se dé un liderazgo reflexivo, un liderazgo eficaz, (Deflamini, 2008) un liderazgo analítico y

objetivo en escuchar diversos caminos viables para alcanzar lo que se pretende y lo que se genera a diario de una manera más práctica, pero a la vez más sólida en la identidad institucional.

Tales caminos se logran visualizar cuándo se piensa y se actúa en equipo con intención colaborativa. Así como el refrán popular “Dos cabezas piensan mejor que una” se necesita interactuar en ese proceso de liderazgo, en ese alcance de metas y resolución de problemas. Pero se debe hacer con el firme propósito de desarrollar liderazgo entre los integrantes de un equipo de trabajo. Spillane (2005) afirma que el liderazgo distribuido en la medida que se maneje de forma estratégica, analítica y sistemática, conducirá hacia las bases de un liderazgo compartido además de colaborativo; sin embargo, se debe tener cuidado que realmente la distribución lleve y/o guíe hacia un verdadero “compartir” en roles equitativos y de igual valor para evitar falsas acciones de un liderazgo realmente distribuido además de compartido.

El liderazgo distribuido visto desde las anteriores perspectivas se convierte en la piedra angular del trabajo en equipo con propósitos específicos y bien definidos, al estructurar la planificación y sistematización de los quehaceres laborales en un constructo integral de saberes compartidos direccionados hacia el bien común de sus miembros y de la organización, proyectándolo hacia un soporte de la identidad institucional y el futuro del centro educativo, en este caso, mediante una gestión y un compromiso equitativo y funcional de la administración educativa en la dirección escolar.

Delimitar las perspectivas de acción, dilucidar el porvenir del liderazgo en la comunidad y/o organización en la que se aplique fundamentan las bases de un verdadero ejercicio liderativo distribuido en todas y cada una de las partes que crean y

hacen que la organización se mantenga y se proyecte a ámbitos más altos de efectividad construyendo día a día el éxito que la identifique como organización en constante aprendizaje y en cambio que le permite ahondar en caminos más globales de conocimiento y a campos más específicos para el ejercicio de las competencias propias que el equipo de trabajo ha formado desde el mismo liderazgo distribuido, impactado hacia toda la comunidad.

Crear conciencia a todos los miembros del grupo social del liderazgo distribuido, es ser conscientes de cómo se desarrolla este liderazgo en la comunidad y en la organización desde la función de los líderes directivos al generar impacto en y hacia toda la organización, Bolívar (2011), en la armonía de un trabajo en equipo y una colaboración permanente en .las tareas, objetivos y aspectos que encierran el diario caminar de la misma.

En el siguiente capítulo, se da a conocer la metodología empleada para la recopilación de datos e información relevante al estudio, al igual que se da a conocer el tipo de población participante y los instrumentos que se consideraron para la recolección de la misma, y que servirá para sustentar la presente investigación de casos relacionada con el liderazgo distribuido.

## **Capítulo 3.**

### **Metodología**

El presente capítulo tiene como finalidad delimitar los factores y las fronteras de la presente investigación que permitirán contextualizarla para hacer posible su indagación hacia la identificación y el reconocimiento del funcionamiento y/o ejercicio del liderazgo distribuido dentro del quehacer pedagógico y administrativo del centro de Lengua de la Universidad Manuela Beltrán; al igual que llevar a cabo el análisis y la interpretación de los instrumentos de recolección de datos para el respaldo argumentativo de la misma.

Se inicia con la socialización del método de investigación, de igual manera se proporcionan las características principales del método escogido y su impacto en la investigación en sí. Posteriormente, se expone el marco contextual que enmarca el entorno vivencial para la investigación, sus aspectos preponderantes y la situación actual en términos globales.

Aunado a lo anterior, la población, los participantes y la selección de la muestra se explican con relación a su implicación directa y de qué manera aporta significativamente a la investigación en la delimitación de su estructura y los propósitos informativos de ésta. Los instrumentos de recolección de datos se enuncian y desglosan con el tipo de instrumento aplicado que proporciona específicamente las preguntas y la manera en que se recopilan las respuestas obtenidas en pro del proyecto investigativo.

Finalmente se cierra el presente capítulo con la explicación del proceso de la recolección y el análisis de datos.

#### **Método de investigación**

Al tener en cuenta el carácter humanista de la investigación y la orientación que se le pretende dar en relación a los instrumentos de indagación y análisis de información, para proporcionar una interpretación que permita aportar posibles opciones de cambio al problema que se desea investigar, se ha seleccionado el método de investigación Cualitativa. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 43) "...el método cualitativo denota la exploración de los fenómenos circundantes e inmersos que tipifican el problema de investigación y le dan corpus al ambiente natural en dónde se desarrolla".

La significancia que tiene este tipo de información y datos contextuales permiten fundamentar un proceso de observación, análisis e interpretación de las evidencias recopiladas en beneficio de lo que se pretende obtener como producto y/o resultado investigativo.

Aunado a lo anterior, Hernández, et al., (2006, p. 45), consideran que "la investigación en sí se convierte en un proceso sistemático, crítico y empírico en su fin propio," caracterizado por la metodología cualitativa dentro de una perspectiva de estudio de seguimiento de los procesos que hacen posible la implementación de instrumentos de indagación que den cuenta de un "modo" un "tiempo" y un "por qué" de los fenómenos investigados y/o el objeto de estudio planteado.

En relación a lo anterior, Valenzuela (2004, p. 18) soporta algunos criterios que enmarcan el método cualitativo en el "identificar problemas dentro de lo local de su hallazgo, bajo las posibilidades de generalizar las conclusiones que se obtengan del estudio trascendiéndolas hacia otras situaciones y/o contextos similares..." en los que se pueda poner en práctica de manera ajustable el mismo objeto de estudio empleado en la investigación con un muestreo y una población determinada.

Por otro lado cuándo se habla de aplicación del método cualitativo como método base en la recopilación de información, se refiere al denotar procesos de inmersión, de observación continua y de participación activa, en la medida de lo posible, en ese diario vivir del centro educativo, en su ambiente natural, tal como lo afirma Hernández, et al., (2006, p. 49) “esta inmersión en el ambiente natural en dónde se vivencia actitudes, procesos, sistematizaciones, respuestas de los integrantes (población) hacia lo que se presenta allí y que concierne directamente con lo que se pretende indagar”, en primera instancia; sensibilizará al investigador con este entorno y lo hará consciente además de participe activo de las disyunciones, reacciones y modos de ver los problemas y de resolverlos por parte del contexto observado.

De igual forma, (Hernández, et al., 2006, p. 49) destacan las fases más preponderantes en un desarrollo activo del método cualitativo dentro de su mismo carácter investigativo. A continuación se tipifican en esta línea de investigación cualitativa las fases a través de las cuáles se guiará el presente trabajo:

- Entrevistas a los miembros que integran esta comunidad desde el coordinador del centro hasta su equipo de docente en la recolección de datos e información que conlleve a adecuadas herramientas de análisis e interpretación de acuerdo con el objetivo del estudio.
- Observación del entorno que rodea el diario vivir del centro de lengua dentro de sus procesos y acciones que se llevan a cabo para su funcionamiento y su toma de decisiones.
- Análisis de los documentos históricos y formales que constituyen evidencias procesuales del funcionamiento y las imbricaciones del centro de lengua hacia toda la comunidad universitaria a quien ofrece su labor (Hernández et al., 2006).

Una vez efectuados los anteriores procedimientos, se abocará a una interpretación lo más fiel, honesta y ética posible con la población involucrada del presente trabajo y con los resultados que beneficien todo el proceso llevado de recolección informativa. Estos tres pilares: Fidelidad, honestidad y ética en los que se pretende ahondar en la interpretación de información se materializarán en la elaboración del reporte y/o informe de resultados con iniciativas de solución para el centro escolar y su comunidad universitaria que se beneficia de él.

### **Marco contextual**

La Universidad Manuela Beltrán es una institución universitaria de carácter privado con 36 años de experiencia, ubicada en un punto medio entre el centro y el norte de la capital Colombiana. Se encuentra ubicada en la avenida circunvalar N° 60-00 en la zona de chapinero alto en Bogotá, Colombia. Actualmente la UMB cuenta con una oferta variada de 16 carreras profesionales y 12 programas de posgrado en cada una de sus sedes. A continuación se detallan las carreras con las que cuenta la Universidad:

- **Facultad de artes:**
  - Dirección y producción de cine y televisión.
- **Facultad de ingeniería**
  - Ingeniería ambiental
  - Ingeniería Biomédica
  - Ingeniería Electrónica
  - Ingeniería Industrial
  - Ingeniería de sistemas
- **Facultad de educación, ciencias humanas y sociales:**
  - Psicología
  - Licenciatura en ciencias del Deporte
- **Facultad de Derecho**
  - Tecnología en investigación criminal
  - Derecho.
- **Facultad de Salud**
  - Terapia Respiratoria
  - Terapia ocupacional
  - Fonoaudiología
  - Fisioterapia

- Enfermería

En el año de 1992, el estado colombiano le reconoció calidad y capacidad para alcanzar su nivel universitario, otorgándole personería jurídica a la que antes había sido conocida como Fundación Universitaria Manuela Beltrán.

La UMB cuenta con tres sedes a nivel nacional, la sede principal ubicada en Bogotá, la sede de Cajicá, Cundinamarca y la sede de Bucaramanga. Actualmente cuenta con una población de 6.000 estudiantes distribuidos en sus tres sedes.

Es una entidad universitaria en auge de crecimiento por la demanda de estudiantes que ha acrecentado sus aulas los últimos tres años, de igual manera, las opciones de educación virtual que se ofrece en pregrado, posgrado y educación continua han expandido la oferta de la universidad más allá de clases presenciales.

La universidad actualmente cuenta con un Centro de Lengua Extranjera que se encarga de la impartición del idioma Inglés como crédito académico obligatorio en cada una de las carreras ofertadas. Desde hace cuatro años, los niveles de inglés que integran el currículo de la universidad son seis y se mantienen así hoy en día. Aún no se ha tomado la decisión ni se ha considerado en los indicadores de evaluación institucional incluir la enseñanza de otro (s) idioma (s) diferentes a inglés. El centro de lengua extranjera gestiona la ampliación de su cobertura académica hacia la creación de una factoría o departamento de extensión de lengua.

La presente investigación se hará específicamente en el Centro de lengua de la universidad, no obstante, la misión y la visión de la Universidad se mantiene de igual manera para el Centro de Lengua las cuáles van encauzadas hacia un mismo resultado de excelencia: Crear buenos ciudadanos innovadores, productivos y líderes en la

disciplina formativa en la que se preparan para aportar no sólo a la cultura de un país, sino a su crecimiento tecnológico, cognitivo, productivo e integral.

#### **Misión de la universidad Manuela Beltrán**

*“La UMB es un semillero de buenos ciudadanos, innovadores y productivos líderes en su comunidad y en su disciplina profesional”.*

#### **Visión de la universidad Manuela Beltrán**

*“La UMB será una casa de estudio y de cultura para todos, comprometida con su sociedad y sus valores; con el desarrollo científico y tecnológico, y con el bienestar colectivo”.*

Tomado de la página web de la UMB:

<http://www.umb.edu.co/universidad/nuestra.html?z=1&w=3>

El centro de Lengua, se encuentra ubicado con su sede principal en Bogotá y en las otras sedes (Cajicá y Bucaramanga) el centro de idiomas es un departamento independiente de las demás facultades cuya función principal es la de coadyuvar con el aprendizaje integral y cultural de los educandos, en la enseñanza de Inglés como lengua extranjera a todas y cada una de las carreras como asignatura obligatoria que forma parte del pensum curricular hasta sexto semestre:

#### **Estudio de caso**

La técnica de estudio de caso se aplicará a la presente investigación, debido a las características del enfoque cualitativo y a las técnicas que se consideraron para la recolección de datos que respaldaron el planteamiento del problema y los objetivos trazados anteriormente. Por lo tanto, este tipo de muestreo seleccionado como unidad de análisis es el propuesto por Hernández, et al., (2006, p. 605) que está basado en el estudio de caso que relaciona lo que ocurre en el centro escolar con el funcionamiento que tiene el equipo docente frente a esta gestión.

De igual manera la realidad que encierra el método de escritura de casos se acerca fehacientemente a la resolución de problemas de manera directa y aplicativa en el contexto en dónde se desarrolla el caso.

### **Población**

La opción de elaborar la presente investigación se da porque es una institución que evidencia una trayectoria en cuanto a liderazgo se refiere, ya que ha sido protagonista, en múltiples ocasiones, por sus adelantos tecnológicos, de ingeniería, producciones de cortometrajes de cine y en notables adelantos el área de la salud principalmente, con reconocimiento nacional.

Potencialmente, la población y los participantes con los que se va a trabajar en el muestreo y en todo el proceso de análisis e indagación de criterios, son los docentes de Idiomas quienes forman parte del centro de Lengua Extranjera.

Como epicentro de la presente investigación, se hizo debido a que este es el departamento más unificado que hay en la universidad y cuenta con un equipo docente de contratación “de planta” que siempre se congregan allí en las horas inherentes a sus correspondientes clases. Con los otros departamentos y/o facultades que tiene la UMB era poco factible elaborar la investigación ya que la mayoría de los docentes que pertenecen y laboran con estos departamentos son docentes de contratación “hora cátedra” lo que significa que tienen horarios fragmentados en el día y que tan pronto terminan sus clases se dirigen a otras instituciones universitarias a ejercer su quehacer docente.

Asimismo, como se trata de indagar los procesos de manejo y ejercicio del liderazgo distribuido en esta comunidad precedida por su coordinador, se habla

directamente de administración educativa; en este punto la comunidad estudiantil universitaria no será partícipe de esta población a observar.

### **Características de los participantes**

Como lo expresado anteriormente, la población seleccionada son los docentes integrantes del centro de idiomas de la UMB que laboran en su sede principal en Bogotá, junto con el coordinador del centro de idiomas y la gerente que lidera el consejo académico.

Los 20 docentes integrantes del centro de idiomas, sede Bogotá, se adelantan estudios de maestría en educación y/o especializaciones en el mismo campo. De los 20 docentes que laboran 6 de ellos son de diferentes países: Londres (1 docente), Estados Unidos (4 docentes) y Ucrania (1 docente) ésta última realiza estudios de maestría en antropología.

### **Selección de la muestra**

El tipo de muestreo seleccionado como unidad de análisis es el propuesto por (Hernández, et al., 2006, p. 605- 601) que “al tener en cuenta el carácter cualitativo de la investigación, contextualiza de manera homogénea rasgos, factores, aspectos y/o valoraciones similares que puedan arrojar datos conjuntos en pro del objeto de estudio investigado”.

Así, para considerar el carácter homogéneo en la identificación de características comunes y rasgos específicos de la población que forma parte de la investigación, Valenzuela (2004) enuncia la importancia de la identificación de los problemas individuales de esta población enmarcados en la proyección global que se refleja, al igual que el conocimiento de los fenómenos subyacentes a esta situación desde un punto de vista más intrínseco de la profundidad de su origen.

Para efectuar ésta muestra, se tuvo en cuenta la cantidad de docentes que trabaja en la jornada laboral diurna (10 docentes en total), ya que fue más fácil dirigirse a la institución universitaria en ese tiempo.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Por la estructura del método cualitativo y la técnica que se utilizará para la recolección de información, los instrumentos a emplear y que permitirán esbozar mejor el análisis y la interpretación del proceso investigativo son:

### **Entrevistas**

Se realizó un modelo de entrevistas semi estructuradas que tuvo por objetivo formular preguntas abiertas, en las que la población participante en la investigación (docentes centro de idiomas, coordinador centro de idiomas y vicerrectora académica) dieron sus respuestas en un ambiente tranquilo de confidencialidad luego de la respectiva autorización solicitada.

### ***Preguntas formuladas a los participantes del centro de lengua (centro de idiomas de la UMB)***

1. ¿Cuál es la visión de la escuela?  
Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?
2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?  
¿Están todos familiarizados, y de acuerdo con el plan para lograrla?  
¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?
3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?  
¿Por qué cree eso?
4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo?  
¿Cómo considera que lo demuestran?  
¿Cuáles funciones se quedan con quienes?
5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?  
¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?
6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?
8. ¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?  
¿Por qué tiene esa impresión?
9. ¿Qué rol juega usted como líder?
10. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?  
¿Por qué?
11. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

### **Observación**

La observación se centró en la visualización específica de reuniones programadas en el centro de idiomas, ya sea en reuniones informales que se suscitaron por un motivo extraordinario o en reuniones programadas fuera del centro de idiomas con los directivos de la universidad; con el propósito de indagar cómo y cuáles son los procedimientos de manejo de las reuniones, sus actores intervinientes, comportamientos, actitudes y coordinación que permitieran evidenciar un liderazgo existente.

#### ***Formato de registro de observaciones centro de idiomas UMB***

- Evento/junta/interacción que observas
- Tipo y número de participantes
- Cómo se distribuyen físicamente los participantes
- Tema de discusión/asunto tratado
- Clima de la conversación (cómo se siente el ambiente)
- Quiénes participan y en qué manera
- Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente)
- Interacción y coordinación entre miembros del grupo

- Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se aceptó el liderazgo de estas personas? ¿fueron las personas indicadas para el asunto?)

### **Análisis de documentos**

El análisis de documentos se basó en la interpretación de documentos oficiales manejados en el centro de idiomas, más específicamente, documentos en relación con las actas de reuniones según puntos definidos a tratar a lo largo del semestre escolar, elaboración de planeaciones por parte de los docentes, documentos formales que respaldan y justifican la enseñanza del Inglés en la universidad y los documentos con relación al procedimiento de homologación, suficiencia e Inglés virtual.

Los anteriores instrumentos permitieron indagar en los fenómenos observados de manera inductiva, a partir de una situación o situaciones en particular para llegar a un análisis más general que aportara visiones y planteamientos para estudios ulteriores o para una interpretación direccionada hacia otro ámbito.

Las entrevistas, la observación y el análisis de documentos se fundamentaron en las técnicas de estudio de caso, a partir del carácter fenomenológico de su propósito primordial. Valenzuela (2004) argumenta que la esencia de una investigación cualitativa se basa en la proyección de estos fenómenos observados, esta información recolectada y esta participación efectuada en los ambientes dónde el objeto de estudio se localiza con el propósito de hacer fehaciente y tangible la información obtenida en sus demostraciones directas hacia la comprobación y justificación del planteamiento del problema ya estipulado.

### **Recolección y Análisis de datos**

Los pasos que se siguieron para su consecución y aplicación de la manera más sistemática posible fueron:

- Solicitar autorización por parte del coordinador del centro de lengua y las directivas de la universidad para la realización de las entrevistas, observaciones y efectuar el análisis de los documentos más representativos del centro.
- Entrevista al coordinador del centro de Lengua y posteriormente a sus docentes, como es un equipo de trabajo de 20 docentes, se hicieron las entrevistas de manera paulatina con el porcentaje de población más representativa que se concentra en la sede principal del Centro. En una jornada laboral se encuentran en promedio 10 docentes con quienes se efectuaron las correspondientes entrevistas. La universidad maneja dos jornadas laborales, una diurna y otra nocturna a excepción de los sábados que es jornada única.
- La observación se hizo de manera paralela a la realización de las entrevistas, en un proceso observacional en el que fue más asequible evidenciar cuáles son los procedimientos de acción y desarrollo del centro en el quehacer diario de la labor que desempeña.
- El análisis de documentos se realizó al momento de entrevistar al coordinador, de tal manera que luego de socializar con las preguntas efectuadas en este instrumento de recolección de datos se hizo la conexión con las evidencias escritas que él como autoridad del centro de Lengua posee de manera clasificada y que pudo mostrar grandes aportes al propósito de la investigación.
- Posteriormente a las anteriores vías de recopilación de datos, se procedió a la triangulación de la información obtenida en cada vía con los objetivos generados de acuerdo con el planteamiento del problema inicial y la

justificación del presente estudio para continuar con el curso de la investigación.

El presente capítulo ha presentado la estructura metodológica más relevante a la intención investigativa del presente trabajo. Así mismo proporciona las razones por las cuáles se eligió el enfoque cualitativo para la indagación de los datos a través de los instrumentos de recolección de información y del mismo modo, se presentó la técnica de estudio de caso como delimitación de la situación a investigar que pueda dar pautas de respuesta a la pregunta de investigación generada en el primer capítulo -¿De qué manera se puede potencializar un liderazgo distribuido por parte del equipo de trabajo que conforma el centro de lengua extranjera en cabeza de su coordinador?-

En el siguiente capítulo se hace el análisis de los resultados más trascendentales arrojados de la aplicación de los instrumentos elegidos en la recolección de información y que se cotejan estos datos encontrados con literatura presentada en el segundo capítulo.

## Capítulo 4.

### Resultados

En relevancia a la pregunta de investigación planteada al inicio de este estudio:

*¿De qué manera se fomenta y se desarrolla un liderazgo distribuido por parte del equipo de trabajo que conforma el centro de lengua extranjera en cabeza de su coordinador?* Se esbozan las vías alternas de la percepción, la descripción y las visiones del cómo fomentar el liderazgo distribuido en el grupo de trabajo (docentes y coordinador) del centro de idiomas de la UMB al considerar su estructura, su proyección y la trayectoria ganada hasta el momento desde los inicios de su funcionamiento en la institución universitaria.

Por lo tanto, el presente capítulo estipula la recopilación e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y técnicas de recolección de datos concernientes al estudio cualitativo de la investigación.

Se hace un recorrido por los puntos de vista de los participantes involucrados junto con el contraste de los soportes teóricos que apoyan las respuestas proporcionadas y la interpretación realizada durante todo el proceso de recolección de datos.

Tales datos se presentan al tener en cuenta las directrices que conllevan a la presentación de estos resultados como componentes vitales para: (1) *Determinar los factores que constituyen la práctica efectiva del liderazgo distribuido.* (2) *Generar las alternativas para guiar el ejercicio del liderazgo distribuido en el centro de lengua extranjera.* (3) *Consolidar estas alternativas en una aplicación más efectiva del liderazgo en el centro de lengua.* Objetivos que constituyen el por qué de la investigación, le conceden sentido y al mismo tiempo se convierten en pilares motivadores en el proceso de análisis de la información.

Por último se evidencia a través de la sección “confiabilidad y validez” las estrategias de los procedimientos empleados en la puesta en común de los resultados obtenidos en el camino de su recopilación.

### **Resultados de las entrevistas**

En general y a lo largo de todas las entrevistas realizadas en cada una de sus preguntas formuladas y las categorías interpretadas, tanto el coordinador como los docentes y la gerente del consejo académico coinciden en varias percepciones de cómo está funcionado el liderazgo en el centro de idiomas de la Universidad y cómo se continuaría con una mejor y más efectiva gestión a futuro para solidificar sus bases y garantizar su verdadera aplicación con repercusión positiva para todos sus miembros (directivas de la universidad, coordinador del centro de idiomas y docentes). Para tal fin, la información se clasifico en los siguientes parámetros:

#### *Visión, familiarización y aplicación*

En cuanto a “cuál es la visión del centro de idiomas y cuál es el plan para lograrla” en el centro de idiomas como ente formador de Inglés como segunda lengua en todas las carreras ofertadas por la institución, los participantes entrevistados a excepción de un docente (docente 4), son coherentes con el planteamiento que compone la visión de la institución: “La UMB será/es una casa de estudio y de cultura para todos, comprometida con su sociedad y sus valores con el desarrollo científico y tecnológico y con el bienestar colectivo”. Tomado de:

<http://www.umb.edu.co/universidad/nuestra.html?z=1&w=3>

Los docentes afirman que la visión encauza el bilingüismo dentro de sus parámetros explícitos de manejo del conocimiento y su aplicación en el desarrollo cognitivo del estudiante al emplear el inglés como soporte y/o vehículo de aprendizajes de su campo de formación profesional; como lo afirman los siguientes entrevistados:

El docente 1 estipula:

...Nosotros los que formamos acá es a nuestros estudiantes en una segunda lengua lo que implica tener una cultura, aprender valores, conocer nuestra sociedad y la del resto del mundo. Entonces creo que nosotros estamos bastante ligados a ese tipo de visión, de modo que el aprendizaje de una segunda lengua está asociado con cultura, con desarrollo científico y tecnológico de nuestro país.

El docente 5 relaciona este concepto de visión estrechamente con el aprendizaje de una segunda lengua, en este caso inglés:

...La visión académica, por supuesto, crear un ambiente de bilingüismo para los estudiantes de la universidad, para que ellos sean capaces de enfrentarse al mundo laboral y para que ahonden más en las temáticas de sus propias carreras desde el punto de vista de la segunda lengua.

A esto se suma desde una perspectiva más global en relación a la universidad como “*universo de conocimientos*”, al respecto la gerente del consejo superior expresó:

...La visión de la Manuela Beltrán quiere ser una casa de cultura superior que esté abierta a todo los estudiantes ciudadanos, que se sientan seguros de buscar su futuro para cultivar su mente y su espíritu. La universidad quiere que ellos aprendan a ser útiles y productivos, respetuosos de sí mismos y de otras personas, y que aprendan a ser creadores de prosperidad colectiva y promotores de la cultura y la tradición que identifica nuestro país.

Las anteriores opiniones direccionan la visión dentro del reto de optimizar los recursos, las estrategias de globalización y aplicación fehaciente de esa visión dentro de lo que constituye el entramado de conocimientos que integran la formación del educando. No obstante a la pregunta “si todos están familiarizados y de acuerdo con esta visión y el plan para lograrla...” hubo discrepancias que dejan entrever que en la realidad operativa del centro de idiomas específicamente no se evidencia ni crean mecanismos que garanticen una aplicabilidad de esta visión con sentido de pertenencia y conciencia de vinculación con el aprendizaje de una lengua extranjera:

A lo que el docente 7 responde de una manera muy clara:

...Considero que realmente no todos están familiarizados con la visión, ni de la universidad, ni del centro de idiomas por ende, creería que tampoco con el plan para cumplirla. Creo puede ser falta de compromiso por parte de los docentes para estar enterados al respecto.

Como si estuviesen de acuerdo para coincidir en su respuesta de esta familiarización con la visión, el docente 10 expresa: “con la visión si con el plan para lograrla no mucho... la verdad creo que falta un poco de difusión de las políticas institucionales e involucrar más a todos los docentes del centro”.

Por otra parte, el coordinador del centro de idiomas tiene una perspectiva totalmente diferente de la percepción que tiene su equipo de trabajo frente a la visión de la UMB, ya que afirmó:

...En lo que le concierne al centro de idiomas pues básicamente tengo un equipo de trabajo totalmente profesional en su área que lógicamente tiene muy bien presente hacia dónde vamos con nuestra educación bilingüe y en la formación de un segundo idioma de nuestros estudiantes, entonces eso coincide totalmente con la visión de la universidad.

La aplicabilidad de la visión dentro del centro de idiomas como engranaje integral de la universidad se ve sin una consolidación en las mentes de quienes forman parte activa del proceso pedagógico de la entidad. Sin embargo surgen opiniones que justifican el por qué no se ve, ni se entiende con claridad este aspecto. Tal como lo dice el docente 5 en su respuesta:

...El 80% de los profesores del centro de idiomas están de acuerdo, es decir, tienen un objetivo, tienen muy claro ese objetivo de cómo es que se crea el bilingüismo, pero el plan que se está implementando por parte de la universidad es un plan que me parece no ha sido muy bien ponderado, me parece que busca más resultados, que crear procesos adecuados para alcanzar los objetivos propios del bilingüismo en la universidad.

En este punto se puede vislumbrar que si existe un liderazgo distribuido, existe sin un común acuerdo, ni una conciencia colectiva del 100% de aplicabilidad de la

visión universitaria en el campo del ejercicio profesional, pedagógico y laboral del centro de idiomas.

*Liderazgo distribuido en el centro de idiomas*

En la pregunta “considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros del centro”, las respuestas de cada entrevistado es un universo propio de sentimiento, sensibilidad, anhelo y postura específica frente a lo que constituye para cada quien “un liderazgo distribuido” y cómo debería ser dentro del centro de trabajo.

Por su parte el coordinador del centro tiene una concepción muy convergente con todo el entramado institucional y el rol que juega su departamento dentro de los mecanismos de funcionamiento de la universidad, ya que agregó:

...Todos sabemos que la universidad tiene el manejo de un organigrama con sus diferentes áreas, departamentos y coordinaciones en las que cada uno tiene una responsabilidad específica. En cuanto al centro de idiomas, a pesar de que yo sea el líder del departamento, del área, yo cuento con un buen número de docentes que conocen los procedimientos, conocen a mayor medida muchos procesos del centro de idiomas que no son muchos, pero los conocen y son personas en las que yo puedo confiar, que pueden asignar trabajo y se puede avanzar en muchas tareas sin necesidad de que todo esté centralizado conmigo.

Aquí el coordinador manifiesta su complacencia con su equipo de trabajo, pues es consciente de su papel de líder en cabeza de procesos muy importantes, a su vez de responsabilidades de alta envergadura para los profesionales en formación. Por otro lado, los docentes manifiestan divergentes opiniones hacia la misma pregunta:

El docente 1 soporta lo expresado por el coordinador relacionándolo con su propia labor y su propio contexto de quehacer pedagógico:

...Nosotros consideramos el liderazgo a través de nuestro coordinador del centro de idiomas que es la persona, que es el representante de nosotros ante los diferentes estamentos de la universidad, además es la representación de todo lo que se produce, de todo lo que se genera, todo el progreso que nosotros hacemos en los estudiantes se ve reflejado ante las directivas a través de él. Entre nosotros hay un liderazgo muy individual, muy cercano a los grupos de estudio que cada profesor tiene la oportunidad de brindar, cada profesor es un líder en su

grupo de estudiantes y también es un modelo a seguir para muchos de ellos, nosotros simplemente tratamos de mostrar un estilo de vida diferente que los estudiantes podrían o no adoptar para ser de pronto mejores personas y mejores profesionales.

Así mismo, los docentes 7 y 10 clasifican el vínculo de liderazgo distribuido con el del centro de lengua de una manera más directa a lo que es y debería ser: “Creo que el liderazgo si está distribuido dentro de los miembros del centro de idiomas, no todos muestran liderazgo, pero si existe una distribución”.

Bueno, pues en el centro en realidad se forman grupos de trabajo por proyectos, pero creo que algunos proyectos tienen más visibilidad que otros, creo que falta una mejor distribución del liderazgo... tal vez con labores más concretas, con proyectos que tengan más apoyo...

Aunque los docentes 5 y 6 respectivamente analizan lo siguiente desde su propio ámbito y experiencia llevada en el centro, perciben:

...El liderazgo distribuido no existe, pienso que es un liderazgo centralizado, es como un tipo de autocracia diría yo, porque qué ocurre... que los procesos académicos y pedagógicos deberían estar cimentados sobre el pensamiento de los profesores y de las personas que tiene la experiencia para hablar de esos procesos de enseñanza, resulta que el liderazgo es un liderazgo externo que evidentemente es un liderazgo que no es compartido, es un liderazgo que simplemente es directivo por así decirlo.

...En este momento creo que la persona que lidera los procesos en el centro de idiomas está algo sujeta a lo que las directivas de la universidad le están exigiendo, muchas veces, el liderazgo no está, sino simplemente es como de comunicar las decisiones que se están tomando de las directivas a nosotros los profesores y somos finalmente nosotros quienes las ejecutamos. Creo que el liderazgo distribuido funcionaría pero si el centro de idiomas tuviera una visión más amplia de qué es lo quiere para sus estudiantes, no sólo hay procesos administrativos, sino también procesos académicos.

Todos los entrevistados manifestaron subcategorías comunes acerca de quienes demuestran el liderazgo y cómo lo demuestran en el centro de idiomas y en la universidad en sí como institución integradora. Las principales subcategorías de respuesta en este campo fueron:

- Experiencia
- Liderazgo intrínseco del trabajador
- Distribución de funciones
- Logros alcanzados en su labor.
- Por ejemplo el docente 3 indicó que: “yo creo que demuestran el liderazgo

los que llevan más tiempo trabajando aquí, ya los conocen, ellos tienen respeto entre sus compañeros y pues el jefe, toca ser líderes porque el jefe asigna las tareas a ellos”.

- El docente 2 expresa:

...Las personas que tengan el liderazgo que consideraría yo, son como las más espontáneas, las personas que tienen una mayor facilidad de relacionarse socialmente y considero que están haciendo un buen trabajo en qué sentido, en que se está logrando el que ellos logren, digamos ellos están contagiando a las demás personas del equipo, para poder cumplir con los objetivos de una forma más eficaz mucho más rápida.

- La distribución y/o delegación de funciones, la trae a colación los docentes 7 y 9 respectivamente:

...Todas las funciones o todas las obligaciones que se deben cumplir en el centro de idiomas, están asignadas a diferentes docentes y cada uno se encarga de sus asignaciones, entonces creo que esa es la forma en que se hacen participes todos o la mayoría de los docentes.

...Tendría que decir que cada uno es líder en cierta manera en algunas cosas, pero que yo vea líderes claros, no, a nuestro jefe obviamente está a cargo de algunas cosas, nos delega funciones, con respecto a los demás no sabría decirlo, no sabría porque cada uno tiene sus responsabilidades.

- En los logros alcanzados producto del quehacer profesional, el docente 10 destaca los méritos alcanzados por sus colegas: “Algunos docentes han propuesto proyectos muy interesantes, proyectos que van encaminados a mejorar la calidad académica y también a fomentar como un entusiasmo de los estudiantes por aprender”.

El docente 1 se familiariza con la demostración del liderazgo quien está de acuerdo sin saberlo, con la idea de su colega anterior:

...El liderazgo se demuestra con acciones. Nosotros observamos que el liderazgo se puede relacionar directamente al desempeño de los estudiantes, cuando un estudiante obtiene no solamente grandes puntajes, sino se ve que el estudiante adquiere una mayor competencia en la lengua extranjera, nosotros podemos observar que el profesor ha hecho un proceso interesante en cada uno de sus niveles. Nosotros también lo podemos observar en el trabajo hecho en clase, en la interacción que tiene el estudiante con el profesor y en la interacción que tiene el estudiante con los compañeros. Básicamente nosotros podemos observar el liderazgo en la no producción, sino el desarrollo de las competencias que los estudiantes tienen.

En general se percibe una conciencia existente de que aplicar un liderazgo distribuido en el centro de idiomas posibilita la entrada de métodos nuevos, eficaces e integrales de éxito y trascendencia del centro de idiomas, hacia una verdadera identidad reconocida ante los demás estamentos pedagógicos y entes administrativos de la universidad.

#### Liderazgo distribuido, iniciativas y ventajas de su realización y práctica

Los entrevistados en la pregunta, “cómo empieza el liderazgo en una persona o grupo de personas en el centro de idiomas”, relacionan la iniciativa y el fomento del liderazgo a partir del desarrollo autónomo del mismo en las diferentes mentes de quienes laboran en el centro de idiomas. La palabra “*iniciativa*” para ellos es sinónimo de *autonomía* en el ejercicio óptimo de las laborales y en una mejor planeación en la consecución de metas y responsabilidades.

El docente 1 por ejemplo refleja este pensamiento de una manera descriptiva en su respuesta:

...El liderazgo se puede observar a través de diferentes hechos, cuando un profesor es líder, nosotros entendemos como profesor líder aquella persona que hace un proceso responsable con sus estudiantes y que tiene un proceso responsable con su profesión y en parte también con su persona. Nosotros consideramos que un profesor puede ser líder cuando aporta ideas innovadoras para mejorar el desarrollo del centro de idiomas y cuando también es capaz de proporcionar la ayuda necesaria a sus estudiantes, es para hacerlos más competentes en la lengua extranjera.

El docente 2 también explicita este fomento del liderazgo en el proceder de los integrantes del centro:

...Considero que ese tipo de liderazgo y esas formas de manifestación de liderazgo son repartidas, en muchas ocasiones he visto por parte de algunos profesores que han tomado la iniciativa para hacer nuevos planes para proponer más cosas que lleven digamos como a un bienestar del centro de idiomas como tal en los planes que se están desarrollando y por otra parte, también hay profesores que no tienen como esa actitud de liderazgo, pero que básicamente hacen muy buenas propuestas buscando que el líder les pueda como tal clarificar y enfocar mucho mejor las ideas y las tareas que se encomendaron.

Así mismo, el coordinador del centro también es consciente de esta situación real que caracteriza el liderazgo en este departamento, ya que argumenta:

...Lo que yo he visto acá es que hay de las dos formas, hay personas que dan y se demuestran así mismos por ser líderes y querer puntualizar su liderazgo dentro del grupo, como hay otras que lo van desarrollando a medida que uno les va exigiendo, entonces, pues esas dos formas son totalmente viables.

Por otra parte en las ventajas de una realización y ejercicio práctico de un liderazgo distribuido; las respuestas convergen hacia una similar interpretación, la de concebir el liderazgo distribuido como una gran ventaja generadora de mejores resultados laborales, mejores procesos aplicados, mayor cobertura y participación activa entre todos los miembros de la comunidad laboral hacia la implementación y éxito del bilingüismo dentro y fuera del centro de idiomas hacia todas las carreras universitarias que refuerzan competencias. A lo que el coordinador del centro afirma:

...Las ventajas del liderazgo distribuido son entre varias razones, el campo con la centralización de tareas para lograr los objetivos, no todo puede estar enfocado en una sola persona. Teniendo un buen grupo de trabajo con ciertas personas liderando los proyectos se pueden alcanzar los objetivos del área.

De igual manera, el docente 3 es consciente de la importancia de un liderazgo distribuido, recíproco, que retroalimenta las partes, aportando una visión desde todos los ángulos, ya que afirma:

...Son puras ventajas de distribuir el liderazgo porque realmente es *efectividad* del trabajo, porque si cada uno sabe que tiene que hacer y hay algunos que

realmente son líderes los que toman las decisiones y los demás simplemente cumplen las decisiones; es más fácil para el efecto positivo y lo negativo podría ser que no se aproveche el potencial de las personas nuevas porque todavía no se conoce como son.

A su vez, el docente 5 hace una analogía muy interesante al respecto con el sistema de gobierno de un país, según su propia percepción:

...Esta es una propuesta muy interesante porque siempre se ha pensado, en vista de cómo es que están conformados los gobiernos si nos remitimos al gobierno de un país en el que el liderazgo debe ser centralizado, estamos hablando de un presidente. La última palabra la da él, pero evidentemente, aquí se nota que hay un liderazgo que está repartido en los ministerios, en las personas que apoyan al presidente, en el centro de idiomas, vendría a ser lo mismo o se esperaría que fuera lo mismo.

Al respecto de la opinión de la gerente del consejo superior su similitud es indiscutible con las respuestas anteriormente socializadas, no obstante también expresa inmediatamente un posible “obstáculo” que vislumbra de aplicar un liderazgo distribuido, pues agrega que:

... Las ventajas del liderazgo es que hay una mejor colaboración entre los miembros del equipo y por lo tanto, hay una colaboración de esfuerzos en la consecución de los procesos, por otro lado uno de los obstáculos es que tal vez no exista un real sentido de pertenencia con el hecho de liderar con compromiso.

La disposición de los diferentes miembros y los roles que juegan en la Universidad Manuela Beltrán posibilitan la implementación de un liderazgo distribuido en dónde se pueden identificar parámetros de aplicación del mismo en sus dependencias, en este caso, el centro de idiomas de la institución.

#### *Coordinación del trabajo y conciencia de “ser líder”*

En el aspecto de coordinación del trabajo, “cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo del centro de idiomas”, los entrevistados aluden a un concepto que está más enfocado a delegación de funciones y a distribución de tareas o proyectos que se

deben liderar con el seguimiento de alguien y la colaboración del grupo. El docente 1 se refiere a este aspecto de la siguiente manera muy secuencial al orden de percepción de los sucesos que han acontecido en el centro de idiomas:

...En principio cuando yo llegué al centro de idiomas, se hacía un trabajo donde una persona delegaba funciones a otra, a medida que fue pasando el tiempo y las actividades comenzaron a crecer en número y la dificultad de las mismas comenzó a aumentar, se decide nombrar cierta cantidad, un número determinado de delegados o personas responsables de grupos pequeños de trabajo, sin embargo los grupos pequeños de trabajo también tienen ciertas funciones que deben cumplir para hacer que esa persona pueda llevar a cabo las tareas que se le asignan ante un ente superior, pero falta todavía mucho más, se puede hacer todavía mucho más para mejorar el liderazgo...”

Aunado a lo anterior, el docente 5 lo plantea de la siguiente manera:

...Ahí hay una cosa que es muy interesante y he notado que los profesores siempre están pendientes de una solidaridad con el compañero, entonces, pues cuando tenemos que realizar tareas, los profesores que no tienen clase, que no tienen muchas carga laboral o de estudio, por supuesto, ellos pretenden colaborar con esos aspectos y cuando los otros profesores que han estado trabajando, que han estado ocupados ven que tienen un espacio libre, ellos también procuran colaborar con las tareas del centro de idiomas. Entonces, creo yo que es como un pacto de caballeros tácito que existe ahí y que es básicamente “ayúdame que yo te ayudaré” y todos estamos contentos.

Así mismo llama mucho la atención la percepción que al respecto proporciona el docente 3 cuando relaciona una armonía de trabajo entre todos con la no exigencia, sino con la palabra “*sugerencia*.”

...Para mí aquí las relaciones son bastante democráticas y muy liberales, me gusta mucho porque realmente siempre no se pide o no se exige, sino que se sugiere o se hace de una forma muy amable, por lo tanto yo creo que es como las relaciones bastante democráticas que no se exige nada.

Por otro lado, el docente 6 trae a colación el componente de comunicación electrónica en la coordinación de funciones para desarrollar, pues indica que: “Muchas veces la coordinación está determinada por los correos electrónicos o por órdenes directas dadas desde la coordinación del centro de idiomas”.

Lo que el docente 8 también coincide: “Básicamente, el coordinador manda correos o sino en una reunión dice lo que se tiene que hacer y cada profesor sabe lo que tiene que hacer, lo que tiene que entregar, lo que haya que dictar, las clases”.

Con lo que respecta a la conciencia de ser líder, los docentes entrevistados no se consideran líderes como tal, sino más bien participantes de un contexto y/o entorno educativo que están prestos a *cooperar* y contribuir con lo que haya que llevar a cabo, pues no se ve una seguridad de liderazgo en sus propias personas dentro del centro de idiomas como tal; lo anterior los ejemplifican los docentes 3, 4 y 5 con sus respuestas:

Docente 4: “Yo hago mis clases y no tengo mucho que ver ni con las decisiones, ni la política, ni nada de eso”.

Sin embargo el docente 5 aunque empieza a soportar esta premisa, termina su opinión que direcciona su propio liderazgo en lo que ve de su propio quehacer laboral, indicando que:

...Realmente no, en mi vida no me he considerado un gran líder; a dónde yo he llegado; pero si pienso que he sido una persona que ha creado unas inquietudes específicas frente a las cosas que se hacen, nunca he sido como un sujeto pasivo, siempre he llegado como a contrariar un poco a un círculo que el sistema ha establecido en cualquiera de los trabajos a los que he llegado y no creo que sea un sujeto problemático por supuesto, sino porque considero que la revisión de los aspectos o de los planes o de los objetivos que definen un trabajo específico, en la revisión de esos aspectos está el mejoramiento; y si se pudiera hablar en mi de liderazgo, pienso que sería un liderazgo que propone, es una revisión y una inquietud frente a lo que se está haciendo para poder llevar a cabo mejoras frente al trabajo que se realiza.

Por otra parte las respuestas proporcionadas por el coordinador del centro y la gerente del consejo académico tienen horizontes más definidos; en este caso el coordinador argumentó:

...Yo considero que todas las áreas académicas en cabeza de sus respectivos directores son líderes de cada área, digamos que automáticamente y por el organigrama, ellos son los que uno ve encabezando en cada uno de sus tareas. Que entre todos nosotros sea uno más líder que otro no lo puedo percibir, no lo siento, no lo veo, pero yo se que cada uno es líder en sus respectivas áreas, cada

uno cumple con la responsabilidad, los objetivos con los que cada departamento tiene.

Aunado a lo anterior, el gerente del consejo académico afirmó: “Bueno, mi rol como líder primero que todo se enfoca en el acompañamiento de manera permanente a cada uno de los coordinadores de las facultades y además de esto, estoy dispuesta a ayudarlos en los procesos de seguimiento”.

Sin embargo en esta conciencia de “ser líder” no se puede cantar al unísono, se observan discrepancias en la manera de percibir esa conciencia y ese rol, al igual que cada quien da una respuesta muy subjetiva de lo que cree es o ha sido su propio proceso, se analiza que no ha habido una retroalimentación ni reciprocidad al respecto por parte de su pares.

### **Resultados de las observaciones**

El clima de aceptación y bienvenida por parte de los miembros de la comunidad del centro de idiomas y de la Universidad Manuela Beltrán para la realización de las observaciones no se hizo esperar. El coordinador y sus docentes estuvieron muy tranquilos durante el desarrollo de las mismas y mantuvieron un aire armónico, cortés y natural todo el tiempo antes, durante y después de la observación.

Los docentes por su parte no se vieron incómodos en este proceso o no se vio un ambiente artificial o superpuesto para crear “apariencias de otro ambiente” todos siguieron el ritmo normal de sus vidas diarias en el centro, dejaron ver su sentir, sus opiniones, sus pensamientos y el lenguaje paralingüístico fue preponderante en la identificación de cómo iba el clima en cada reunión. En base a lo anterior, se realizaron 4 reuniones.

- En la primera reunión, la observación llevada a cabo ese día transcurrió en un ambiente muy tranquilo sin ningún tipo de sobresaltos, sólo una docente, de los 13

docentes participantes, preguntó una información requerida con base en una situación presentada de manera más efectiva, sin embargo, la interacción de todo el equipo de trabajo presente en esa reunión fue clara y la armonía nunca se perdió de vista.

No obstante en 4 docentes especialmente se veía más que tranquilidad una desatención perceptible de lo que se discutía y de su entorno en ese momento. Aceptaban todos con una pasividad silenciosa. Y 3 docentes estaban muy preocupados por irse rápidamente ya que finalizaba su jornada laboral. Sin embargo, la disposición de las sillas para entablar la reunión que estaban en una “mesa redonda” invitaba al diálogo había contacto visual de todos y cada uno de los participantes, era un ambiente de respeto y amabilidad en cabeza del coordinador quien según lo observado se comportó de una forma muy tranquila, siempre “oyente” a las opiniones de los docentes y a las preguntas y/o inquietudes que pudieran surgir. En todas las observaciones se pudo evidenciar esa misma actitud por parte del coordinador.

- En la segunda observación, el grupo de reunión ya fue mucho más pequeño, 5 docentes y el coordinador quienes integran el grupo de homologación del centro de idiomas. La reunión se llevó a cabo en el escritorio del coordinador quien se encontraba ubicado en su silla de siempre, al frente sus docentes ubicados uno al lado del otro.

La reunión fue corta, sin sobresaltos igual que la anterior; el coordinador inició la reunión e hizo unas preguntas muy puntuales a los docentes quienes se limitaron a responder o intervenir cuando les era solicitado por el coordinador. No hubo intervenciones voluntarias por parte de ninguno de ellos, solo “preguntas del coordinador”, “respuestas de los docentes”, de cada uno en el momento que se requería hasta la finalización de la reunión.

Se pudo entrever un ambiente de extrema *pasividad* por parte del grupo de 5 docentes, eso realmente deja ver cierta inconformidad o quizá cierta indiferencia; en este caso se pueden obtener diversas hipótesis frente a ésta, quizá sean inconformidades con lo que hace o con los mismo resultados generados en el comité o con el coordinador.

- En la tercera observación, las cosas tomaron un rumbo fuera de las instalaciones de la oficina del centro de idiomas como tal, ya que fue una reunión que se llevó a cabo en la gerencia de laboratorios de la universidad en coordinación con vice rectoría académica.

La reestructuración del pensum académico en lo referente a inglés en todas las carreras existentes en la Universidad ha sido un tema preponderante que ha estado presente en las mentes no sólo de los administrativos, sino en el cuerpo docente en cabeza del coordinador. Ese era el motivo central de esta tercera reunión observada en la que asistieron 6 docentes en representación de todos los docentes del centro, en compañía de un representante de la gerencia de laboratorios y el vicerrector académico.

La disposición de las sillas para esta reunión no presenta jerarquía en ubicación en lo absoluto, ya que todos sus miembros se sientan en mesa redonda dispuestos a iniciar con la agenda propuesta de la mejor y más *armónica* manera posible como se pudo notar claramente.

A lo largo de todo el encuentro todos los asistentes desde sus diferentes roles que juegan en la universidad tomaron partido de intervenciones distribuidas de acuerdo a lo que cada uno iba diciendo, argumentando y/o proponiendo para la reestructuración del pensum en pro de un mejor y más efectivo aprendizaje de la segunda lengua. Hicieron su participación de manera activa y equilibrada; los directivos presenten dieron la pauta de liderazgo para el desarrollo de la reunión.

- En la cuarta y última observación realizada, se continúa con la reunión efectuada en la gerencia de laboratorios los pasados días, el espacio de desarrollo de la reunión ya se hace en la oficina del centro de idiomas muy similar a la reunión llevada a cabo con los docentes del comité de homologación. El coordinador se encuentra sentado en su silla habitual detrás de su escritorio, los 5 docentes representantes de los docentes del centro de idiomas se sientan en frente, uno al lado del otro.

El eje principal de la reunión se centra en la implementación de los cambios consensuados en el pensum de Inglés de todas las carreras ofertadas; el clima de la reunión se siente tranquilo por la sinceridad y la comodidad de expresar su opinión que tienen todos los miembros del grupo asistente. Sin embargo al establecer el plan de trabajo a llevar a cabo, se dan cuenta que la premura de tiempo es bastante relevante con la cantidad de trabajo que se debe hacer antes de dar inicio a las clases del segundo semestre, por lo que el clima se torna tenso y preocupante en ocasiones.

No obstante, llegan a un consenso de plan de trabajo y finalmente se dividen equipos de trabajo en cabeza de cada docente quien lo representará para compartir de la manera más *equitativa* posible, las funciones en pro del desarrollo de una labor integral que garantice cambios efectivos.

El liderazgo fue ejercido por todos los miembros que condujeron la reunión (coordinador y docentes) al estipular el plan de trabajo lo más específico posible en la elaboración del acta de la reunión efectuada.

### **Resultados de la revisión de documentos oficiales manejados en el centro de idiomas**

En relación a los documentos oficiales revisados e interpretados en el centro; se leyeron actas de reuniones efectuadas, procedimientos de homologación, suficiencia e Inglés virtual, desarrollo de planeamientos de clase y sus registros en cada una de las

sesiones de clases y los documentos que soportan el origen, la razón y la teoría base para la enseñanza del Inglés a todas las carreras que ofrece la Universidad.

En general, se observó que existe una *coherencia* global en todos y cada uno de los diferentes documentos revisados y en su mayoría se evidenció una coherencia presente en la coordinación de esfuerzos para hacer del proyecto de bilingüismo universitario algo tangible de llevarse a cabo, según las competencias académicas que el estudiante debe desarrollar. Los esfuerzos realizados por el coordinador y la transmisión de esos esfuerzos a los docentes son notables, en muchos de los casos se sintió cierto impedimento del coordinador para poder llevar a cabo todas las metas y/o propósitos que el centro de idiomas tiene en su proyección hacia toda la UMB, ya que las directivas de la universidad en ocasiones tienen otra visión y otros intereses que implementar y es ahí dónde las opiniones no son las mismas.

Por otra parte, algo que llama la atención en la redacción de estos documentos es que no están redactados de manera impersonal, sino por el contrario siempre involucra en sus líneas un “*nosotros*” palabra que respalda cada objetivo, cada plan trazado y cada propósito consolidado, evidenciado allí.

Específicamente al referir el registro de clases impartidas por los docentes se pudo establecer la constancia con la que se completan estas “bitácoras” por conceptualizar un nombre; aunque en estos registros de planeaciones, algunos docentes van más adelantados que otros. No obstante, se pudo observar de igual manera, un acuerdo tácito presente en los docentes quienes a través de sus planeaciones, registran de manera coherente y verosímil lo realizado en sus clases y la proyección de esas clases hacia un enriquecimiento pedagógico para el centro de idiomas.

### **Presentación y análisis de los resultados a través de categorías**

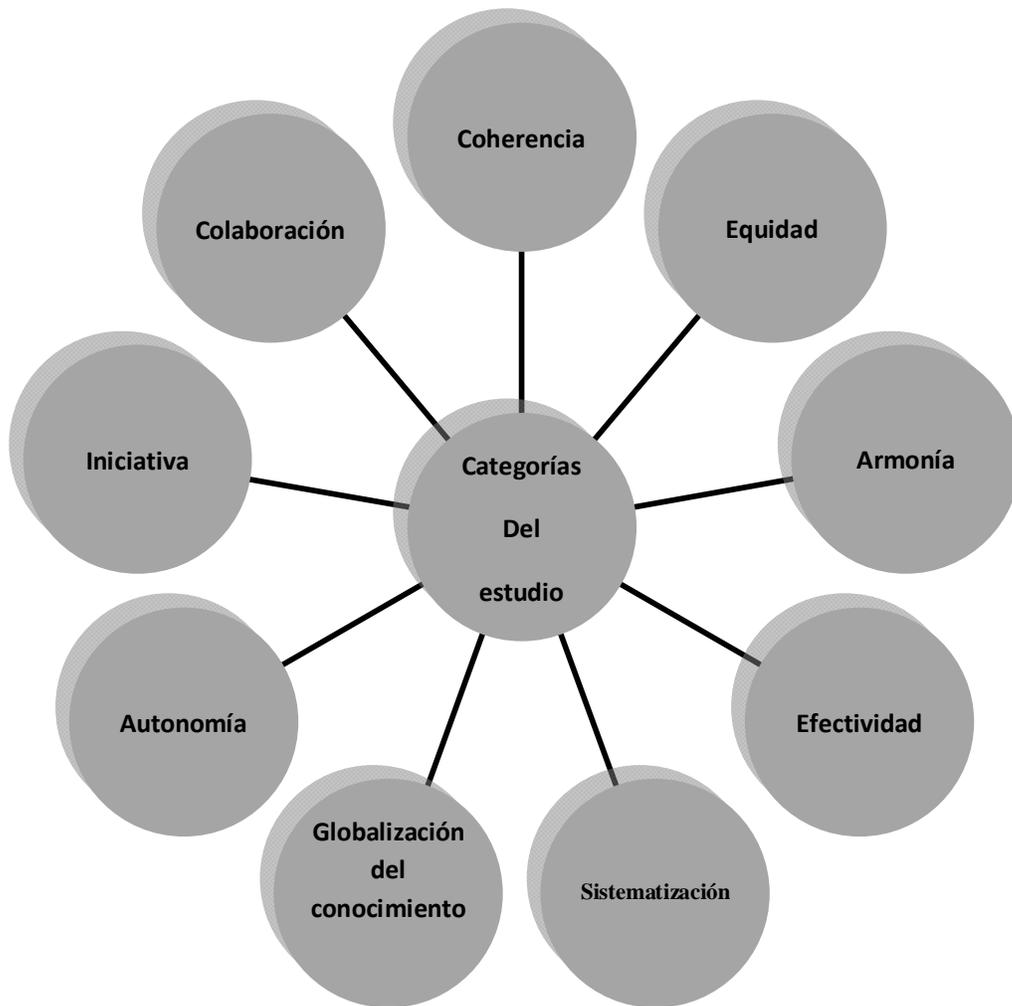
El análisis de resultados que se presenta a continuación, viene como resultado de las entrevistas semi estructuradas efectuadas a los directivos participantes y los docentes que muy amablemente colaboraron con sus respuestas, a las observaciones realizadas en cada una de las reuniones a las que se tuvo la oportunidad de asistir y analizar su ambiente, y de los documentos oficiales interpretados luego de su lectura que permitió indagar más la trayectoria que el centro de idiomas ha tenido en cuanto liderazgo distribuido se refiere, a través de la identificación de las necesidades y el deseo de mejorar día a día.

Este liderazgo se pudo evidenciar en la manera como los docentes, especialmente, se comprometen, en su forma de actuar frente las adversidades que se presentan, en su capacidad para la toma de decisiones frente a situaciones que requieren de direccionamiento para cumplirse de manera satisfactoria; se vio de manera fehaciente que cuando el coordinador duda, su equipo no y se evidenció que así exista una discrepancia con él, el futuro de los estudiantes y la credibilidad del centro de idiomas como centro de lengua extranjera que compone la UMB debe prevalecer.

En base a dicha información se procedió a estructurar los datos en categorías, cuyas categorías son: “conceptos derivados de los datos, que representan fenómenos, los contextualiza...” (Strauss y Corbin, 2002, p. 124) estas categorías se hicieron con base en la codificación abierta que constituye “el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones...” (Strauss y Corbin, 2002, p. 110).

Las categorías que se contextualizaron luego de los fenómenos “ideas centrales en los datos, representadas como conceptos” (Strauss y Corbin, 2002, p. 110) y las dimensiones que caracterizaron su descubrimiento “representan la localización de una

propiedad durante un continuo o rango...” (Strauss y Corbin, 2002, p. 128) son las siguientes:



*Figura 6. Categorías de resultados*

A continuación se presentan las categorías obtenidas luego del análisis anterior:

### **Colaboración**

La colaboración ha sido un factor preponderante y destacado entre los miembros que integran el centro de idiomas de la universidad; tanto el coordinador como sus docentes están prestos a colaborar en las situaciones, decisiones y proyectos que se

deban desarrollar o llevar a cabo para una mejor enseñanza de la lengua extranjera en la efectividad y calidad de la misma. Se pudo apreciar que en la mecánica de trabajo en el centro de idiomas hay una “cadena colaborativa” entre sus miembros dependiendo su rol allí. Por ejemplo el coordinador es muy colaborador y benevolente con los aspectos administrativos y con las peticiones o requerimientos que provienen directamente de la vicerrectoría académica o la gerencias de recursos e infraestructura; por otro lado, los docentes están muy atentos además de ser los colaboradores con el coordinador de los quehaceres pedagógicos y académicos que día a día envuelven el ambiente de trabajo del centro.

Las relaciones de colaboración en el manejo de la distribución de funciones que hacen los miembros del centro de idiomas, denota una capacidad de trabajar mancomunadamente, siguiendo unos parámetros de gestión en esa colaboración (Swaffield y MacBeath, 2009).

Tal es el caso, del docente 1 cuando relaciona la colaboración con la calidad académica de las futuras generaciones:

...Nosotros consideramos que el desarrollo de competencias de una segunda lengua proporciona a los estudiantes las herramientas necesarias para ser parte importante del desarrollo social y no tanto como productores de conocimiento y como aportantes a una sociedad que crece día a día, este, los estudiantes que tienen niveles de competencias de Inglés en el centro de idiomas están capacitados para colaborar a su sociedad para hacerla mejor básicamente.

El docente 5 por su parte hace mención de este factor en la solidaridad que tienen entre sí, con el trabajo a realizar:

...Hay una cosa que es muy interesante y he notado que los profesores siempre están pendientes de una solidaridad con el compañero, entonces cuando tenemos que realizar tareas, los profesores que no tienen clase que no tienen muchas carga laboral o de estudio por supuesto, ellos pues pretenden colaborar con esos aspectos y cuando los otros profesores que han estado trabajando, que han estado ocupados ven que tienen un espacio libre, pues ellos también procuran colaborar

con las tareas del centro de idiomas. Entonces, creo yo que es como un pacto de caballeros tácitos que existe ahí y que es básicamente “ayúdame que yo te ayudaré.

A propósito de esta línea de colaboración, el coordinador reconoce que existe en el centro de idiomas un gran equipo de docentes, profesionales y capacitados que pueden ser su apoyo en la realización de diversas funciones:

...A pesar de que yo sea el líder del departamento, del área, yo cuento con un buen número de docentes... que conocen los procedimientos, conocen a mayor medida muchos procesos del centro de idiomas que no son muchos, pero pues los conocen y son personas en las que yo puedo confiar que pueden asignar trabajo y se puede avanzar en muchas tareas sin necesidad de que todo esté centralizado conmigo.

De igual manera, la gerente del consejo académico en su calidad de administrativa de los procesos académicos que atañen a la UMB es consciente del rol colaborador de todos desde la perspectiva de la práctica y el fomento del liderazgo distribuido: “las ventajas del liderazgo es que hay como una mejor colaboración entre los miembros del equipo y por lo tanto, hay una colaboración de esfuerzos en la consecución de los procesos...”.

### **Coherencia**

La coherencia aparece resaltada como categoría subyacente al presente estudio ya que es un factor que ha estado presente en todas y cada uno de los canales de información recopilados en esta investigación. Desde las observaciones realizadas se ve coherencia en el manejo de los procesos intrínsecos del centro de idiomas, como por ejemplo los procesos de homologación, la información convergente que maneja el comité de homologación integrado por el coordinador y algunos docentes. Aunado a esto, se pudo observar en la revisión de los documentos oficiales propios del centro de idiomas, una gran coherencia en el manejo y sistematización de todos los componentes académicos que integran esta dependencia, como lo son los procesos de admisión a estudiantes para cursar los niveles de Inglés virtual, el proceso de bilingüismo que desde

sus documentos teóricos de soporte se ven reflejados en la realidad de la práctica educativa que los docentes planean y llevan a sus aulas para lograr este objetivo en la comunidad estudiantil de la universidad.

La coherencia en el centro de idiomas es expresada a través de cada uno de los procesos organizados que se siguen especialmente en lo académico con los seguimientos de la enseñanza del Inglés en cada una de las carreras. Así como González (2007) lo plantea como una gestión que aboga por la sistematización y el aprendizaje mejorado día a día por los miembros que integran el entorno educativo.

Por otro lado, el docente 10 menciona la coherencia de lo propuesto y lo realizado en el centro de idiomas como un fin noble de crecimiento en los procesos de aprendizaje: “la creación de proyectos, de iniciativas facilitan el trabajo de los docentes, lo organizan y lo hacen además sí satisfactorio”.

La coherencia también se refleja en la visión que tiene la UMB y en la concepción de esa visión en el contexto “centro de idiomas” como lo manifiesta el docente 7:

...La universidad busca ser una casa de cultura para que los estudiantes crezcan mental y espiritualmente, para que sean creativos y productivos en el futuro. Yo creería que se aplica al centro de idiomas, pero principalmente el centro de idiomas hace parte de la forma para cumplir esa visión exactamente.

Por otra parte, el docente 2 hace visible la coherencia en el manejo directo de las clases con sus estudiantes, en la coherencia del compromiso académico que adquieren ambos roles dentro del aula (docente-estudiantes): “Como yo les digo a mis alumnos que ellos tengan la camiseta puesta por mi clase para que yo así tenga la camiseta puesta por ellos, eso es recíproco”. Tal como lo trae a colación Swaffield y MacBeath (2009) al especificar la coherencia en la importancia de las relaciones de colaboración entre los miembros de una comunidad, la interrelación de las responsabilidades y la equidad de distribuirlas.

## **Equidad**

La equidad en las labores a desempeñar, equidad en los procesos a llevar a cabo, equidad en la distribución de funciones, pero así mismo equidad en los objetivos a cumplir; fueron factores que se pudieron observar en el estudio realizado, en cada aspecto hecho y dicho por los docentes, el coordinador y la gerente del consejo académico estaba la equidad presente como el eje de justicia e igualdad social encaminada hacia un mismo propósito; formar profesionales de calidad, íntegros y conscientes de su realidad. Mulford (2006) relaciona la integralidad del grupo de trabajo con base en una distribución de un liderazgo armónico y equitativo que pueda sentar las bases de una igualdad en los quehaceres netos del centro y en la proyección hacia sus fronteras educativas.

Tal como lo afirma el coordinador del centro de idiomas cuando trae a colación la visión de la UMB: “la Universidad Manuela Beltrán dentro de su visión se encuentra el ser una casa de estudio y de cultura para todos, comprometida con su sociedad y sus valores con el desarrollo científico y tecnológico y con el bienestar colectivo”.

Así como lo menciona la propia visión de la universidad el bienestar colectivo hacia todos los miembros de la comunidad manuelista (estudiantes, docentes, administrativos, funcionarios), la equidad surge como un factor adecuado de interacción social. El docente 2 por su parte, manifiesta su total acuerdo con un liderazgo distribuido que sea equitativo para toda la comunidad del centro de idiomas y haya un trabajo más igualitario:

...Creo yo que de todas maneras el liderazgo como tal está muy bien distribuido entre varias personas del centro de idiomas, no creo que exista un único líder como tal, las tareas están bien distribuidas, de pronto el hecho de hacer que personas externas estén involucradas en este proceso, son directamente los alumnos. Pero básicamente pues el liderazgo está muy bien distribuido dentro

de grupos pequeños de trabajo y eso pues ha hecho las cosas más fáciles para el desarrollo del trabajo acá dentro de la universidad.

El docente 1 relaciona la equidad en un estilo más orientado al liderazgo en la responsabilidad del ser y el hacer dentro de un contexto permanente y congruente con ser equitativos en cada situación profesional desempeñada: “entendemos como profesor líder aquella persona que hace un proceso responsable con sus estudiantes y que tiene un proceso responsable con su profesión y en parte también con su persona”.

### **Armonía**

Un rasgo para tener en cuenta en el desarrollo de estos instrumentos de recolección de datos es “*la armonía*” que estuvo presente en cada proceso llevado y sobre todo en el trato dado por parte de cada uno de los miembros participantes, en sus relaciones interpersonales, en la tolerancia ante las situaciones difíciles. En el centro de idiomas UMB se aplica a cabalidad lo que Descartes asevera con tanta destreza, “*cogito ergo sum*” “*Pienso luego existo*” esta es una comunidad que le da mucha relevancia a un trato y unas relaciones armónicas no sólo de docente a docente o de coordinador a docente o viceversa, sino que hacia sus propios educandos; siempre en busca de las mejores relaciones entre sus miembros dentro del contexto educativo. Sanchez, Tapia y Becerra (2006), es una comunidad que se inclina más a sugerir que a imponer y eso lo hace su coordinador cuando delega o le encarga una labor a un docente o grupo de docentes del centro.

Los mismos docentes son conscientes de ello, la docente 3 por ejemplo subraya este factor en su respuesta de “cómo se coordinan entre sí para hacer el trabajo del centro de idiomas” a lo que afirma:

...Para mí aquí las relaciones son bastante democráticas y muy liberales, me gusta mucho porque realmente siempre no se pide o no se exige sino que se sugiere o se hace de una forma muy amable, por lo tanto yo creo que las relaciones son bastante democráticas.

Por otro lado, el docente 1 ve en el liderazgo distribuido, la armonía balanceada de un ambiente de trabajo más próspero y eficaz:

...Liderazgo distribuido es una forma muy interesante de hacer que las personas sean participes de un proceso que se lleva a cabo para la mejora de un determinado lugar en un determinado contexto. En nuestro caso, el aporte de todos es muy importante y podría ser que todos los procedimientos mejoren notablemente.

El docente 9 expresa directamente la armonía que sus demás compañeros de trabajo tiene siempre presente en las relaciones sociales y fomentar siempre el buen ambiente en el centro, esta ha sido la cuota principal en el proceso de liderazgo que como centro de idiomas han llevado hasta el momento: "...y pues de hecho, los docentes son hábiles para mantener las relaciones sociales sin causar problemas a los demás y haciendo sus labores". Asimismo, la armonía se refleja en la creación de un clima laboral organizado, de apoyo mutuo que facilite la convivencia diaria entre sus participantes, Chamorro y Fernández (2008).

### **Efectividad**

Una palabra que se ha utilizado con gran frecuencia en la redacción de los componentes que forman parte del presente estudio han sido las palabras "*eficacia, eficiencia y efectividad*" y la frecuencia de su uso ha radicado en la importancia de su significado, en su "meaningfulness" como el término en Inglés lo expresa, efectividad en lo que se pretende lograr y en lo que ya se ha logrado en términos de liderazgo, de distribución en el ambiente de trabajo, efectividad en términos de lo observado, de lo interpretado y de lo escuchado de cada uno de las personas entrevistadas.

Por otro lado, en la observación realizada el 14 de Mayo, en una reunión llevada a cabo por los docentes antes de culminar su jornada laboral diurna, se hicieron las anotaciones pertinentes en que si hubo efectividad en la interacción de las personas participantes a lo que se respondió:

...Me parece que si hubo efectividad de la interacción, puesto que se aceptó el liderazgo de la docente y todo el mundo incluyendo el coordinador estuvieron prestos a escuchar y acogieron la solución de la docente en buena forma, si hubo un liderazgo indicado, teniendo en cuenta el rol que juega la docente en la coordinación de la organización del cronograma de exámenes, trabajo que se nota claramente fue asignado por el coordinador previamente y desde hace ya tiempo, por el dominio que la docente tiene del proceso a realizar.

La efectividad como ingrediente permanente y presente en las relaciones profesionales, académicas y laborales del centro de idiomas UMB está también presente en la mente de sus docentes quienes lo evidencian a través de su trayectoria y su convivencia diaria allí.

Pero no sólo los docentes se preocupan por su quehacer en la efectividad, la gerente del consejo académico en su respuesta a “qué los procesos se han seguido en la construcción de un liderazgo en la UMB” respondió de tal manera que cada función realizada denota la efectividad del proceso, así como Torrecilla (2006) hace un nexo entre lo que constituye la visión de un lugar, la gestión que se realiza y la sistematización que se emplea para encaminar mejor los esfuerzos en la búsqueda de resultados más efectivos:

...Se delimitan las metas y los objetivos a lograr y después se establece el plan para cumplirlas y posteriormente dentro del grupo de los profesionales que hacen parte de la UMB se seleccionan aquellas personas que posean las cualidades necesarias para liderar cada dependencia y cada facultad.

Por su parte, el docente 8, denota efectividad en el ideal de lo que debería ser un liderazgo distribuido aplicado directamente en el contexto diario del centro de idiomas:

...A mí me parece que así debería ser todo; deberían haber como grupos de trabajo y con una persona siendo líder, entonces como para que todos aportaran ideas, llegaran como a un consenso y después dentro de esos grupos de trabajo, y ya en las reuniones generales se expusieran las ideas y se llegara como a un consenso general.

Aunado a lo anterior, Lorenzo (2005) y Lorenzo y Pareja (2006) (citados por Pareja, 2009, p. 140) relacionan “el liderazgo individual con la trascendencia que se

debe hacer desde las propias dimensiones personales y se enfoca en sacar adelante a la organización entera”, al tener en cuenta la funcionalidad de un liderazgo que abarca los intereses colectivos hacia el crecimiento unificado de la misma.

### **Sistematización**

La sistematización se presenta como ese conglomerado organizacional y secuencial que deja entrever la mecánica del centro de idiomas, lo que es y cómo debería ser para encauzar mejor esa convergencia de objetivos y retos que tienen por lograr. Los entrevistados lo hacen ver como una necesidad implícita en todo proceso llevado a cabo en el centro de idiomas, de reforzar lo que ya se está llevando en términos de liderazgo y organización para optimizar la calidad del trabajo realizado.

El docente 1 trae a colación “el proceso que el centro de idiomas UMB ha seguido en cuanto al liderazgo”, expresando un nivel de sistematización en sus características que debería existir para incrementar mejoras:

...Debe existir también un proceso que les permita a las personas tomarse el tiempo, reflexionar sobre su actividad y hacerla mejor. También debe existir un proceso de observación donde se demuestre o se pueda relacionar el desempeño de cada uno de los docentes.

El mismo docente 1, reafirma la sistematización que debe haber ya propiamente entre y hacia los educandos de las diferentes carreras en términos del aprendizaje de una segunda lengua para propósitos de calidad en su profesionalización, en la visión de la UMB y el plan para lograrla:

... Efectivamente, nosotros consideramos que el desarrollo de competencias de una segunda lengua proporciona a los estudiantes las herramientas necesarias para ser parte importante del desarrollo social de dos maneras: una como productores de conocimiento y otra como aportantes a una sociedad que crece día a día, los estudiantes que tienen niveles de competencias de Inglés en el centro de idiomas están capacitados para colaborar a su sociedad y por ende hacerla mejor básicamente.

En esta misma pregunta de la “visión de la UMB y el plan para lograrla”, el docente 2 involucra el concepto de visión con una forma continua y convergente de impacto social en la comunidad académica y universitaria:

... Básicamente la visión está enfocada hacia la parte de formación en una casa de cultura y conocimiento y es en este caso dónde se promueve el desarrollo tecnológico e informativo por un bien común, en este sentido, esta parte se relaciona con el centro de idiomas. Por otro lado, el plan está enfocado en ver el Inglés como una cultura de aprendizaje, al identificarse con la visión de la universidad y al ser aplicado en los diferentes métodos de enseñanza que tienen todos los profesores del centro de idiomas.

Alcover y Gil (2002) denotan el aprendizaje de la organización como el medio por el cual se interconectan todos los aspectos relevantes del centro en la práctica educativa que desempeña y en su identidad dentro de la universidad de la que forma parte.

### **Globalización del conocimiento**

La globalización del conocimiento en el centro de idiomas UMB trasciende las paredes del mero aprendizaje de una segunda lengua como lo es “Inglés” y se dirige hacia un aprendizaje integral, de desarrollo de competencias, destrezas y/o habilidades en un entorno determinado de aplicación del conocimiento para una mejor y más efectiva interacción con la comunidad en diferentes contextos determinados por la cultura del lugar.

Cuando el docente 5 se refiere a “cuál es la visión de la universidad y cuál es el plan para lograrla”, centraliza el aprendizaje de Inglés como vehículo formador de nuevos conocimientos en los ámbitos integrales del entorno de los seres humanos:

...La visión académica por supuesto, crear un ambiente de bilingüismo para los estudiantes de la universidad, para que ellos sean capaces de enfrentarse al mundo laboral para que ahonden más en las temáticas de sus propias carreras desde el punto de vista de la segunda lengua.

Por su parte el docente 1, considera que el liderazgo más que estar distribuido en el centro de idiomas, es un liderazgo más individual desarrollado de manera innata por cada uno de los docentes quienes realizan el trabajo pedagógico lo mejor posible pensando en el futuro de sus educandos, en lo global de su aprendizaje:

...Entre nosotros hay un liderazgo muy individual, muy cercano a los grupos de estudio que cada profesor tiene la oportunidad de brindar, cada profesor es un líder en su grupo de estudiantes y también es un modelo a seguir para muchos de ellos, nosotros simplemente tratamos de mostrar un estilo de vida diferente que los estudiantes podrían o no adoptar para ser de pronto mejores personas y mejores profesionales.

El docente 2 en referencia a la pregunta si “considera que el liderazgo está distribuido entre todos los miembros de la comunidad del centro” responde afirmativamente según su concepción de liderazgo distribuido y la proyección global que necesita un conocimiento que abarque todo el equipo de trabajo, no obstante la respuesta de este docente se encamina más a tareas colaborativas o distribución de tareas; el liderazgo distribuido se evidencia en la mecánica de trabajo, pero se evidencia más la cooperatividad de quehaceres específicos desarrollados por los docentes en el centro de idiomas UMB:

...Creo yo que de todas maneras el liderazgo como tal está muy bien distribuido entre varias personas del centro de idiomas, no creo que exista un único líder como tal, las tareas están bien distribuidas, de pronto el hecho de hacer que personas externas estén involucradas en este proceso, son directamente los alumnos. Pero básicamente el liderazgo está muy bien distribuido dentro de grupos pequeños de trabajo y eso ha hecho las cosas más fáciles para el desarrollo del trabajo acá dentro de la universidad.

Para el docente 8, sin embargo es consciente de todo lo que implica trabajar con base en el liderazgo distribuido, el reto que requiere adoptar una política en este mismo liderazgo y las garantías que traería para el centro de idiomas UMB el lograr hacerlo:

...A mi si me gustaría un liderazgo distribuido, pero bien coordinado, no simplemente así que se especificara quienes son los líderes y como que se

trabajara mucho en grupos para ver el proceso en el grupo y que el líder sea como el coordinador del grupo.

Y en complemento a su respuesta el mismo docente resalta:

...Yo lo veo como un líder es una persona que coordina, que escucha, que da opiniones, que escucha a los otros y entre todos llegan a un consenso, entonces sí me parece que el liderazgo distribuido es muy positivo para un grupo porque al final todos vamos a llegar a unas conclusiones que nos van a beneficiar a todos.

La globalización del conocimiento se evidencia como la puerta que se abre al adoptar y practicar activamente el liderazgo distribuido en la comunidad, desde sus quehaceres diarios hasta los proyectos de mayor envergadura que tienen en la universidad. La trascendencia educativa que se da más allá de las fronteras del propio contexto inmediato hacia la comunidad entera, trasciende el conocimiento en beneficio y desarrollo de la misma (Longo, 2009).

### **Autonomía**

La autonomía en el centro de idiomas, aparece registrada como la suma de todos los modos de actuar frente a las diferentes situaciones y deberes que el centro de idiomas tiene para con la universidad y con cada una de las carreras profesionales en las que Inglés forma parte de manera permanente en la mitad del recorrido del pensum estudiantil. Ahumada (2010) hace ver la importancia de mantener un liderazgo que permita incentivar en los integrantes de un entorno específico, criterios que faciliten la toma de decisiones en la razón de un crecimiento autónomo para la estructura del mismo entorno, en este caso un entorno educativo.

En la pregunta de si “todos están familiarizados con la visión de la UMB y el plan para lograrla”, el docente 1 relaciona esta visión y este plan en beneficio del cuerpo estudiantil y su autonomía para desarrollar competencias en el transcurso de su aprendizaje: “los estudiantes que tienen niveles de competencias de Inglés en el centro

de idiomas están capacitados para colaborar a su sociedad para hacerla mejor básicamente”.

De igual manera, el coordinador del centro afirma directamente que quienes demuestran el liderazgo poseen una alta cuota de autonomía en su proceder: “la forma de identificar el liderazgo dentro de un área o específicamente la mía, el liderazgo se identifica es en una persona que trabaja autónomamente, no se le tiene que decir las cosas que se deben realizar”.

Es de conocimiento público que se deben implementar las medidas necesarias para reforzar esa autonomía en el cuerpo docente y en cabeza de su coordinador del centro de idiomas, para así lograr más la senda de construir un liderazgo más sólido tal como lo afirma el docente 1 cuando responde a la pregunta “cuál ha sido el proceso que se ha seguido para lograr el liderazgo alcanzado hasta ahora” :

“Bueno el proceso que se ha seguido para llegar al liderazgo del centro de idiomas ha sido regido por las actividades que tenemos que hacer”... y hace alusión a:

...En muchas ocasiones, como me imagino que sucederá en todos los grupos, se falla, se cometen errores y los resultados no son los esperados. Sin embargo, debe existir también un proceso que les permita a las personas tomarse el tiempo, reflexionar sobre su actividad y hacerla mejor. También debe existir un proceso de observación donde se demuestre o se pueda relacionar el desempeño de cada uno de los docentes. Y sería interesante ver también la retroalimentación, por qué no una felicitación a cada uno de los docentes que hacen partícipes del proceso, y no simplemente que el proceso de todos sea la representación de un dolor, sino o de un centro de idiomas sino que sea el trabajo de todos básicamente.

En esta misma pregunta, el docente 5 da un vuelco radical a su respuesta, refiriendo esa carencia de autonomía que hace notablemente falta en el departamento del centro de idiomas como tal; reconoce por su parte que existe voluntad por parte de los miembros del centro en ejercer una autonomía con miras a una construcción de liderazgo, pero al mismo tiempo condiciona esa voluntad al estar sujeta por las

decisiones externas y administrativas que cambian totalmente la trayectoria de los procesos y las decisiones a tomar:

Nosotros estamos aquí y como diría pues un escritor muy famoso, estamos entre la sartén y el fuego, es decir, si nos quedamos en la sartén nos quemamos y si saltamos al fuego pues también, entonces digamos que el proceso del liderazgo es una cosa muy nebulosa porque qué es lo que pasa, la problemática social de Colombia es que usted tiene un trabajo y usted tiene que cuidarlo; usted puede tener muchas ideas, usted puede tener muchas inquietudes que quiera proponerlas y usted las propone en el mejor ambiente, pero si a usted se le dice que no, usted simplemente va a abandonar eso, porque usted necesita pues proteger su trabajo. Entonces el liderazgo que se ve aquí ha sido una cosa pues como acallada, un poco más sindical muda por así decirlo.

Aunado a lo anterior, el docente 4 expresa en cierto sentido el mismo parecer al docente 5 con relación a la pregunta de “quienes demuestran el liderazgo y cómo lo demuestran”: “Pues tenemos el coordinador que está siguiendo sus instrucciones de más arriba y luego hay una distribución de los trabajos entre nosotros, pero en cuanto a tomando las decisiones no tenemos mucho que ver en eso.

### **Iniciativa**

La categoría de “*iniciativa*” es una de las categorías que mayor preponderancia tuvo a lo largo de todo el recorrido de recolección de datos, especialmente en las respuestas de algunos de los docentes entrevistados. La iniciativa parece ser entonces el camino más seguro de innovación y de querer “*juntar esfuerzos*” en la construcción de un liderazgo y en la consolidación de un liderazgo distribuido, especialmente por la “*cooperación*” y la “*colaboración*” que los miembros (docentes y coordinador) del centro de idiomas tienen como cualidad implícita, la “*tolerancia*”, el “*respeto*” y la “*solidaridad*” también son aspectos relevantes que circundan esta perspectiva.

Este “juntar esfuerzos” delimita el cumplimiento en los propósitos y las metas que el centro de idiomas tiene con el grupo estudiantil de la UMB; tal como Chamorro y

Fernández (2008) relacionan la influencia recíproca de la comunidad en su transformación con miras a un mejor y más eficaz desempeño.

A la pregunta “quiénes y cómo demuestran el liderazgo en el centro de idiomas”, el docente 5 manifiesta la iniciativa proveniente de los docentes para cumplir con la demanda cognitiva y bilingüe que sus educandos demandan en su proceso de aprendizaje:

...Existe una iniciativa de liderazgo de parte de los profesores en cuanto a que ellos ven qué es lo que está sucediendo y pues pretenden crear como estrategias para ellos poder manejar las cosas digamos de la manera más adecuada en clase y poder implementar pues planes de desarrollo para este bilingüismo pero digamos que es una cosa que no es manifiesta.

El docente 2, por su parte, en la pregunta: “cómo empieza el liderazgo en el centro de idiomas”, retoma la “iniciativa” como la pionera de las soluciones en pro de una mejoría constante en el centro:

...Considero que ese tipo de liderazgo y esas formas de manifestación de liderazgo son repartidas, en muchas ocasiones he visto por parte de algunos profesores que han tomado la iniciativa para hacer nuevos planes para proponer más cosas que lleven, digamos como a un bienestar del centro de idiomas.

En esta misma pregunta, el docente 5 coincide con lo manifestado por el anterior docente aunque con una reflexión más global de lo que ocurre y por qué ocurren las iniciativas generadas por los docentes:

...Nosotros hemos visto que hay profesores que toman iniciativas, espontáneamente, en vista de que se están diseñando un plan de bilingüismo en la universidad y pues evidentemente éstas son iniciativas que se toman dentro del círculo de los profesores que no se hacen manifiestos para los directivos porque van en contravía de lo que ellos están proponiendo para lograr los objetivos en la universidad, se esperaría que por un orden jerárquico se estableciera un tipo de autoridad, como de un liderazgo allí de parte de la universidad con procesos adecuados pero es una cuestión que no sucede.

El docente 10 por su parte, a la pregunta de “cómo situaría el liderazgo” refuerza todo lo estipulado anteriormente por otros docentes en otras respuestas, dando a conocer

que las iniciativas tomadas por los docentes en este caso, deben ir acompañadas de realidades que se vivencie en una coherencia administrativa y pedagógica:

...Debe haber una sola persona que debe coordinar todos los esfuerzos y debe de alguna forma controlarlos desde la parte académica, ver que sean pertinentes, encargarse de los estudios para ver si las iniciativas, los proyectos responden a una necesidad de los estudiantes; pero creo que si es necesario tener varios líderes dependiendo de la formación de los profesores, de sus capacidades, de sus intereses como docentes también.

Visto de ese modo, la relación iniciativa y liderazgo se tocan en un punto definitivo en el crecimiento de una dependencia y/o departamento, al tener en cuenta las implicaciones que tiene trabajar sobre un liderazgo y más aún ahondar hacia un liderazgo distribuido más allá de concebirlo como una distribución de funciones, una realidad viviente de unir esfuerzos, efectividad y trabajo en equipo hacia un fin común.

### **Discusión de los datos obtenidos**

Luego del análisis de las entrevistas, observaciones realizadas, interpretación de los documentos oficiales que subyacen al centro de idiomas y al análisis por categorías realizado posteriormente; se hace un repaso de los datos más importantes que se obtuvieron en cada uno de estos instrumentos de recolección de datos aplicado, comparando este estudio con teoría acorde que respalda su interpretación.

#### *Análisis de entrevistas*

##### 1. Al momento de su realización

A través de la realización de cada una de las entrevistas a los docentes, el coordinador del centro y la gerente del consejo académico, se pudo percibir el deseo y la disposición por colaborar en el establecimiento de un espacio acorde para la consecución de la entrevista. Cada uno de sus miembros estuvo presto a escuchar cada

pregunta y responderla con una alta cuota de sinceridad, tanta como les fue posible a cada uno de ellos.

De igual forma, a través de esa sinceridad explícita en cada entrevista, se pudo entrever especialmente con el grupo de docentes un anhelo por manifestar sus pensamientos, puntos de vista y sentimientos más arraigados con relación a las políticas administrativas llevadas a cabo por la dirección de la universidad, las cuáles fueron más a modo de “*protesta*” y “*discrepancia*”. Fue notable su inconformismo con muchas de esas políticas administrativas que rigen y condicionan la acción pedagógica que a diario llevan a cabo y que tratan de mejorar y retroalimentar constantemente.

Así mismo, su opinión frente al “liderazgo” ejercido por el coordinador del centro está muy dividida entre ellos, pues hay algunos que están muy a gusto con su gestión porque sienten un apoyo y un trabajo mancomunado en el que se les tiene en cuenta en cada proceso, por otro lado, existen otros que perciben el rol del coordinador un tanto en desacuerdo con lo que consideran debería ser una verdadera gestión y liderazgo desde su cargo como coordinador del centro de idiomas UMB.

## 2. Transcripciones

Luego de la elaboración de las transcripciones, se evidenció que la mayoría de los docentes les gusta dar sus opiniones de manera muy específica, muy desglosada, muy argumentada, a excepción de tres o cuatro docentes, la transcripción de las respuestas de un gran número de docentes fue prolongada y se necesitó escuchar varias veces para no perder ningún detalle informativo.

Las transcripciones relacionadas con el coordinador y la gerente del consejo académico fueron mucho más concisas, más puntuales “*directo al punto*” justificaciones concretas en cada una de las preguntas formuladas.

Al retomar las respuestas prolongadas de la mayoría de los docentes, hubo varios aspectos en común entre sus respuestas los cuáles se focalizaron en generar una postura analítica y crítica respecto al ejercicio del liderazgo que tiene el centro de idiomas, una segunda postura se enfocó a evidenciar las inconformidades que la administración universitaria ejerce sobre las políticas de manejo que se siguen en el centro de idiomas y una tercera postura mostró el alto grado de compañerismo, solidaridad, respeto y tolerancia que practican y viven los docentes entre sí en el centro.

En la primera postura, el docente 5 manifiesta la contraposición que existe entre los intereses académicos del centro de idiomas y la realidad que se ofrece a través de la visión administrativa:

...El 80% de los profesores del centro de idiomas están de acuerdo, es decir, tienen un objetivo, tienen muy claro ese objetivo de cómo es que se crea el bilingüismo, pero el plan que se está implementando por parte de la universidad es un plan que me parece no ha sido muy bien ponderado, me parece que busca más resultados que crear procesos adecuados para alcanzar los objetivos propios del bilingüismo en la universidad.

De igual forma, el mismo docente 5 en la segunda postura analizada, expresa su opinión de liderazgo cuándo se le inquiriere en esta pregunta:

...El liderazgo distribuido no existe, pienso que es un liderazgo centralizado, es como un tipo de autocracia diría yo, porque qué ocurre que los procesos académicos y pedagógicos deberían estar cimentados sobre el pensamiento de los profesores y de las personas que tiene la experiencia pues para hablar de esos procesos de enseñanza y resulta que el liderazgo es un liderazgo externo que evidentemente es un liderazgo que no es compartido es un liderazgo que simplemente es directivo por así decirlo.

Esta segunda postura también se evidencia a través de la respuesta del docente 8 cuándo se le pregunta por el liderazgo distribuido entre la comunidad del centro de idiomas:

...Los directivos tienen un objetivo específico de lo que quieren, ellos quieren que todos los alumnos sean bilingües, ese es como el gran objetivo de ellos, que las clases sean definitivamente muy buenas en cuanto a lúdica que los

estudiantes salgan hablando muy bien, presenten sus exámenes y les vaya muy bien por un lado, pero por otro lado en la realidad están totalmente opuestos, porque precisamente no hay un apoyo por parte de ellos.

El mismo docente 8 resalta el esfuerzo para ejercer un liderazgo más direccionado por el coordinador del centro de idiomas y por lo que se visualiza en su respuesta, este liderazgo descrito por este docente va más encaminado a una distribución de funciones a los docentes del centro y supervisar esa distribución:

...El coordinador en cierta forma tiene liderazgo porque él en algunos procesos, les dice a los profesores lo que tienen que hacer, las directrices a seguir, digamos en asuntos como muy prácticos como decir las horas que tienen que dictar, los salones, los planes de curso que tienen que seguir, cuándo tienen que digitar los profesores notas y todo eso.

En la tercera postura, el docente 5 contextualiza la realidad del centro de idiomas y la centra en el papel fundamental y decisivo que tienen los docentes del centro en pro de un mejor y más efectivo impacto del centro de idiomas en la comunidad universitaria, al tener en cuenta que según la visión de este docente, el centro de idiomas no está del todo apoyado por las directivas administrativas que rigen las políticas de la universidad:

...Si nos ponemos de acuerdo entre los profesores para revisar cosas productivas con los estudiantes y que mejore nuestro trabajo, sin enfrentarnos a la opinión que tiene la universidad porque simplemente a ellos lo único que les interesa es entender la universidad como una empresa más que una casa del saber frente a eso, lo único que le queda al profesor es intentar implementar estrategias de aprendizaje, de enseñanza en la segunda lengua a los estudiantes que los beneficien a ellos y que beneficien al mismo profesor, esperando pues que eso no vaya digamos como a entrar en conflicto con lo que la universidad propone.

De igual forma, el docente 9 manifiesta su comodidad y complacencia con el clima generado por los mismos docentes del centro de idiomas en el ambiente de trabajo, su solidaridad y cooperación: “Me siento tranquilo porque cuando tenemos que

hacer algo, ya sabemos qué queremos y trabajamos bien y no hemos tenido problemas en lo absoluto”.

Con esta información recopilada en las entrevistas y en las transcripciones efectuadas, se puede entrever qué tipo de liderazgo se está ejerciendo en el centro de idiomas, se aprecia que el liderazgo según lo ve el cuerpo docente del centro de idiomas UMB, está más orientado a una distribución de funciones en la delegación de tareas y quehaceres propios del centro, a una colaboración equitativa por parte de todos sus miembros incluso el coordinador, no obstante el liderazgo distribuido no se ve que esté implementándose o que se esté intentando desarrollar en el centro de idiomas.

#### *Análisis del entorno*

El contexto vivencial diario del centro de idiomas durante toda la recolección de información y las observaciones realizadas, es un contexto que comunica tranquilidad especialmente en el ambiente intrínseco del centro, en la oficina dónde día a día hacen sus encuentros, departen unos momentos, planean y hacen reuniones periódicas los docentes y el coordinador del centro, se puede percibir la armonía entre los “compañeros de trabajo” su colaboración en los quehaceres académicos y pedagógicos del centro y así mismo se respira un ambiente de solidaridad, respeto mutuo y tolerancia con cada uno de los compañeros como seres diferentes en pensamiento, libertad de cátedra y modos de actuar en su profesión, sin que eso vaya en contra de una uniformidad de criterios y una convergencia con la identidad de la universidad hacia el beneficio colectivo de los educandos.

Así mismo se pudo percibir que el coordinador es una persona muy tranquila, no le gusta entrar en conflicto o en discrepancias mayores con su equipo de trabajo ni mucho menos con las directivas de la universidad, se pudo apreciar esta perspectiva cuando hubo una reunión con la gerente de recursos e infraestructura de la universidad y

el motivo esencial de discusión que tenía la reunión. Allí el coordinador expresó su opinión, pero de una forma muy calmada, siempre cuidando las palabras empleadas y siempre presto a escuchar lo que se estaba tratando y/o sugiriendo.

#### *Análisis de las observaciones realizadas*

Al seguir el recorrido de análisis del entorno visualizado, también las observaciones es un aspecto que subyace a este entorno. En cada una de las observaciones realizadas se pudo apreciar la misma armonía del ambiente laboral, un clima de solidaridad, respeto y tolerancia entre sus miembros, especialmente al focalizar la atención entre el coordinador del centro y su equipo docente. Preocupa un poco el clima de excesiva pasividad como se mencionó anteriormente en las mismas observaciones realizadas; el clima de excesiva pasividad se percibió cuando los docentes del comité de homologación, por ejemplo, sólo respondían de manera cansada y un tanto tediosa las preguntas que el coordinador hacía y así mismo, el coordinador también aparentaba una pasividad y una calma un tanto preocupantes al tratar los temas y pensar en vías de solución alternas.

Así mismo, en otra observación realizada, se notó que el coordinador no dio por terminada la reunión, simplemente dejó de hablar, bajo su mirada y volvió a su escritorio, los docentes simplemente asumieron por su actitud que la reunión había terminado, sólo un docente preguntó a modo de confirmación si ya había terminado la reunión.

#### *Análisis de los documentos oficiales leídos*

En los documentos que se tuvo la oportunidad de leer y conocer su estructura, se pudo observar la coherencia con la que están elaborados, coherencia que va encaminada hacia con los propósitos que cada uno de estos documentos tienen en su cumplimiento y realización para un determinado beneficio institucional.

### 1. Actas de reunión

En relación a las actas de reunión se vislumbra un liderazgo que coordina, atiende y resuelve los inconvenientes que fueron manifestados por los docentes en cada una de las reuniones descritas allí; se contó con las firmas de asistencia de todos los docentes; sin embargo en algunas actas no se encuentran diligenciadas todas las firmas de los participantes estipulados.

### 2. Procedimientos de homologación, suficiencia e Inglés virtual

En los procedimientos de homologación, suficiencia y de Inglés virtual, la organización y/o sistematización en la manera como vienen descritos los documentos que lo soportan es indudable, pues se cuenta con la secuencia coherente de enunciar estos procedimientos, sus características, requerimientos y aplicaciones específicas para los estudiantes quienes deseen o estén en condiciones para postularse a ellas. Se puede ver su solidez en la redacción argumentada con estatutos de la universidad que avalan su proceso y aplicación.

### 3. Syllabus y registros de clases

En el proceso de planeación de clases, syllabus y registro de clases llevadas, los docentes muestran la información que van recopilando en su diario vivir con los estudiantes de una manera puntual y direccionada estrictamente a la información que se necesita completar. Algunos docentes van más adelantados en planeación que otros. El liderazgo se percibe como un liderazgo de iniciativa y sistemático por parte de los docentes en los registros de información solicitados.

### 4. Documentos soporte de la enseñanza del Inglés en la UMB

En los documentos de justificación y base para la enseñanza del Inglés por parte del centro de idiomas a todas las carreras universitarias ofertadas, se siente el compromiso y el conocimiento con el que las personas, algunos docentes a cargo de redactarlos junto con el coordinador, poseen en la consecución de un apropiado plan de lengua en el contexto típico manuelista en dónde se implementa.

## **Confiabilidad y validez**

Para analizar las categorías obtenidas a lo largo de la recolección de datos y/o información se empleó la codificación abierta o identificación de conceptos en relación con sus datos, propiedades y dimensiones que los componen (Strauss y Corbin, 2002, p. 110) En la correlación de esa codificación abierta, en el desarrollo de este apartado “*confiabilidad y validez*”, se considera la codificación axial “proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías denominado “axial” porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría y las enlaza en cuanto a sus propiedades y dimensiones...” (Strauss y Corbin, 2002, p. 134).

Las subcategorías obtenidas especialmente en la sección de recabación de las entrevistas “Liderazgo distribuido en el centro de idiomas”, se desplegan en cada una de las categorías principales deducidas de toda la compilación de datos. Tal como lo reiteran (Strauss y Corbin, 2002, p. 135) cuando indican: “El propósito de la codificación axial es comenzar el proceso de reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta, para formar explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos”.

“*No dejar cabos sueltos*” es una frase muy utilizada en todos los ámbitos de la vida, en este caso, se pretende emplearla en sentido positivo y noble para un más honesto análisis de la información que permita indagar más sobre su estructura intrínseca y el por qué fue transmitida de la manera en que lo fue. Todo tiene un sentido, un desarrollo, un “*corpus*” una engranaje, una columna vertebral. Escribir este análisis calcando encima de esa columna vertebral es lo que le agrega las especias más deliciosas al proceso investigativo.

La siguiente tabla, denota cómo las categorías obtenidas a través de la codificación abierta se condensaron en la codificación axial a través del proceso de

reagrupación de los datos encontrados en la primera selección categorial. De esta manera, se sientan las bases para establecer una triangulación con los datos recopilados por cada técnica aplicada, la teoría subyacente que la respalda y la interpretación del autor en cada una de ellas.

**Tabla 2**  
**Triangulación codificación axial**

<b>Codificación abierta</b>	<b>Codificación axial</b>	<b>Interpretación</b>
Iniciativa	Factores axiológicos Con impacto social	Los factores axiológicos le imprimen una cuota de integralidad y buena relaciones interpersonales en el entorno laboral de dónde el liderazgo distribuido puede sentar unas bases solidas de apoyo y respeto mutuo en la conciencia de un trabajo disciplinar y autónomo.
Equidad		
Armonía		
Autonomía		
Coherencia	Competencias laborales en el manejo de procesos	Ser competente laboralmente implica tener las destrezas apropiadas para desempeñar un cargo de manera idónea, consciente de la realidad circundante y de la necesidad de crecer día a día con sentido de proyección e identidad institucional que fundamentará la ejecución de un liderazgo distribuido.
Sistematización		
Efectividad		
Globalización del conocimiento	Desarrollo intelectual y cooperación	El desarrollo intelectual bajo una cooperación de esfuerzos en pro de un trabajo, proyecto y/o actividad a realizar en un contexto determinado integra de forma global las metas y/o objetivos que un entorno específico se traza para a través de este capital intelectual y humano construir “empresa”. Desarrollo “colaborativo” por medio del cual se vive y se crece con un liderazgo distribuido en la realidad de su entorno y de quienes lo promulgan con sus esfuerzos.
Colaboración		

Con esta asociación de las dos codificaciones arriba mencionadas y la interpretación apoyada en la teoría que se hace en cada una de ellas, se pretende incentivar la comprensión y la aplicación en cada categoría subyacente a la información recopilada y analizada del liderazgo distribuido, y cómo este liderazgo encierra de una

manera interconectada todas y cada una de las ramificaciones interpretadas en el presente estudio para fortalecer su propia esencia “distributiva” en la integralidad de su significado para la Universidad Manuela Beltrán.

En el siguiente capítulo se finaliza con las conclusiones del presente estudio a través de los hallazgos encontrados en la investigación y cómo a partir de estos hallazgos se brindan las recomendaciones y propuestas pertinentes generadas de éstos para estudios investigativos ulteriores.

## Capítulo 5.

### Conclusiones

En este último capítulo se relatan los hallazgos más relevantes que componen la presente investigación, luego del análisis e interpretación de la información recolectada durante el capítulo 4; asimismo se mencionan cuáles fueron las principales limitantes que afectaron de una u otra manera el desarrollo y los resultados de la investigación. Posteriormente se analiza cómo estos hallazgos y estas limitantes encontradas constituyen un camino real para encontrar nuevas vías de investigación para la ejecución y aplicación del liderazgo distribuido en las instituciones educativas como componente transversal de su organización y funcionamiento.

De igual manera, se manifiesta si los resultados obtenidos dieron respuesta a la pregunta de investigación planteada en el capítulo 1: *¿De qué manera se fomenta y se desarrolla un liderazgo distribuido por parte del equipo de trabajo que conforma el centro de lengua extranjera en cabeza de su coordinador?* Pregunta, con la cual se puede decir se refiere a todas aquellas acciones que generan una iniciativa, coherencia, autonomía y equidad en el desarrollo de un liderazgo distribuido que realmente siente sus bases en la distribución, como es colaborar con conocimiento, sistematización, efectividad y armonía de trabajo en todos los proyectos que atañen en el centro de lengua extranjera para garantizar su verdadero éxito en el apoyo mutuo en cabeza del coordinador que lo precede.

También se da a conocer las recomendaciones que subyacen a la presente investigación a partir de los descubrimientos realizados a lo largo de todos los datos encontrados e interpretados anteriormente, para optimizar el concepto y la realidad del liderazgo distribuido como liderazgo eficaz del contexto vinculado a las instituciones educativas.

Por último, se señalan las partes más débiles encontradas a lo largo de toda la investigación que por sus características se clasificaron como tal y que serán presentadas en el cierre del presente capítulo.

### **Resumen de hallazgos**

A través de este estudio se fueron descubriendo las maneras en las cuales se fundamenta, se vive y proyecta el liderazgo distribuido; las maneras como la teoría leída de tantos autores que lo apoyan y lo describen como un liderazgo efectivo e integrador de saberes, habilidades y buena convivencia; Ahumada (2010) resalta la importancia de la influencia recíproca en el compromiso individual con los propósitos organizacionales. Las maneras como el vínculo entre lo expresado y la realidad circundante que se pudo vivir y percibir en el centro de idiomas UMB, brindó aspectos acordes a un desarrollo del liderazgo distribuido, pero también proporcionó vías de análisis para ponerlo en práctica a partir de inconformidades expresadas por los mismos participantes en la investigación.

No obstante, la naturaleza del centro de idiomas UMB proporcionó una mirada global en la que se pudieron reconocer aspectos positivos muy importantes que dan la pauta a un verdadero liderazgo. Longo (2009) lo ve como el capital social enriquecido para mejorar las redes relacionales y que despliegan cambios basados en la confianza y en el refuerzo de normas de reciprocidad entre sus miembros. Por ejemplo, los niveles de tolerancia, solidaridad y respeto que poseen los docentes hacia su propio equipo de trabajo en la colaboración de actividades a realizar, en la consecución de proyectos y en la planeación de las clases diarias, en la armonía que se respira en la oficina del centro de idiomas, epicentro de compartir saberes, las experiencias vividas en clase, las propuestas para construir y mejorar el currículo existente y apoyo mutuo no sólo de docente a docente, sino hacia su coordinador, con lo que está previamente agendado por

hacer y los quehaceres que demanda la administración de la universidad que en ocasiones surgen de un momento a otro en la vida laboral de quienes hacen el centro de idiomas.

Es por lo anterior, que es importante establecer vínculos de interacción más sólidos con el equipo de trabajo en el que se caracterice la naturaleza del equipo en el contexto dado y se afiance su identidad en el mismo (Abel, 2008).

Al continuar con la investigación se pudo analizar que aunque el centro de idiomas no es un centro que esté implementando un liderazgo distribuido como tal, consolidado, es un centro que si tiene muchos componentes que permiten la adopción y el desarrollo de este liderazgo, a través del profesionalismo de sus docentes y el deseo de ser mejores docentes para fomentar mejores estudiantes, más conscientes de la necesidad del segundo idioma y la utilidad que les puede brindar en el crecimiento de sus carreras profesionales y en la ampliación cognitiva hacia otras culturas.

Asimismo a través del apoyo y la colaboración que le brindan al coordinador quien en ocasiones debido a la gran demanda de deberes y pendientes que el centro de idiomas tiene, sólo dispone del tiempo justo para delegarles las funciones que se deben realizar y deposita toda su confianza en su equipo, del cual sabe que puede confiar en un 100%, como él mismo en la entrevista lo manifestó. Por ejemplo, en la entrevista realizada el coordinador dio luces al respecto:

En la pregunta 3 “Si considera que el liderazgo está distribuido entre todos los miembros de la comunidad del centro de idiomas”, el coordinador respondió:

...En cuanto al centro de idiomas a pesar de que yo sea el líder del departamento, del área, yo cuento con un buen número de docentes... que conocen los procedimientos, conocen a mayor medida muchos procesos del centro de idiomas que no son muchos, pero pues los conocen y son personas en las que yo puedo confiar que pueden asignar trabajo y se puede avanzar en muchas tareas sin necesidad de que todo esté centralizado conmigo.

Quizá por esa confianza y ese conocimiento del equipo de trabajo con el que cuenta, es que el coordinador más que ejercer propiamente el liderazgo distribuido con su grupo, fomenta un liderazgo distribuido en ellos tal vez de manera inconsciente por lo que se pudo ver en sus actitudes y modos de ser en el centro de idiomas UMB.

En la pregunta 6 de la entrevista “cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son sus retos u obstáculos”, el coordinador agregó: “al tener un buen grupo de trabajo con ciertas personas liderando los proyectos se pueden alcanzar los objetivos del área, los obstáculos al respecto”.

Además, el centro de idiomas en su espacio físico dentro de la universidad, es una oficina independiente de las demás dependencias de la universidad, en la que los docentes y el coordinador pueden establecer espacios de diálogo y socialización de sus experiencias pedagógicas con cada uno de sus grupos y, espacios de reflexión y análisis del cómo ejercer una mejor gestión de proyección. Se pudo ver claramente que dos preocupaciones realmente importantes que habitan la mente de los docentes, especialmente con respecto a su quehacer pedagógico y al futuro del centro del centro de idiomas, son los intereses que tiene en el cumplimiento de metas de mejoramiento curricular y más posibilidad al bilingüismo respecto a los intereses que demanda la parte administrativa que compone la dirección de la universidad y que comunica sus decisiones directamente al coordinador del centro para ser la voz portadora de esa información a su equipo de trabajo.

Por ejemplo, el docente 6 condensa estas dos preocupaciones en su respuesta a la pregunta número 3 de la entrevista “considera que el liderazgo está distribuido entre los miembros del centro de idiomas” a lo que manifiesta directamente:

...En este momento creo que la persona que lidera los procesos en el centro de idiomas está algo sujeta a lo que las directivas de la universidad le están exigiendo, muchas veces el liderazgo no está, sino simplemente es como de

comunicar las decisiones que se están tomando de las directivas a nosotros los profesores y somos finalmente nosotros quienes las ejecutamos. Creo que el liderazgo distribuido funcionaría pero si el centro de idioma tuviera una visión más amplia de qué es lo quiere para sus estudiantes, no sólo hay procesos administrativos, sino también procesos académicos y una persona a cargo de ambos procesos pues realmente es muy complejo que pueda llevar su tarea de la mejor forma y más cuándo se ocupa más de los procesos administrativos en términos de satisfacer lo que las directivas o administrativos de la universidad le están solicitando. Si me parece que debe distribuirse de una mejor manera, esa parte del liderazgo y se debe trabajar con mucha más fuerza sobre la figura que de coordinación del centro de idiomas hay en este momento.

A la misma pregunta, el docente 5 respondió:

...El liderazgo distribuido no existe, pienso que es un liderazgo centralizado, es como un tipo de autocracia diría yo, porque qué ocurre... que los procesos académicos y pedagógicos deberían estar cimentados sobre el pensamiento de los profesores y de las personas que tiene las experiencia pues para hablar de esos procesos de enseñanza y resulta que el liderazgo es un liderazgo externo que evidentemente es un liderazgo que no es compartido, es un liderazgo que simplemente es directivo por así decirlo. Entonces las directivas de la universidad y los administradores de la universidad pretenden conseguir ciertos objetivos académicos sin conocer cómo son los procesos de enseñanza, pues propios de la segunda lengua para lograr un bilingüismo en la universidad, entonces simplemente crean unos planes impracticables se los solicitan al director del centro de idiomas y él simplemente pues hace el papel de una torre repetidora que es comunicar eso a los profesores y los profesores tienen que buscar estrategias forzadas para poder lograr los objetivos que están solicitando desde arriba a sabiendas pues que no son procesos adecuados.

A esta discrepancia, la gestión realizada por el coordinador debe encontrar el punto de equilibrio en el que sepa llevar a cabo las demandas que el centro de idiomas como piñón del engranaje que la universidad posee, pero al mismo tiempo saber escuchar y considerar realizable las expectativas y los anhelos profesionales que su grupo de docentes tiene para optimizar el trabajo en el centro de idiomas; consolidarse mejor como equipo de trabajo más que como grupo de trabajo y garantizar una mayor cobertura de la enseñanza del idioma Inglés en la comunidad “*manuelista*”(Harris y Spillane,2008).

### **Limitantes que afectaron el estudio**

Al momento de la etapa de recolección de datos, no se pudo entrevistar a todos los miembros que integran el consejo académico ni tampoco a la gerente de recursos e infraestructura de la universidad, persona que ha sido muy influyente en las decisiones que se han tomado con el centro de idiomas desde el punto de vista administrativo. De igual forma, al faltar la entrevista y el diálogo directo con estas personas no se pudo efectuar un paralelo comparativo con las inconformidades manifestadas por la mayor parte de los docentes entrevistados respecto a la gestión administrativa ejercida hacia el centro de idiomas.

Aunado a esto, el coordinador fue un tanto hermético al momento de dar sus respuestas en la entrevista realizada, ya que se pudo notar de forma fehaciente que las respuestas proporcionadas por el coordinador en ningún momento manifestaron inconformidad con la gestión administrativa de la que dependen muchas de las decisiones y quehacer intrínseco del centro de idiomas, caso contrario ocurrió con la información obtenida por la mayoría de docentes.

El tiempo también tuvo un papel protagónico como limitante del estudio, debido al poco tiempo que se pudo obtener para efectuar las observaciones, únicamente fueron 4 en total; si se hubiese observado más reuniones y/o encuentros dentro y fuera del centro de idiomas, hubiese sido más favorable en la obtención de información más relevante y más integral al momento de analizarla en los resultados y en los hallazgos.

Finalmente al momento de recolectar información se pudo analizar que más que un liderazgo distribuido, lo que existe es una distribución de funciones y tareas en el centro de idiomas. En este sentido habrá que recordar lo que afirma Cayulef, (2007), cuando asevera que el liderazgo distribuido no se delegan responsabilidades o asignan tareas, sino que se trata de que cada uno de los integrantes desarrolle lo que considere

indispensable para que funcione en realidad una comunidad educativa. Por tal motivo en la elaboración de categorías en el capítulo anterior se tuvo en cuenta cada pieza de información que pudiera dar una luz más visible hacia un empoderamiento de un liderazgo distribuido sin sesgarlo hacia la distribución de funciones existente en el centro de idiomas.

### **Nuevas preguntas de investigación**

Se pudieron recopilar datos relevantes para el planteamiento inicial en cuanto al liderazgo distribuido se refiere; no obstante, también fue muy fructífero encontrar que surgieron más preguntas de investigación que pueden encaminar la búsqueda de más respuestas y planteamientos nuevos en lo relacionado con la aplicación del liderazgo distribuido. A continuación se explican las razones de la generación de cada una de ellas:

- ¿Cómo se puede generar un liderazgo distribuido a partir de la distribución de funciones delegadas a un equipo de trabajo?

Es importante fomentar el conocimiento, la comprensión y el análisis que orientan hacia la práctica de un liderazgo distribuido sin recaer en la confusión de delegar funciones distribuidas a un equipo de trabajo y pensar que se está trabajando bajo la premisa de un liderazgo distribuido.

- ¿De qué manera se puede asumir un liderazgo distribuido en el ejercicio de un cargo directivo que requiere la atención al área pedagógica y administrativa en un contexto educativo?

Siempre es un gran reto dar respuesta a las demandas directivas y al mismo tiempo encaminar hacia una verdadera práctica educativa con pedagogía apropiada, innovadora y vanguardista que vayan conforme a las demandas de la nueva sociedad. La universidad como “universo de conocimientos” es

vista también como una empresa cuyos clientes acuden a diario a obtener los conocimientos necesarios para profesionalizarse y tener un futuro con más garantías. Sin embargo esta visión de empresa muchas veces niebla un poco ese sendero pedagógico por las exigencias administrativas que en ocasiones están por encima de la propia idea educativa.

### **Respuesta a la pregunta de investigación**

A la pregunta de investigación planteada desde el primer capítulo: *¿De qué manera se puede potencializar un liderazgo distribuido por parte del equipo de trabajo que conforma el centro de lengua extranjera en cabeza de su coordinador?*, tuvo la gran intención de evidenciar cuáles son los mecanismos de acción en el quehacer pedagógico y de liderazgo de un centro de lengua en un sector universitario, que permiten ejercer un liderazgo distribuido en la coordinación del centro de idiomas con el equipo docente que lo integra, y cómo ese liderazgo distribuido puede viajar más allá de las paredes del centro de lengua para trascender en un liderazgo mancomunado con la dirección de la universidad y que se trabaje como un equipo no sólo con los docentes, sino con el coordinador quien lidera el centro y con el cuerpo administrativo universitario. No está equivocado ver la institución educativa como una empresa de conocimiento si realmente se ponen esfuerzos por educar, formar, disciplinar y profesionalizar en la armonía y equidad de una mejor y más humana sociedad.

A continuación se presentan las afirmaciones que posibilitan la potencialización del liderazgo distribuido en el centro de idiomas de la Universidad Manuela Beltrán:

1. La colaboración que ejercen los docentes para cumplir con los quehaceres y las responsabilidades del centro de idiomas
2. Es necesario buscar un lugar adecuado, ya que el espacio donde se realizan las reuniones, se ve reducido y un tanto incómodo para el diálogo

pedagógico, reuniones internas y espacios de preparación de clases y elaboración de material para la enseñanza.

3. La tolerancia, solidaridad y respeto fomentado en la comunidad de docentes debe tener reconocimiento más allá del coordinador hacia los entes administrativos de los cuales el centro de idiomas hace parte. Al reconocer estos valores se puede crear más conciencia y determinación a la vivencia del liderazgo distribuido.
4. La visión de la universidad debe ser de total conocimiento por parte de la comunidad del centro de idiomas, generar más impacto y conciencia para mejorar su identidad universitaria y el sentido de pertenencia de los docentes del centro.
5. Se debe generar más reconocimiento a la labor docente por parte del coordinador y del cuerpo directivo y administrativo. Ser más conscientes del esfuerzo puesto en el mejoramiento de la efectividad y trabajar en equipo para ir paso a paso en la construcción del liderazgo distribuido.
6. El coordinador debe además de saber con qué equipo de trabajo cuenta, posibilitar más espacios de diálogo con su equipo en los que la armonía prevalezca y se junten ideas para continuar de forma más óptima con el trabajo en el centro, con sentido de proyección, respaldo y pertenencia entre sus miembros. Tal como lo afirma Mulford (2006) en la necesidad que tienen los directores escolares de mostrar un estilo verdadero de liderazgo de cambio que empodere a la comunidad en una visión colectiva de crecimiento al ahondar en esfuerzos colectivos.

## **Recomendaciones**

De acuerdo con los numerales arriba mencionados en los que se presentan posibilidades de potencializar el liderazgo en una determinada comunidad educativa universitaria se pretende adentrar más a un ejercicio más consciente y sistemático del funcionamiento de un contexto específico en el liderazgo distribuido.

Por lo cual, se presentan algunas recomendaciones para las instituciones que deseen potencializar el liderazgo distribuido en su comunidad independientemente si es de índole educativa o no.

- Se sugiere que para iniciar con un ambiente de trabajo bajo la perspectiva del liderazgo distribuido, tanto el directivo como su equipo de trabajo desarrollen sus quehaceres y sus proyectos en la armonía de un ambiente de tolerancia, respeto y solidaridad con el trabajo de cada uno.
- Se debe considerar el diálogo y la socialización como la retroalimentación que abarca el alma del contexto, en el cual se esté trabajando, ya que a través del diálogo constante se pueden consensuar los procesos, las metas, objetivos y el camino a seguir que de manera colaborativa los miembros del contexto irán recorriendo en un cooperar y en un compartir de manera equitativa y con miras al mejoramiento continuo.
- Siempre el líder que está a la cabeza de su grupo debe posibilitar a la comunicación constante por parte de su grupo de trabajo, debe integrar las labores realizadas por el equipo además de lo que piensa y percibe desde su contexto, acerca del funcionamiento de todo el engranaje de la compañía y/o institución.
- El lugar de establecimiento del departamento y/o organización debe contar con unas instalaciones adecuadas en tamaño y ubicación dentro de la entidad

o institución principal, que se convierta en un espacio adecuado para el desarrollo de las labores, reuniones, y demás quehaceres específicos del mismo.

El liderazgo distribuido se construye día a día con acciones concretas llevadas a cabo por sus miembros, equipo y directivos o jefes a cargo, distribuir no implica delegar, distribuir implica construir entre todos a partir de una colaboración, iniciativa, autonomía y sistematización desplegadas entre todos sus miembros en las metas, actividades y/o proyectos que direccionan un crecimiento positivo y una proyección de la organización, entidad y/o departamento hacia la institución y/o compañía la cual pertenece o integra (Martínez, 2003).

### **Aspectos débiles en el estudio**

Las anteriores recomendaciones se dan al tener en cuenta los hallazgos encontrados a lo largo de la investigación que dieron una perspectiva de entendimiento en la adopción y práctica del liderazgo distribuido. Sin embargo hubo aspectos que por sus características no tuvieron la fortaleza que debieron haber tenido para complementar mejor el estudio.

Desafortunadamente no se pudieron realizar más observaciones que hubieran ampliado la perspectiva de ejercicio del liderazgo en la comunidad del centro de idiomas y así haber construido una idea más amplia del funcionamiento de este contexto frente a un desarrollo del liderazgo distribuido.

El tiempo fue un factor preponderante en la recolección de información; aunque hubo docentes que se tomaron su tiempo en cada respuesta proporcionada, el coordinador y la gerente del consejo académico fueron más que puntuales, muy rápidos

al momento de efectuar sus respuestas. Si se hubiese contado con más tiempo por parte de estos dos participantes de la investigación, se habrían obtenido más herramientas para dilucidar si realmente se estaba en el camino del liderazgo distribuido.

El espacio en el que se desarrollaron las observaciones y entrevistas fue un espacio relativamente pequeño en el que existió siempre bastante ruido, ingreso de estudiantes y funcionarios de la institución, lo cual imposibilitó un ambiente más tranquilo y de confianza a sus miembros participantes.

El liderazgo distribuido es una puerta que abre la aplicación a muchos valores, actitudes, destrezas y convivencia por parte de los miembros que integran una comunidad laboral, del mismo modo que crea una estructura administrativa y sólida hacia el afianzamiento de una más consciente toma de decisiones en beneficio del desarrollo integral de sus individuos y del entorno como tal (Whitby, 2006). El potencializarlo depende en gran medida del compromiso y el sentido de pertenencia que cada quien asuma y desarrolle en una convivencia armónica y una conciencia de equipo.

## Referencias

- Abel, M. (2008). *Competences Management and learning organizational memory*. University of Technology. Vol 12. N°6. Compiegne: France. P.P. 15-30.
- Ahumada, L. (2010). Liderazgo Distribuido y aprendizaje organizacional. Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. *Psicoperspectivas* 9(1) 111-123. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.c/>
- Alcover, C. y Gil, F.(2002). Crear conocimiento colectivamente: Aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. Colegio oficial de psicólogos de Madrid.* 18(2-3) 259-301. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtpdRed.jsp?icve=231318274008>.
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?*. Revisión de la investigación y propuesta. Universidad de Granada: España.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 7 N°1.*
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Universidad de Granada. Educar. Vol. 47/2.* Recuperado de: [http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar\\_a2011v47n2p253.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar_a2011v47n2p253.pdf).
- Bolívar, M.R. (2012). La cultura de aprendizaje de las organizaciones educativas. Instrumentos de diagnóstico y evaluación. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Volumen 10 N°1.* Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art9.pdf>.
- Chamorro y Fernández. (2008). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. Universidad Complutense de Madrid: España. Capítulo conclusión.
- Deflamini, J. (2008). Annenberg project on Distributed leadership: Engaging in ways to build a more shared/distributed leadership setting. *The penn starter conference center*: University of Pennsylvania. Recuperado de <http://www.teachingexpertise.com/articles/all-distributed-sharing-leadership-to-build-capacity-1037>
- Flessa, J. (2009). Educational micropolitics and distributed leadership. Ontario Institute for studies in education, University of Toronto. *Peabody Journal Of Education*

84: 331-349. Recuperado de  
<http://larrycuban.files.wordpress.com/2009/12/education-micropolitics.pdf>

García, I. (2010). *Liderazgo distribuido. Una visión innovadora de la dirección escolar: Una perspectiva teórica*. Omnia año 16 N°3.

Gómez, M. y Malagón, M. (2010). TIC y educación. El papel del liderazgo distribuido y la formación de docentes en la incorporación de TIC en la escuela. *Congreso Iberoamericano de educación: Universidad Pedagógica Nacional*. Recuperado de:  
[http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/TICEDUCACION/R2048\\_Gomez.pdf](http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/TICEDUCACION/R2048_Gomez.pdf).

González, M. (2007). *El liderazgo en tiempos de cambio y reformas*. Universidad de Murcia.

Gosslig y Mintzberg. (2004). *Las cinco mentes de un directivo*. Ediciones Duesto-Planeta de Agostini; Profesional y Formación S.L.

Harris, A. (2009). *Distributed school Leadership. Evidence, issues and Future Directions*. Monograph 44. Institute of Education: University of London. London, England.

Harris, A. y Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education. SAGE publication. 22;3*. Recuperado de  
[http://www.distributedleadership.org/DLS/Publications\\_files/PUBLISHED%20Harris,%20Spillane.%20Distributed%20Leadership%20through%20the%20Looking%20Glass.pdf](http://www.distributedleadership.org/DLS/Publications_files/PUBLISHED%20Harris,%20Spillane.%20Distributed%20Leadership%20through%20the%20Looking%20Glass.pdf)

Humphreys, E. (2010). *Distributed leadership and its impact on teaching and learning*. Education Doctorate. NUI Maynooth, Faculty of social sciences. Recuperado de  
[http://eprints.nuim.ie/2041/1/Distributed\\_Leadership\\_Ed\\_D\\_Thesis\\_\(EH\)\\_May\\_2010~2.doc.pdf](http://eprints.nuim.ie/2041/1/Distributed_Leadership_Ed_D_Thesis_(EH)_May_2010~2.doc.pdf)

Jones, S., Applebee, A., Harvey, M. & Lefoe, G. (2010). Scoping a distributed leadership matrix for higher education. In M. Devlin, J. Nagy & A. Lichtenberg (Eds) 33<sup>rd</sup> *Higher Education Research and Development Society of Australasia*. Recuperado de  
[http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1129&context=asdpapers&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.com.co%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Ddistributed%2520leadership%2520in%2520education%26source%3Dweb%26cd%3D13%26ved%3D0CF8QFjACOAo%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fro.uow.edu.au%252Fcgi%252Fviewcontent.cgi%253Farticle%253D1129%2526context%253Dasdpapers%26ei%3DX5jgT5nlB4us8ASm64mWDQ%26usq%3DAFQjCNE\\_SeERTggjX5HcvTR-ZpPmD7u4nA#search=%22distributed%20leadership%20education%22](http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1129&context=asdpapers&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.com.co%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Ddistributed%2520leadership%2520in%2520education%26source%3Dweb%26cd%3D13%26ved%3D0CF8QFjACOAo%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fro.uow.edu.au%252Fcgi%252Fviewcontent.cgi%253Farticle%253D1129%2526context%253Dasdpapers%26ei%3DX5jgT5nlB4us8ASm64mWDQ%26usq%3DAFQjCNE_SeERTggjX5HcvTR-ZpPmD7u4nA#search=%22distributed%20leadership%20education%22)

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de educación. Fundación Chile*. Recuperado de:  
[http://www.eduglobal.cl/download/Libro\\_Liethwood.pdf](http://www.eduglobal.cl/download/Libro_Liethwood.pdf).

- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*. N° 226. Recuperado de:  
<http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SGEC/Documents/liderazgo%20distribuido.pdf>.
- Longo, F. (2009). Liderazgo distribuido en la administración pública. *XIV Congreso internacional del CIAD sobre la reforma del estado y de la administración pública*. Salvador de Bahía, Brasil. 27-30.
- Martinez, A. (2003). *Personal Knowledge Management*. Dimension generadora.
- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad en la educación secundaria: Algunos desarrollos internacionales. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 10 (1). Recuperado de <http://www.urg.es/local/recfpro/Reu101ART2.pdf>
- Pareja, J.(2009). Liderazgo y conflicto en la organizaciones educativas. *Educación y educadores Volumen 12 N°1*. Universidad de la Sabana: Colombia. 137-152.
- Pont, B.,Nusche,D. y Moorman, H.(2008). Mejorar el liderazgo escolar. *Volumen 1. Política y Práctica*. Recuperado de <http://www.oecd.org/>
- Rangel, A. y otros (2004). *Documento estratégico para la innovación en la educación superior*. ANUIES, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Sánchez, V., Tapia, C y Becerra, S. (2006). *Liderazgo: Una mirada desde directivos, profesores y alumnos*. Revista de Psicología, Volumen XV N° 2.
- Southworth, G.(2009). Distributed leadership. *Kent: Aspiring senior leader's programme*. Recuperado de  
[http://www.kenttrustweb.org.uk/UserFiles/ASK8/File/Leadership/Aspiring\\_Leaders/KENT\\_Distributed\\_Leadership\\_December\\_2009.pdf](http://www.kenttrustweb.org.uk/UserFiles/ASK8/File/Leadership/Aspiring_Leaders/KENT_Distributed_Leadership_December_2009.pdf)
- Spillane, J.,Halverson, R. y Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *J. curriculum studies*. Vol, 36 N° 13-34.  
 Recuperado de  
[http://www.distributedleadership.org/DLS/Publications\\_files/Spillane,%20Halverson,%20Diamond.%20Towards%20a%20theory%20of%20leadership%20practice-%20A%20distributed%20perspective.pdf](http://www.distributedleadership.org/DLS/Publications_files/Spillane,%20Halverson,%20Diamond.%20Towards%20a%20theory%20of%20leadership%20practice-%20A%20distributed%20perspective.pdf)

- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The educational forum. Volume 69*.  
Recuperado de  
<http://www.coe.iup.edu/principal/Spring%202012%20Articles/Spillane.pdf>
- Spillane, J.P., Camburn, E.M., Pustejovsky, J., Pareja, A.S. y Lewis, G. (2008). Taking a distributed perspective: Epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader plus aspect. *Journal of Educational Administration* 46 (2) 189-213. Recuperado de  
[http://www.distributedleadership.org/DLS/Publications\\_files/PUBLISHED%20Spillane,%20Camburn,%20Pustejovsky,%20Pareja,%20Lewis.%20Taking%20a%20Distributed%20Perspective,%20Epistemological%20and%20Methodological%20Tradeoffs%20in%20Operationalizing%20the%20Leader%20Plus%20Aspect](http://www.distributedleadership.org/DLS/Publications_files/PUBLISHED%20Spillane,%20Camburn,%20Pustejovsky,%20Pareja,%20Lewis.%20Taking%20a%20Distributed%20Perspective,%20Epistemological%20and%20Methodological%20Tradeoffs%20in%20Operationalizing%20the%20Leader%20Plus%20Aspect)
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia: Colombia. p.p. 110-138.
- Swaffield, S. y Macbeath, J. (2009). Researching leadership for learning across international and methodological boundaries. *AERA. Annual meeting of the American Educational Research Association*. San Diego C.A. : University of Cambridge. Recuperado de  
<http://www.educ.cam.ac.uk/centres/lfl/about/swaffieldmacbeath%20aera09.pdf>
- Torrecilla, M.J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Volumen 4.
- Trujillo, J.M; López, J.A. y Lorenzo, M.E. (2009). *Liderazgo educativo en la gestión de redes sociales en la web 2.0. Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Volumen 7 N°3.
- Valenzuela, J.R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Whitby, G. (2006). Distributive leadership as an emerging concept. *Australian centre for educational leadership: University of Wollongong*. Recuperado de  
<http://www.uow.edu.au/content/groups/public/@web/@educ/documents/doc/uow037839.pdf>

*Anexos*

Anexo 1. Transcripción de entrevistas coordinador, docentes y gerente del consejo académico Universidad Manuela Beltrán (UMB)

	Entrevista Mayo 11 3:30 p.m. Coordinador del centro de idiomas.	Entrevista Mayo 14 10:30 a.m. docente 1.	Entrevista Mayo 15 11:30 a.m. docente 2.	Entrevista Mayo 15 1:30p.m. docente 3.	Entrevista Mayo 15 a.m. docente
<p><b>1.</b> <b>¿Cuál es la visión del centro de idiomas en la Universidad Manuela Beltrán?</b></p> <p><b>Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?</b></p>	<p>Bueno, la Universidad Manuela Beltrán dentro de su visión se encuentra el ser una casa de estudio y de cultura para todos, comprometida con su sociedad y sus valores con el desarrollo científico y tecnológico y con el bienestar colectivo.. El rol que juega el centro de idiomas dentro de esa visión es... nosotros pues... lo que formamos acá es a nuestros estudiantes en una segunda lengua lo que implica tener una cultura, aprender valores, conocer nuestra sociedad y la del resto del mundo. Entonces creo que nosotros estamos bastante ligados a ese tipo de visión, de modo que el aprendizaje de una segunda lengua está asociado con cultura, con desarrollo científico y</p>	<p>La visión de la universidad es... consiste en hacer que los estudiantes sean conscientes y reflexionen sobre su propia cultura y sean capaces de generar conocimiento para beneficio de su sociedad. Bueno en el centro de idiomas se lleva una tarea bastante interesante porque lo que se propone es que los estudiantes que estén en los diferentes niveles de Inglés tengan la capacidad de reflexionar sobre sus propios procesos y además tengan la oportunidad de conocer reflexionar sobre la cultura y los aspectos que la rigen, también nosotros hablamos de la importancia que tiene el aprendizaje de una lengua extranjera en el curso de sus vidas, y pues, eh... que tanta coherencia que tanta importancia tienen los</p>	<p>Pues, básicamente la visión tendría que ser, está enfocada hacia la parte de formación en una casa de cultura y conocimiento y es en dónde, pues en este caso se promueve el desarrollo tecnológico e información pues por un bien común, pues si, entonces esa parte se relaciona con el centro de idiomas.</p>	<p>Creo que si es aplicable, la misión es combinar la educación con la cultura y que los estudiantes se sientan como en su casa y yo creo que ellos si se sienten como muy en su casa. Pues yo creo que simplemente tratar a los estudiantes con comprensión y con la paciencia y pues brindarles la tutoría y atención cuando ellos quieran.</p>	<p>Es una visión de educación envuelto en la plataforma quien tiene más, más estudiantes y recursos.</p>

	tecnológico de nuestro país.	estudios de una lengua extranjera en su desarrollo profesional y personal.			
--	------------------------------	--	--	--	--

<p><b>2.</b> <b>¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?</b></p> <p><b>¿Están todos familiarizados, y de acuerdo con el plan para lograrla?</b></p> <p><b>¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?</b></p>	<p>Pues por lo tanto, en lo que le concierne al centro de idiomas pues básicamente tengo un equipo de trabajo totalmente profesional en su área... que pues lógicamente... tiene muy bien presente hacia dónde vamos con nuestra educación bilingüe y en la formación de un segundo idioma de nuestros estudiantes, entonces eso coincide totalmente con la visión de la universidad.</p>	<p>Efectivamente, nosotros consideramos que el desarrollo de competencias de una segunda lengua proporciona a los estudiantes las herramientas necesarias para ser parte importante del desarrollo social y no tanto como... de dos maneras como productores de conocimiento y como aportantes a una sociedad que crece día a día, este, los estudiantes que tienen niveles de competencias de Ingles en el centro de idiomas están capacitados para colaborar a su sociedad para hacerla mejor básicamente.</p>	<p>El plan básicamente está enfocado en cuanto a que no veamos Inglés simplemente como un área del conocimiento, sino que se pueda difundir como una cultura de aprendizaje, ahí creo que ya está bastante conectado con la visión de la universidad y pues creo que se está haciendo en los diferentes métodos de enseñanza que pues tienen todos los profesores de este centro de idiomas.</p> <p>Familiarizados con la visión...la verdad lo dudo, pero de pronto que estemos enfocados en cuanto a cumplir los mismos objetivos sí. Aquí se puede hablar de que</p>	<p>Yo creo que no es como un plan exacto y/o específico, pero yo creo que con este plan que se plantea si todos están de acuerdo porque no hay nada negativo en este plan.</p>	<p>A mi parecer, si todos sabemos eso, sabemos que...no dejamos los estudiantes atrás y en la mayoría de los casos les toca seguir al próximo nivel y en realidad no importa si en realidad tiene el nivel o no, pero así hay que ir. Subrayando un plan de negocios así.</p>	<p>Pues... es decir, el 80% de los profesores del centro de idiomas están de acuerdo, es decir, tienen un objetivo, tienen muy claro ese objetivo de cómo es que se crea el bilingüismo, pero el plan que se está implementando por parte de la universidad es un plan que me parece no ha sido muy bien ponderado, me parece que busca más resultados que crear procesos adecuados para alcanzar los objetivos propios del bilingüismo en la universidad.</p>
---	---	--	---	--	---	--

			<p>todos estamos enfocados cumpliendo esos objetivos con esos distintos métodos de aprendizaje que mencionaba anteriormente, pero si se está cumpliendo en gran parte esa visión como tal.</p>			
<p><b>3.</b></p> <p><b>¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros del centro (si hay necesidad de clarificar - comunidad = gente interna y externa de la escuela)?</b></p> <p><b>¿Por qué cree</b></p>	<p>El liderazgo en términos generales entre los miembros de la comunidad, todos sabemos que la universidad tiene el manejo de un organigrama con sus diferentes áreas, departamentos y coordinaciones en las que cada uno pues tiene una responsabilidad específica. En cuanto al centro de idiomas...</p>	<p>Bueno, nosotros consideramos el liderazgo a través de nuestro coordinador del centro de idiomas que es la persona que es el representante de nosotros ante los diferentes estamentos de la universidad, además es la representación de todo lo que se produce de todo lo que se genera, todo el progreso que nosotros hacemos en</p>	<p>Creo yo que de todas maneras el liderazgo como tal está... muy bien distribuido entre varias personas del centro de idiomas, no creo que exista un único líder como tal, las tareas están bien distribuidas, de pronto el hecho de hacer que personas externas estén involucradas en este proceso, son directamente los</p>	<p>Yo creo que es más liderazgo como no... como no oficial, porque realmente hay líderes pero no oficiales, que haya alguien que diga que ellos son líderes, más bien ellos cumplen con la tarea de líder sin ser asignado líder.</p>	<p>Me parece que hay distribución de trabajo, la distribución del liderazgo en cuanto a tomar las decisiones de manera colectiva no me parece que hay, me parece un poco autocrático.</p>	<p>El liderazgo distribuido no existe, pienso que es un liderazgo centralizado, es como un tipo de autocracia diría yo, porque qué ocurre... que los procesos académicos y pedagógicos deberían estar cimentados sobre el pensamiento de los profesores y de las personas que tiene las experiencia pues para hablar de esos procesos de enseñanza y resulta que el liderazgo es un liderazgo externo que evidentemente es un liderazgo que no es compartido es un liderazgo que simplemente es directivo por</p>

<p><b>usted eso?</b></p>	<p>a pesar de que yo sea el líder del departamento, del área, yo cuento con un buen número de docentes... que conocen los procedimientos, conocen a mayor medida muchos procesos del centro de idiomas que no son muchos, pero pues los conocen y son personas en las que yo puedo confiar que pueden asignar trabajo y se puede avanzar en muchas tareas sin necesidad de que todo esté centralizado conmigo.</p>	<p>los estudiantes se ve reflejado ante las directivas a través de él. Entre nosotros hay un liderazgo muy individual, muy cercano a los grupos de estudio que cada profesor tiene la oportunidad de brindar, cada profesor es un líder en su grupo de estudiantes y también es un modelo a seguir para muchos de ellos, nosotros simplemente tratamos de mostrar un estilo de vida diferente que los estudiantes podrían o no adoptar para ser de pronto mejores personas y mejores profesionales.</p>	<p>alumnos. Pero básicamente pues el liderazgo está muy bien distribuido dentro de grupos pequeños de trabajo y eso pues ha hecho las cosas más fáciles para el desarrollo del trabajo acá dentro de la universidad.</p>			<p>así decirlo. Entonces las directivas de la universidad y los administradores de la universidad pretenden conseguir ciertos objetivos académicos sin conocer cómo son los procesos de enseñanza pues propios de la segunda lengua para lograr un bilingüismo en la universidad, entonces simplemente crean unos planes impracticables se los solicitan al director del centro de idiomas y él simplemente pues hace el papel de una torre repetidora que es comunicar eso a los profesores y los profesores tienen que buscar estrategias forzadas para poder lograr los objetivos que están solicitando desde arriba a sabiendas pues que no son procesos adecuados.</p>
<p><b>4. ¿Quiénes demuestran el</b></p>	<p>Bueno, la forma de identificar el liderazgo dentro de un área o específicamente la mía, el liderazgo se</p>	<p>El liderazgo se demuestra con acciones. Nosotros observamos que el liderazgo se puede</p>	<p>Las personas que tengan el liderazgo que consideraría yo de pronto digamos que en parte son</p>	<p>Pues yo creo que demuestran el liderazgo los que llevan más tiempo trabajando aquí, ya</p>	<p>Pues, ah, tenemos el coordinados que está siguiendo sus instrucciones de más arriba y luego hay una distribución de los</p>	<p>Es complicado porque el liderazgo debería estar en manos del director del centro de idiomas pero realmente no es un liderazgo que esté ahí porque lo que acabo de</p>

<p><b>liderazgo?</b></p> <p><b>¿Cómo considera que lo demuestran?</b></p> <p><b>¿Cuáles funciones se quedan con quienes?</b></p>	<p>identifica es en una persona que trabaja autónomamente, no se le tiene que decir las cosas que se deben realizar... entonces... ya digamos que ya predice, qué cualidades, vive proyectándose hacia futuro las cosas que pueden pasar. Entonces, para mí esas son las personas en que se confía, las personas que son líderes, en las que yo puedo confiar.</p>	<p>relacionar directamente al desempeño de los estudiantes, cuando un estudiante obtiene no solamente grandes puntajes sino se ve que el estudiante adquiere una mayor competencia en la lengua extranjera, nosotros podemos observar que el profesor ha hecho un proceso interesante en cada uno de sus niveles. Nosotros también lo podemos observar en el trabajo hecho en clase, en la interacción que tiene el estudiante con el profesor y en la interacción que tiene el estudiante con los compañeros. Básicamente nosotros podemos observar el liderazgo en la no producción sino el desarrollo de las</p>	<p>como las más espontáneas, las personas que tienen de pronto una mayor facilidad de relacionarse socialmente y considero que están haciendo un buen trabajo en qué sentido, en qué pues se está logrando el que ellos logren, digamos ellos están contagiando digamos a las demás personas del equipo, para poder cumplir digamos con los objetivos de una forma más eficaz mucho más rápida, y pues que los objetivos como tal se estén cumpliendo en un gran porcentaje básicamente.</p>	<p>los conocen, ellos tienen respeto entre sus compañeros y pues el jefe, toca ser líderes porque el jefe asigna las tareas a ellos.</p>	<p>trabajos entre nosotros, pero en cuanto a tomando las decisiones no tenemos mucho que ver en eso.</p>	<p>mencionar, el simplemente se limita a cumplir con digamos las tareas que se le están asignando y no está liderando precisamente esos procesos de implementación, pues de lo que vendría a ser el diseño de planes para una segunda lengua aquí en la universidad, entonces básicamente pues, liderazgo no existiría, se supondría que un liderazgo desde la parte administrativa de la universidad, pero no es un liderazgo que podría definirlo como tal pues porque ellos simplemente necesitan objetivos. Ahora existe una iniciativa de liderazgo de parte de los profesores en cuanto a que ellos ven qué es lo que está sucediendo y pues pretenden crear como estrategias para ellos poder manejar las cosas digamos de la manera más adecuada en clase y poder implementar pues planes de desarrollo para este bilingüismo pero digamos que es una cosa que no es manifiesta.</p>
--	--	---	--	--	--	--

		competencias que los estudiantes tienen al finalizar un curso, por ejemplo, durante un curso.				
<p>5.</p> <p><b>¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en el centro de idiomas?</b></p> <p><b>¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?</b></p>	<p>Pues lo que yo he visto acá es que pues hay de las dos formas, hay personas que dan y se demuestran así mismos por ser líderes y querer puntualizar su liderazgo dentro del grupo, como hay otras que lo van desarrollando a medida que uno les va exigiendo, entonces, pues esas dos formas son totalmente viables.</p>	<p>El liderazgo se puede observar a través de diferentes hechos, cuando un profesor es líder, nosotros entendemos como profesor líder aquella persona que hace un proceso responsable con sus estudiantes y que tiene un proceso responsable con su profesión y en parte también con su persona. Nosotros consideramos que un profesor puede ser líder cuando aporta ideas innovadoras para mejorar el desarrollo del centro de idiomas y cuando también es capaz de proporcionar la ayuda necesaria a</p>	<p>Considero que ese tipo de liderazgo y esas formas de manifestación de liderazgo son repartidas, en muchas ocasiones he visto por parte de algunos profesores que han tomado la iniciativa para hacer nuevos planes para proponer más cosas que lleven digamos como a un bienestar del centro de idiomas como tal en los planes que se están desarrollando y por otra parte pues, también hay profesores de pronto que no tienen como esa actitud de liderazgo, pero que</p>	<p>Ambas formas creo, algunos como que les gusta el ser líderes tal vez ellos han sido líderes toda la vida y otros simplemente cumplen con esa labor cuando están asignados.</p>	<p>Con el “jefecito” una persona.</p>	<p>Bueno es una es una cosa aquí muy curiosa porque eso se remite también digamos a la idiosincrasia del colombiano pues de a pie, el colombiano de a pie es un digamos por así decirlo, es un individuo que es pasivo. Muchas veces está esperando es que algo suceda, una crisis o algo así pues para que se pueda producir un liderazgo, entonces digamos como que se trata de un individuo que está en la mitad, está en la raya, no se atreve a liderar por su propia cuenta y sólo cuando hay una crisis es que se ve impelido a ello. En el caso del centro de idiomas, nosotros pues hemos visto que hay profesores que toman iniciativas, espontáneamente, en vista de que se están digamos diseñando un plan de bilingüismo en la universidad y pues evidentemente éstas son iniciativas que se toman dentro del círculo de</p>

		<p>sus estudiante es para hacerlos más competentes en la lengua extranjera, nosotros también consideramos que un líder es aquella persona que es capaz de representar los intereses del centro de idiomas que son básicamente hacer que nuestros estudiantes lleguen a un nivel de competencia óptimo y eso es lo que hace un líder. Un líder es simplemente una representación de lo que nosotros concebimos como meta lo que nosotros concebimos como logro a seguir en nuestro centro de idiomas.</p>	<p>básicamente hacen muy buenas propuestas buscando que el líder les pueda como tal clarificar y enfocar mucho mejor las ideas y las tareas que se encomendaron.</p>			<p>los profesores que no se hacen manifiestos para los directivos porque van en contravía de lo que ellos están proponiendo para lograr los objetivos en la universidad, se esperaría que por un orden jerárquico se estableciera pues un tipo de autoridad, digamos como de un liderazgo allí de parte de la universidad con procesos adecuados pero es una cuestión que no sucede, por eso es que surgen líderes espontáneos pero pues, son líderes desde el punto de vista pedagógico más que desde el punto de vista contestatario.</p>
--	--	--	--	--	--	---

<p><b>6.</b></p> <p><b>¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo?</b></p> <p><b>y ¿Cuáles considera que son los retos u obstáculos?</b></p>	<p>Bueno, el liderazgo, las ventajas del liderazgo distribuido... pues... son entre varias razones...el campo con la centralización de tareas para lograr los objetivos... no todo puede estar enfocado en una sola persona. Teniendo un buen grupo de trabajo con ciertas personas liderando los proyectos se pueden alcanzar los objetivos del área, los obstáculos al respecto... de pronto no acá pero en otro sitio si es posible que... se transfiera la responsabilidad del líder por descargar trabajo, por bajar un poco la carga laboral, la transmite y la carga hacia el resto del personal que eso no debe ser el sentido de</p>	<p>El liderazgo definitivamente se debe distribuir de cierta manera equitativa porque cada uno tiene una capacidad para ser responsable de muchas cosas que a diario se necesitan hacer en el centro de idiomas, los profesores considero yo que se les debe delegar ciertas responsabilidades también pues para que enfrenten el reto que pues tienen no se puede hacer una tarea piramidal donde solamente una persona se haga responsable de todo el resto sino tiene que ser una tarea en la conjunta podamos llegar a los objetivos propuestos. En la actualidad el centro de idiomas considero que es una jerarquización</p>	<p>Pues básicamente si están, considero yo que si están repartidas las tareas, el punto es que aquí uno no puede permitir que el líder como tal esté siendo responsable de todas las tareas, de todos los objetivos, de todas las cosas que el grupo tenga que hacer, porque pues se puede caer de pronto en el error de que todas las personas terminen culpando al líder por no cumplir el objetivo, entonces el hecho de que se repartan las tareas como se viene haciendo aquí en el centro de idiomas, ha sido un muy buen proceso para que todos estén involucrados y estén empapados del tema,</p>	<p>Pues yo creo que son puras ventajas de distribuir el liderazgo porque realmente sí. Pues es efectividad del trabajo porque si cada uno sabe que tiene que hacer y pues hay algunos que realmente son líderes los que toman las decisiones y los demás simplemente cumplen las decisiones es más fácil para el efecto positivo y pues lo negativo tal vez podría ser que no se aproveche el potencial de las personas nuevas porque todavía no se conoce como son.</p>	<p>No, veo más ventajas porque se incluyen más puntos de vista, puntos de vista que no son muy obvios cuando una persona solamente está haciendo las decisiones.</p>	<p>Esta es una propuesta muy interesante porque siempre se ha pensado pues en vista de cómo es que están conformados los gobiernos si nos remitimos pues al gobierno de un país que el liderazgo debe ser centralizado, estamos hablando de un presidente. La última palabra la da él, pero evidentemente, aquí se nota pues que hay un liderazgo que está repartido pues en los ministerios en las personas que apoyan al presidente, entonces digamos que en el centro de idiomas, vendría a ser lo mismo o se esperaría que fuera lo mismo. Por decir, una situación que no ocurre, ahora cuál es la ventaja de tener un liderazgo compartido, pues que hay iniciativas que se pueden aprovechar, es decir, si tengo un liderazgo centrado por así decirlo centralizado de una única persona que no recibe ideas que no recibe propuestas, pues simplemente digamos que los temas capitales para el desarrollo de un plan de bilingüismo que es de lo que estamos hablando acá, no se tomarían en cuenta y no se</p>
---	---	--	---	--	--	---

	<p>las cosas, porque igual el líder debe ser uno de todas maneras, pero hay otros líderes que igual atienden a ese... líder principal que existe, ese es el principal obstáculo. Y el otro obstáculo que puede existir es de pronto que institucionalmente no exista, no se vea esa política o no se vea esa intención de apoyar esa distribución de roles, ese apoyo que uno necesita en otras personas.</p>	<p>de liderazgo donde nosotros tenemos en la cabeza o en punta un jefe y el jefe delega ciertas funciones a otra escala y la escala base no tiene función alguna que es la gran mayoría de profesores sino simplemente las responsabilidades relacionadas a la enseñanza en el aula no va a nada más. Consideraría yo que para mejorar el liderazgo sería muy interesante que se distribuyeran unas funciones de manera equitativa, siempre considerando las habilidades de cada uno los profesores y los cursos de cada uno de ellos, también formando la cultura del liderazgo y de la participación en nosotros para hacer que las tareas no sean</p>	<p>cosa que si el día que se llegue el caso pudiera no estar hay una persona que perfectamente lo pueda reemplazar y pues continuar con las tareas sin necesidad de retrasos o evitar que se vaya dañar ese proceso diario que se ha venido haciendo con cada una de las tareas.</p>			<p>desarrollarían más allá, se quedarían como en las ideas estáticas, entonces cuando está esa parte de liderazgo, primero inculca aquí un dinamismo porque los temas se comparten , porque se está retroalimentando pues todo el proceso porque da nuevas ideas porque da nuevas iniciativas que se pueden llevar a cabo que pueden ayudar pues como ha digamos como a desarrollar más esos planes, ha volverlos como más, digamos más redondeados, más completos, entonces tiene unas grandes ventajas eso, ahora habría una desventaja única que sería que hubiera una dispersión de la atención en los objetivos, pero eso únicamente ocurriría si no existe un verdadero liderazgo. Pero si el liderazgo compartido está bien distribuido y existe pues un líder cabeza que es capaz de coordinar todas las ideas y todas las iniciativas y todos los proyectos que se tienen no tiene por qué haber una distracción digamos de los objetivos centrales.</p>
--	---	--	--	--	--	---

		<p>dadas como forzosas ni las tareas se hagan de mala voluntad o que no se hagan tan bien como se espera, más bien que se logren resultados óptimos. También consideraría que la estructura jerarquizante no debería existir en el centro de idiomas siendo que nosotros somos docentes con una amplia trayectoria en la enseñanza de lenguas extranjeras y pues cada uno también dentro de nuestra área de estudio conocemos más o menos nuestras funciones y más o menos que es lo que hacemos y entonces podríamos llegar también a sacar nuestro centro de idiomas adelante y también representarnos como conjunto ante las demás estancias de la</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		universidad.				
<b>7.</b> <b>¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo del centro de idiomas?</b>	Pues la coordinación y la asignación de tareas pues simplemente lo hacemos a base de reuniones y en dónde voluntariamente pues... asignamos responsabilidades a través de grupos de trabajo o asignaciones individuales, dependiendo de la voluntad de cada uno o del perfil que uno vea en las personas y uno les va solicitando ese tipo de cosas, pero eso lógicamente se coordina de manera anterior en reunión con todo el grupo o con las personas específicas.	Bueno en principio cuando yo llegué al centro de idiomas, se hacía un trabajo donde una persona delegaba funciones a otra, a medida que fue pasando el tiempo y las actividades comenzaron a crecer en número y la dificultad de las mismas comenzó a aumentar entonces se decide por ejemplo nombrar cierta cantidad, un número determinado de delegados o personas responsables de grupos pequeños de trabajo, sin embargo los grupos pequeños de trabajo también tienen ciertas funciones que deben cumplir para hacer que esa persona pueda llevar a cabo las tareas	Coordinarlo creo yo de pronto digamos que se basa más en el factor del respeto por las labores que los otros docentes estén realizando, y pues respetando digamos los horarios que los demás profesores estén disponiendo en ese momento. Básicamente, eso nos ha llevado digamos como tal a distribuir tareas y distribuir mejor nuestro tiempo pues para cumplir con todas aquellas cosas que estemos realizando como docentes y como miembros del grupo de equipo.	Pues para mí aquí las relaciones son bastante democráticas y muy liberales, me gusta mucho porque realmente siempre no se pide o no se exige sino que se sugiere o se como que, pues se hace de una forma muy amable, por lo tanto yo creo que es como así las relaciones bastante democráticas no se exige nada.	Es como una pirámide, si, así, el coordinador no está encima de la pirámide, me parece que las instrucciones vienen de arriba como vicerrectoría y administración, osea la gerencia.	Ahí hay una cosa que es muy interesante y he notado que los profesores siempre están pendientes de una solidaridad con el compañero, entonces, pues cuando tenemos que realizar tareas, los profesores pues que no tienen digamos clase que no tienen muchas carga laboral o de estudio por supuesto, ellos pues pretenden colaborar con esos aspectos y cuando los otros profesores que pues que han estado trabajando que han estado ocupados ven que tienen un espacio libre, pues ellos también procuran colaborar con las tareas del centro de idiomas. Entonces, creo yo que es como un pacto de caballeros tácitos que existe ahí y que es básicamente “ayúdame que yo te ayudaré” y todos estamos contentos.

		que se le asignan ante un ente superior, pero falta todavía mucho más se puede hacer todavía mucho más para mejorar el liderazgo.				
<p><b>8.</b></p> <p><b>¿Cree usted que la comunidad percibe que hay múltiples líderes en el centro de idiomas?</b></p> <p><b>¿Por qué tiene esa impresión?</b></p>	<p>Bueno, pues así que vea múltiples líderes a parte de organizacionalmente todas las áreas académicas pues tenemos una función, yo considero que todas las áreas académicas en cabeza de sus respectivos directores son líderes de cada área, entonces por eso digamos que automáticamente y por el organigrama ellos son los que uno ve encabezando en cada uno de sus tareas. Que entre todos nosotros sea uno más líder que otro...</p>	<p>Definitivamente, los líderes se plantean cuando por ejemplo las acciones no se llevan a cabo como se quisieran en muchas ocasiones se plantean metas y las metas son muy difíciles de conseguir porque el tiempo que se da es corto o porque simplemente la actividad es difícil de hacer en el contexto en que nos encontramos, por tanto, comienzan a surgir unos líderes que hablan de que se debería hacer en caso tal de tener determinada tarea. Y entonces nosotros</p>	<p>Básicamente porque pues no se está teniendo como tal algún líder digamos que simplemente sea la persona digamos que direcciona como tal todas las tareas sino en ese caso digamos que haya simplemente pequeños líderes que estén como tal orientando digamos diferentes procesos académicos, administrativos que están buscando ese bien común y básicamente pues que estén logrando toda... digamos como toda la</p>	<p>Bueno, yo digo que en esta comunidad casi todos quieren tener como un líder más por decir designado o no sé más como específico porque realmente muchas personas a veces son como medio líderes por decir pero no hay alguien que uno diga que ese es el líder y yo tenga claro que ese es el líder y entonces cualquier cosa yo voy a hablar con esta persona no, por lo tanto, yo no siento que haya por decir liderazgo como</p>	<p>Si, si me parece, porque tenemos gente con mucha más experiencia y a los profesores mas nuevos, me parece que miran y ven esa gente por consejos y ah, sí punto, si por ayuda.</p>	<p>Pues eso es una pregunta bien curiosa porque como yo le acabo de decir a usted, el liderazgo que se da pues es espontáneo, es un liderazgo que además no se manifiesta hacia las directivas y pues es una cuestión inmanente que está allí, los profesores reconocen que hay otros profesores que tienen unas iniciativas muy interesantes que no están de acuerdo con lo que está pasando en la universidad que no están de acuerdo con las propuestas de la universidad porque simplemente son impracticables y entonces tienen unas propuestas nuevas que implementan ellos en los salones de clase pues procurando brindar a los estudiantes los mejor. Pues digamos que esos son líderes que están ahí y que se reconocen pues porque es gente que</p>

	no lo puedo percibir, no lo siento, no lo veo, pero yo se que cada uno es líder en sus respectivas áreas, cada uno cumple con la responsabilidad, los objetivos con los que cada departamento tiene.	consideramos que hay otros líderes sin embargo los lideres no tienen ningún tipo de voto o participación dentro del gran conjunto o dentro de las decisiones definitivas que se tomen en del centro de idiomas, simplemente se opina se discute pero simplemente hay una persona que tiene la razón y las acciones se ejecutan de acuerdo a lo que ordene esa persona.	buenas actitudes y todos los buenos logros que se puedan conseguir dentro del proceso de trabajo.	que, como que explícito no sé, no lo siento.		está comprometida con la enseñanza porque tiene una preparación muy buena en cuanto a la parte pedagógica y tienen conocimientos libres pues que es muy grande y que exponen sus ideas a los demás, entonces se crea un debate muy interesante en el punto dentro del círculo interno de los profesores, es un debate que está ahí, y evidentemente se reconocerían algunos líderes por supuesto.
<b>9. ¿Qué rol juega usted como líder?</b>	Yo considero que todas las áreas académicas en cabeza de sus respectivos directores son líderes de cada área, entonces por eso digamos que automáticamente y por el organigrama ellos son los que uno ve encabezando en	Bueno, en principio cuando llegue, yo tenía ya ciertos conocimientos de muchas otras actividades que solía hacer y que por lo general suelo relacionar con mi práctica pedagógica por ejemplo	De pronto digamos he estado en un par de ocasiones como líder en algunos de los procesos que el centro de idiomas y la universidad en sí se han propuesto, he procurado digamos como tratar de colaborar bastante en	Pues yo no diría que yo soy líder yo más bien cumplo con lo que me dicen, yo más bien soy como una persona simplemente que cumple no creo que sea líder en este caso en mi trabajo.	Yo hago mis clases y no tengo mucho que ver ni con las decisiones ni la política ni nada de eso.	Pues, bueno realmente no, en mi vida digamos no me considero pues un gran líder, pues, digamos a dónde yo he llegado, pero si pienso que he sido una persona que ha creado unas inquietudes pues específicas frente a las cosas que se hacen, nunca he sido como un sujeto pasivo, siempre he llegado como a contrariar un poco a un círculo que el sistema ha

	<p>cada uno de sus tareas. Que entre todos nosotros sea uno más líder que otro... no lo puedo percibir, no lo siento, no lo veo, pero yo se que cada uno es líder en sus respectivas áreas, cada uno cumple con la responsabilidad, los objetivos con los que cada departamento tiene.</p>	<p>conocimientos de informática o conocimientos de cultura general o de literatura o de otras áreas de estudio, yo he relacionado... creo que muy bien a mi práctica diaria, eso me ha servido para colaborar en mi grupo de trabajo y dar un gran aporte, porque yo puedo enseñarle a los otros docentes todo lo que se a los docentes que no lo saben y también puedo colaborarles a los docentes en lo que más necesitan pues para hacer que los procedimientos que se manejan que en centro de idiomas se hagan de una manera mucho más rápida y con una mejor calidad diría yo... si se puede utilizar el término. Posteriormente nosotros creemos que</p>	<p>las labores de básicamente de traducción que es una de las tareas en dónde más me he especializado y pues ya como miembro de los equipos que se han formado para diferentes tareas del centro de idiomas, básicamente digamos en esa parte pues la parte como líder ha sido la parte de traducción y últimamente lo he estado haciendo en algunos montajes de exámenes, son tareas básicas del centro de idiomas por ahora.</p>			<p>establecido en cualquiera de los trabajos a los que he llegado y no creo que sea un sujeto problemático por supuesto, sino porque considero que la revisión de los aspectos o de los planes o de los objetivos que definen pues un trabajo específico, en la revisión de esos aspectos pues está digamos el mejoramiento, entonces creo que y si se pudiera hablar en mi de liderazgo, pienso que sería un liderazgo que propone es una revisión y una inquietud frente a lo que se está haciendo, pues para poder llevar a cabo digamos como mejoras frente al trabajo que se realiza.</p>
--	--	---	--	--	--	--

		los demás docentes también hacen lo mismo de cierta manera traen sus conocimientos al grupo de trabajo y ese conocimiento lo compartimos para el bienestar del grupo.				
<p><b>10.</b></p> <p><b>¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?</b></p> <p><b>¿Por qué?</b></p>	<p>En un cien por ciento... como dije anteriormente, para un logro de objetivos si es bueno organizar... las cosas a través del equipo de trabajo. Pero de todas maneras hay que ser muy inteligente en la forma cómo se va a dirigir y distribuir ese tipo de trabajos porque no todas las cosas son para hacerlo entre todos, porque igual como les digo...laboralmente si existe una jerarquía en la cual si se debe</p>	<p>Pues definitivamente, yo considero que el liderazgo distribuido es una forma muy interesante de hacer que las personas sean participes de un proceso que se lleva a cabo para la mejora de un determinado lugar en un determinado contexto. En nuestro caso, el aporte de todos es muy importante y podría ser que todos los procedimientos mejoren notablemente. Bajo el mando de una sola persona, osea yo no lo llamaría mando,</p>	<p>No, digamos el punto es que no se vea el líder como la única persona que tiene que direccionar y casi que hacer las tareas no, porque sino pues el líder sería su propio equipo, en ese caso el líder de pronto es que clarifique como tal dé ciertas pautas para continuar exitosamente las tareas que se establecen como grupo, pero siento yo que la distribución es fundamental, como lo decía anteriormente</p>	<p>Pues para mí lo mejor es cuando hay un líder exacto, nombrado, todo el mundo lo reconoce, todo el mundo lo conoce y este líder ya distribuye las tareas para los demás que tener muchos líderes, unos líderes pequeños porque en este caso no está claro quien entonces va a ser responsable por los resultados y las consecuencias; por lo tanto yo prefiero cuando hay un solo líder que distribuye</p>	<p>Ah, me encantaría tener un poco más de “dicho” en las decisiones que hacen.</p>	<p>Siempre he pensado que trabajar en equipo es lo mejor. Existe eso si digamos la noción de que debe existir un líder cabeza digamos como un líder unitario, pero digamos que cuando eso se debe dar digamos como unas sociedades pues configuradas de una manera diferente. Cuando estamos hablando de aquí del centro de idiomas, pues somos una población que ronda entre las 30 0 las 40 personas y que no es tan complicado que existan digamos como convenciones tácitas entre todos, entonces yo creo que el liderazgo repartido ahí es una cosa muy sencilla de lograr, es digamos que el trabajo más dinámico que se puede dar, se pueden encontrar</p>

	<p>respetar y no todas las tareas, no todas las cosas se pueden repartir sino que simplemente uno es el responsable de eso.</p>	<p>bajo la coordinación de una sola persona, pero que esa persona no sea la voz definitiva sino sea la voz que articule las demás voces para que podamos llegar a un acuerdo. Eh, no estoy de acuerdo con que sea una persona la que dirija todo porque una sola persona no tiene el control ni la racionalidad para poder hacer los procesos de la manera que se considera debería ser, sino yo creo que con la ayuda de todos y una manera, una herramienta para articular todo ese conocimiento y poderlo decantar en una idea fundamental nos serviría a todos para salir adelante. Por ello opino que el liderazgo distribuido es una idea muy interesante para</p>	<p>es empapar al equipo de los objetivos que se tienen que alcanzar y hacer esto de una forma mucho más dinámica, escuchar diferentes puntos de vista y pues que en parte se haga en un menor tiempo posible para que pues así se puedan hacer tareas de una forma más equitativa, efectiva y satisfactoria.</p>	<p>las tareas.</p>		<p>conclusiones y puntos de acuerdo de todos los profesores. Entonces, pienso yo que lo más sabio es tener un liderazgo compartido. Ahora, es fijo que uno debe tener en cuenta que hay personas que están mejores preparadas que otras sin llegar a decir pues que tengan mejores iniciativas o lo que sea, en ese caso, es bueno remitirse a esas personas, porque son las personas que tienen la experiencia adecuada digamos para poder coordinar proyectos específicos dentro del centro de idiomas.</p>
--	---	--	--	--------------------	--	---

		llevarla a cabo en cualquier institución educativa.				
<b>11.</b> <b>¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?</b>	Bueno, pues esta área es un área relativamente nueva... tenemos tres años prácticamente... 2008, 2009, 2010... casi cuatro años... trabajando, pues ha sido un proceso en dónde cada año la planta crece, los estudiantes crecen y pues digamos nosotros hemos enfrentado, hemos dado cuenta de esas necesidades de la universidad y ...todos los procedimientos y... tareas y necesidades pues las hemos asumido con toda la seriedad del caso y profesionalismo y eso ha sido un proceso que igual la	Bueno el proceso que se ha seguido para llegar al liderazgo del centro de idiomas ha sido regido por las actividades que tenemos que hacer. A medida que las actividades han ido creciendo en número y las actividades se convirtieron no solamente en muchas actividades sino ya cada vez más complejas, este, nosotros decidimos simplemente delegar funciones a todos. Antes no se hacía así porque las actividades no eran muchas y no eran tan complicadas, se delegan las actividades a todos nosotros y cada uno	Si es en cuanto al liderazgo, considero que el liderazgo lo hemos tenido a diario en cada una de las clases que nosotros dictamos. De pronto considero yo que el liderazgo del centro de idiomas no se ve enfocado en cuanto a qué tantos planes logremos obtener, en cuánto a qué tanta promoción logremos conseguir dentro de la universidad. El liderazgo se gana dentro de las clases, se gana en cuanto a lograr seducir de una forma al estudiante en cuanto a que haya mayor compromiso en clase, en cuanto a que haya mejor	Bueno, yo no puedo hablar sobre el proceso porque pues yo no llevo tanto tiempo aquí, pero yo creo que simplemente es el tiempo y con el tiempo se conocen las personas, cómo son las personas en la situaciones día a día, diarias, entonces de esta forma se escogía el líder, también yo creo que aquí los líderes son los profesores que también tienen como que respeto entre los estudiantes. Esos son los líderes y ese fue el proceso supongo.	Es un proceso que cuando llegue yo, me parece que ya estaba establecido y en dos años, no he visto como un cambio en eso.	Pues, es complicado porque como usted se ha dado cuenta a lo largo de toda la entrevista, es un tema nebuloso, osea nosotros estamos aquí y como diría pues un escritor muy famoso, estamos entre la sartén y el fuego, es decir, si nos quedamos en la sartén nos quemamos y si saltamos al fuego pues también, entonces digamos que el proceso del liderazgo es una cosa muy nebulosa porque qué es lo que pasa, la problemática social de Colombia es que usted tiene un trabajo y usted tiene que cuidarlo; usted puede tener muchas ideas, usted puede tener muchas inquietudes que quiera proponerlas y usted las propone en el mejor ambiente, pero si a usted se le dice que no, usted simplemente va a abandonar eso, porque usted necesita pues proteger su trabajo. Entonces el liderazgo que se ve aquí ha sido una cosa pues como acallada, un poco más sindical

	<p>universidad nos exige y nosotros hemos respondido ante esas exigencias.</p>	<p>tiene la responsabilidad dentro del grupo. En muchas ocasiones, como me imagino que sucederá en todos los grupos, se falla, se cometen errores y los resultados no son los esperados. Sin embargo, debe existir también un proceso que les permita a las personas tomarse el tiempo, reflexionar sobre su actividad y hacerla mejor. También debe existir un proceso de observación donde se demuestre o se pueda relacionar el desempeño de cada uno de los docentes. Y sería interesante ver también la retroalimentación, por qué no una felicitación a cada uno de los docentes que hacen partícipes del proceso, y no</p>	<p>participación que haya más compromiso. Como yo les digo a mis alumnos digamos que ellos tengan la camiseta puesta por mi clase para que yo así tenga la camiseta puesta por ellos, eso es recíproco, pero básicamente el liderazgo se gana a diario no se gana con publicitar al centro de idiomas y poner excelentes planes de desarrollo, eso se gana es dentro de las clases, ahí es en dónde yo considero que está el verdadero liderazgo y distribución de un buen liderazgo.</p>			<p>muda por así decirlo, que si nos ponemos de acuerdo entre los profesores para revisar cosas productivas con los estudiantes y que mejore nuestro trabajo, si enfrentarnos pues a la opinión que tiene la universidad porque pues simplemente a ellos lo único que les interesa es entender la universidad como una empresa más que todo que como un digamos, como una casa del saber frente a eso pues lo único que le queda al profesor es intentar implementar estrategias de aprendizaje, de enseñanza en la segunda lengua a los estudiantes que los beneficien a ellos y que beneficien al mismo profesor, esperando pues que eso no vaya digamos como a entrar en conflicto con lo que la universidad propone. Ahora, el centro de idiomas si vamos a decir si ha avanzado o no, bueno la verdad es una cosa que es muy relativa, yo diría que no ha avanzado absolutamente nada y que si ha avanzado en los procesos de enseñanza es gracias a los profesores, por eso se ve dentro del aula, pero digamos dentro de las cuestiones administrativas, de cómo</p>
--	--	---	---	--	--	--

		<p>simplemente que el proceso de todos sea la representación de un dolor, sino o de un centro de idiomas sino que sea el trabajo de todos básicamente.</p>				<p>es que se diseña un pensum, de cómo es que se han diseñado los procesos de enseñanza acá desde el punto de vista administrativo y desde el puro centro de idiomas y de lo que piensa la universidad, pues esto no, digamos que no tiene ninguna clase de desarrollo, es una cosa muy nebulosa, es... un espacio que no está bien definido que no está bien delimitado; entonces digamos que ahí es dónde se encuentra la ambivalencia digamos de este liderazgo y de relacionarlo pues a la evolución y cómo a colocar en un sitio específico el centro de idiomas y los procesos que está llevando a cabo.</p>
--	--	--	--	--	--	--

**Continuación de tabulación de entrevistas**

	<b>Entrevista Mayo 17 2:40 p.m. docente 6.</b>	<b>Entrevista Mayo 25 2:30 p.m. docente 7</b>	<b>Entrevista Mayo 25 3:00 p.m. docente 8</b>	<b>Entrevista Junio 02 11:15 a.m. docente 9</b>	<b>Entrevista Junio 05 8:00 a.m. docente 10.</b>	<b>Entrevista Julio 18 8:00 a.m. Gerente de consejo académico</b>
<p><b>1.</b> <b>¿Cuál es la visión del centro de idiomas en la Universidad Manuela Beltrán?</b></p> <p><b>Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?</b></p>	<p>La visión de la universidad está relacionada con formar estudiantes que sean competentes en las diferentes áreas de conocimiento y aún más allá que puedan aportar a las diferentes estancias de la sociedad desde cada uno de sus francos de acción, en el centro de idiomas realmente, pues yo llevo un año trabajando acá y este sería el segundo año en el cual estoy trabajando con ellos y no he evidenciado la</p>	<p>Bueno, pues la universidad busca ser una casa de cultura para que los estudiantes crezcan mental y espiritualmente, para que sean creativos y productivos en el futuro. Pues.. yo creería que se aplica al centro de idiomas, pero principalmente el centro de idiomas hace parte de la forma para cumplir esa visión... exactamente.</p>	<p>Pues, la visión de la Manuela Beltrán en cuanto a su plan escrito está muy bien definida que es formar ciudadanos independientes, autónomos que sean valiosos para la sociedad que sean críticos, osea yo he estado pues, yo desde el primer momento que entré a la Manuela Beltrán, la visión y la misión eran pues muy importantes en cuanto al papel, pero pues yo he venido trabajando acá y tiene muchas falencias la universidad. Cuáles son</p>	<p>No es ajustable al centro de idiomas...pues porque dice que será una casa de estudio y de cultura para todos y pues sería ideal que eso se diera, pero es muy difícil en el contexto del departamento de idiomas... porque el departamento de idiomas no se ve como un... una necesidad, sino como una obligación por los estudiantes... Para lograr este plan se deben hacer objetivos, que sean de una manera</p>	<p>Bueno la visión de la universidad es... fomentar la cultura y el desarrollo científico... el plan para lograrla es... pues un énfasis muy fuerte en investigación... el ajuste al centro de idiomas obviamente es que para lograr una autoridad académica ellos pues aprenden Inglés para reforzar sus conocimientos en otras áreas.</p>	<p>La visión de la Manuela Beltrán quiere ser una casa de cultura superior que esté abierta a todo los estudiantes ciudadanos, que se sientan seguros de buscar su futuro para cultivar su mente y su espíritu. La universidad quiere que ellos aprendan a ser útiles y productivos, respetuosos de sí mismos y de otras personas y que aprendan a ser creadores de prosperidad colectiva y promotores de la cultura y tradición que identifica nuestro país.</p> <p>La universidad Manuela Beltrán maneja un enfoque investigativo</p>

	<p>visión que tiene el centro de idiomas ni cómo encaja ésta si es que hay alguna visión, con relación a lo que espera la universidad. Creo igual que la universidad tiene una política de internacionalización y esa política de internacionalización... dice la resolución que la política de internacionalización implica que los estudiantes tengan un adecuado manejo de la lengua inglesa, entonces creo que a partir de 2008 también que fue el momento en que se empezó a hablar de internacionalización aquí en la universidad, pues el centro de idiomas nació como un ente autónomo para guiar los procesos de enseñanza</p>		<p>las falencias... número uno que la universidad por no perder estudiantes, por ver más que todo como un negocio la educación la cual no debería ser así, entonces, hace que esa misión y esa visión se pierdan porque no hay exigencia, baja totalmente al permitir a los estudiantes muchas cosas que no deberían ser así. Número uno el repetir los exámenes, ser muy laxos en cuanto a desde el mismo momento de la admisión para los estudiantes, deberían ser un poco más... como más específicos en la entrevista osea, no específicos, sino como de verdad para la carrera, hacer unas entrevistas en las que de verdad se viera, se sacaran las personas que son aptas que tiene las condiciones adecuadas para diferentes carreras, no simplemente aceptar a los estudiantes</p>	<p>lógica tendría que toda la universidad ponerse de acuerdo en desear lo mismo. Tanto en la parte administrativa como en la académica, osea, absolutamente todos los departamentos en la universidad tendrían que reflejar lo mismo, tendría que ser un esfuerzo de todos e incluso de los... osea... obviamente de los estudiantes también y los estudiantes no lo ven así, pues desafortunadamente ven algunas cosas como obligación, cosas que no les interesa, que no les llama la atención porque no se dan cuenta de pronto de la importancia que tienen. Entonces en pocas palabras, lo que se necesitaría es que todos los miembros de la universidad,</p>		<p>científico y tecnológico por parte de sus estudiantes basado en la armonía y el respeto entre pues todos los actores que participan en este proceso; estudiantes, docentes y administrativos.</p>
--	---	--	---	---	--	--

	<p>y aprendizaje del Inglés como lengua extranjera aquí en la universidad. Más sin embargo no... el centro de idiomas no tiene una misión ni una visión claras en cuanto cuál es su objetivo para satisfacer pues las necesidades que tienen los estudiantes en cuanto al aprendizaje de la lengua extranjera.</p>		<p>así simplemente porque pagan una matrícula y ya, sino debía ser un poco más selectiva en eso porque los estudiantes se van a encontrar con eso en el camino, de que definitivamente se dan cuenta de que no son... no tienen aptitudes para lo que están estudiando, entonces la universidad muchas veces por no perder a sus estudiantes, entonces, son demasiado laxos, laxos, laxos y que pasa simplemente, que pues que sus graduados realmente no son de un buen nivel como se esperaba; entonces eso le causa muchos problemas a la universidad como tal en cuanto a reputación porque eso afecta de todas maneras la imagen que las personas tienen de la universidad.</p>	<p>absolutamente todos lo vieran de la misma manera y lo quisieran alcanzar también y no solamente eso, sino que tomaran acciones que lo promovieran... lo promovieran y fueran enfocadas en alcanzar este objetivo.</p>		
--	--	--	--	--	--	--



	<p>preguntarnos cuáles son las necesidades reales de los estudiantes. A partir de identificar esas necesidades que los estudiantes tienen, por qué están estudiando Inglés si simplemente es por obligación o por el requisito de grado que la universidad les solicita dada la política de internacionalización que ellos tienen, pues creo que sería un poco más lógico partir de allí, de lo que es la necesidad real de los estudiantes para empezar a hablar de un plan para el centro de idiomas y que eso esté coordinado con lo que es para la universidad, porque de lo contrario, va a ser muy difícil, de lo contrario vamos a</p>		<p>significa es que les dejan mucho trabajo que les exigen que lleguen a tiempo a la clase, entonces que tienen problemas y van y se quejan con las directivas y como dije anteriormente, las directivas pues porque los estudiantes no les pongan una tutela o que no vayan al ministerio, osea no tienen bases realmente para justificar que la exigencia del profesor es definitivamente algo positivo, lo ven como algo negativo qué les toca hacer a los profesores. Esa visión de ciudadanos críticos se baja totalmente, eso se pierde sobre la labor y el quehacer diario, entonces el profesor termina adaptándose y termina siendo... muy terrible lo que voy a decir.. pero termina siendo mediocre porque se limita simplemente a cumplir, a tratar de hacer lo mejor</p>			
--	---	--	---	--	--	--

	<p>seguir o... se trabajará sobre suposiciones de lo que nosotros como docentes o como el centro de idiomas creemos que necesitan los estudiantes, pero pues... no es seguir quizás cometiendo el error de simplemente enseñar estructuras gramaticales y no un Inglés realmente comunicativo que le sirva a los estudiantes en contextos reales fuera de la universidad y no simplemente para las pocas horas de instrucción que reciben en lengua extranjera.</p>		<p>posible, pero pues no es un profesor realmente exigente que sí.. si fuera un profesor exigente... rajaría a muchos estudiantes, pero así la calidad subiría, de pronto, se sacrificarían unos semestres y todo, pero lo mismo la reputación y todo subiría de nivel si todos manejáramos una misma línea.</p>			
--	---	--	--	--	--	--

<p><b>3.</b></p> <p><b>¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros del centro (si hay necesidad de clarificar - comunidad = gente interna y externa de la escuela)?</b></p> <p><b>¿Por qué cree usted eso?</b></p>	<p>En este momento creo que... la persona que lidera los procesos en el centro de idiomas está algo sujeta a lo que las directivas de la universidad le están exigiendo, muchas veces... el liderazgo no está, sino simplemente es como de comunicar las decisiones que se están tomando de las directivas a nosotros los profesores y somos finalmente nosotros quienes las ejecutamos. Creo que el liderazgo... distribuido funcionaría pero si el centro de idiomas... tuviera una visión más amplia de qué es lo quiere para sus estudiantes, no sólo hay procesos administrativos, sino también procesos académicos ¿cierto? Y</p>	<p>Creo que el liderazgo si está distribuido dentro de los miembros del centro de idiomas, no todos muestran liderazgo, pero si existe una distribución.</p>	<p>Está totalmente relacionado con personas externas al centro de idiomas, como yo dije anteriormente, osea los directivos tienen un objetivo específico de lo que quieren es... básicamente quieren, ellos quieren que todos los alumnos sean bilingües, ese es como el gran objetivo de ellos, que las clases sean definitivamente muy buenas en cuanto a lúdica que los estudiantes salgan hablando muy bien, presenten sus exámenes y les vaya muy bien por un lado, pero por otro lado en la realidad están totalmente opuestos, porque precisamente no hay un apoyo por parte de ellos, por ejemplo a los profesores, se tuvo un problema que se había pedido el libro, que se exigió que los profesores luchamos mucho para que</p>	<p>Pues eso dependería de lo que se quisiera alcanzar. Desde el punto de vista administrativo si alguien de afuera quisiera manejar el departamento de idiomas, tendría que ser alguien que supiera lo que va a manejar, es decir, tiene que ser alguien que sepa y entienda el contexto en el que estamos, porque si nos dirigiera alguien que no sabe cómo funciona, que no está familiarizado con la manera en la que nosotros trabajamos y cómo es el proceder pues podría ser más dañino que benéfico. Entonces, yo pensaría que si logramos manejar un buen equipo de trabajo, podemos manejar las cosas nosotros y pues tener éxito, pero pues</p>	<p>Bueno, pues en el centro en realidad se forman grupos de trabajo por proyectos, pero creo que algunos proyectos tienen más visibilidad que otros, creo que falta una mejor distribución del liderazgo... tal vez con labores más concretas, con proyectos que tengan más apoyo, pero... en realidad creo que... creo que falta mucho trabajar en esa parte.</p>	<p>El liderazgo está distribuido ya que éste está asignado a cada coordinador en cabeza de ciertas funciones y metas en cada una de las dependencias de la universidad.</p>
--	---	--	--	---	--	---

	<p>una persona a cargo de ambos procesos pues realmente muy complejo que pueda llevar su tarea de la mejor forma y más cuándo se ocupa más de los procesos administrativos en términos de satisfacer lo que las directivas o administrativos de la universidad le están solicitando. Si me parece que debe distribuirse de una mejor manera, esa parte del liderazgo y se debe trabajar con mucha más fuerza sobre la figura que de coordinación del centro de idiomas hay en este momento.</p>		<p>ese libro, los estudiantes todos lo comprarán, tuvieran su libro porque es un apoyo muy grande tener un libro en una... en la enseñanza que tengan el libro y resulta que unos pocos estudiantes fueron y se quejaron del libro y dijeron que no, que no les parecía; entonces ahí mismo, dijeron que no... que el libro no... osea, eso qué es, es una contradicción total, entonces yo pienso que ese liderazgo es precisamente porque las personas que están a cargo de ese liderazgo externo, no están, no saben realmente lo que es osea... no tienen una preparación pedagógica como tal y lo puedan ver desde ese punto de vista, pero lo ven desde el punto de vista de negocio y eso es muy triste.</p>	<p>igual se necesitaría el compromiso de todos los miembros del centro de idiomas... Profe me gustaría que me aclarara lo del liderazgo distribuido; a qué se refiere... ahh si, pues... desde ese punto de vista, me parece que se puede lograr, obviamente digamos en el momento no es perfecto porque pues nunca se alcanza, eso es iluso pensar que se va a alcanzar distribución en cualquier nivel, pero me parece que lo que se refiere a distribución de labores, de tareas, de responsabilidades, desde dónde yo lo veo está relativamente bien distribuido, obviamente cada persona tiene una perspectiva diferente.</p>		
--	---	--	---	--	--	--

<p><b>4.</b></p> <p><b>¿Quiénes demuestran el liderazgo?</b></p> <p><b>¿Cómo considera que lo demuestran?</b></p> <p><b>¿Cuáles funciones se quedan con quienes?</b></p>	<p>Creo que el liderazgo como tal... pues ha sido interpretado como en muchos otros lugares es por la experiencia, entonces, entre tu más estés o hayas estado en un lugar vas a conocer más cómo funciona o como son las dinámicas que tiene este lugar y esto te va a permitir de cierta manera, pues, apoyar a las nuevas personas que llegan y en consecuencia ser líder de algunos de los procesos que se están llevando a cabo. Creo que eso responde a la pregunta de quiénes ejercen el liderazgo... en este momento pues con las personas que llevan más años trabajando en el centro de idiomas y que de hecho, obviamente es algo</p>	<p>Pues... todas las funciones o todas las obligaciones que se deben cumplir en el centro de idiomas, digamos están asignadas a diferentes docentes y cada uno pues se encarga de sus asignaciones... entonces creo que esa es la forma en que se hacen partícipes todos o la mayoría de los docentes.</p>	<p>Bueno, pues el coordinador en cierta forma tiene liderazgo porque pues mal que bien él en algunos procesos, pues él les dice a los profesores lo que tiene que hacer, lo que tiene que... las directrices a seguir, digamos en asuntos como muy prácticos como decir las horas que tienen que dictar, los salones, los planes de curso que tienen que seguir, cuándo tienen que digitar los profesores notas y todo eso, al principio pues se habló como digo de los planes de curso y los profesores supuestamente, lo teníamos que seguir, pero digamos que ya sobre la marcha, entonces se... dependiendo de cada profesor, cada personalidad diferente, entonces un profesor de pronto, algunos profesores demuestran liderazgo en cierta forma, por ejemplo,</p>	<p>Uyy es una pregunta difícil de responder... no he pensado en eso... no sé... tendría que decir que cada uno es líder en cierta manera en lagunas cosas, pero que yo vea líderes claros, pues no sé, a nuestro jefe obviamente está a cargo de algunas cosas, nos delega funciones, con respecto a los demás no sabría decirlo, no sabría porque cada uno tiene sus responsabilidades, de pronto porque algunos son los coordinadores de montar los exámenes de un grupo, entonces podría ser así, la verdad no, no sabría de qué otra manera interpretarlo.</p>	<p>Algunos docentes han propuesto proyectos muy interesantes, proyectos que van encaminados a mejorar la calidad académica y también a fomentar como un entusiasmo de los estudiantes por aprender. Sin embargo, no son todos los docentes, tal vez los docentes que están cursando estudios de maestrías y especializaciones demuestran un poco más de interés por realizar estos proyectos... pero creo que se quedan en proyectos individuales, se quedan como en lo que la iniciativa del profesor logra ser, pero no llegan a ser institucionales en realidad.</p>	<p>Cada uno de los entes participativos en el proceso de profesionalización de la universidad Manuela Beltrán, llevando a cabo sus funciones designadas.</p>
--	--	--	--	--	---	--

	<p>lógico porque son las que más familiarizadas están con los procesos y cosas que han visto cómo a través de los años ha cambiado lo que ha sido el centro de idiomas desde que empezó. Tengo entendido que era un laboratorio de Inglés simplemente y a tratar de convertirse en clases dónde el Inglés sea no solamente una herramienta mecánica que le sirve a los estudiantes para traducir ciertos artículos que les dejan en otras materias, sino que ellos vean la necesidad o que ellos, pues, vean el Inglés como una herramienta que les puede ayudar a comunicar ciertas ideas y pues, los conocimientos y a desarrollar estrategias</p>		<p>se ofrece que para... con ideas para mejorar los exámenes, con ideas para las clases, algunos profesores por ejemplo dicen: “No, nosotros nos parece que es mejor esto y no esto”...entonces cómo... pero son como a veces quedan como ideas sueltas, pero que no se llega a ninguna cosa concreta. Sino en cuanto a los procesos pues, eso pues, definitivamente se va ir dando, dilucidando, se van siguiendo de acuerdo pues lo que el coordinador vaya dando, digamos en cuanto a cosas muy puntuales como esa, como digitación de notas, todo eso, puntuales en cuanto a los tiempos cuándo hay que entregar qué hay que hacer, pero pues en eso; al principio, entonces cada profesor como que resulta siendo líder dentro de su propio, dentro de sus grupos de</p>			
--	--	--	---	--	--	--

	de aprendizaje y diferentes conocimientos a través del uso de una lengua extranjera.		trabajo; cada profesor como que con lo que se tiene pues va desarrollando su plan.			
<p><b>5.</b></p> <p><b>¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en el centro de idiomas?</b></p> <p><b>¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?</b></p>	<p>Replica de la anterior respuesta [...] Creo que eso responde a la pregunta de quiénes ejercen el liderazgo... en este momento pues con las personas que llevan más años trabajando en el centro de idiomas y que de hecho, obviamente es algo lógico porque son las que más familiarizadas están con los procesos y cosas que han visto cómo a través de los años ha cambiado lo que ha sido el centro de idiomas desde que empezó. Tengo entendido que era un laboratorio de Inglés</p>	<p>Pues creo que hay de las dos partes, creo que hay algunas personas cuyas inquietudes van a generar su liderazgo o a desarrollarlo y también hay otras personas que esperan tener sus trabajos asignados para hacerse cargo de ellos.</p>	<p>Yo pienso que hay diferentes tipos de liderazgo ahí, como lo he dicho, el coordinador en cuanto a decir cuáles son las pautas, diferentes pautas a seguir en cuanto a procesos específicos que hay que seguir como los lineamientos de líderes externos, en cuanto a todo eso... pero cada profesor, como que adopta su propio liderazgo en cuanto a decir por ejemplo... sus clases, cómo seguir las, cómo desarrollarlas, entonces yo pienso que cada quien es líder a su manera, es la forma de llevar sus grupos y en cuanto cuándo hay reuniones de grupo, si se dan ciertas ideas y hay</p>	<p>Pensaría yo que es distribuido, es asignado porque en... digamos en nuestras tareas y en lo que tenemos nosotros, tenemos suficientes cosas que hacer y pues cuándo se necesita que alguien más empiece o esté al frente de algo, pues se nos solicita, no he notado que alguien... bueno la verdad si he visto un par de casos de gente que pide estar al frente de algo, pero... pero no que sea así, que sea muy frecuente... que sea seguido así... no.</p>	<p>Bueno, como lo decía anteriormente los profesores, algunos profesores crean proyectos y tal vez se apoyan en los docentes con los docentes que comparten cursos, los cursos funcionan pues entre dos profesores que tienen cada grupo, entonces, por lo general cualquier iniciativa es apoyada por el docente con el que se comparte. Aparte de eso, no... no hay pues mucha difusión de esto, por lo general son proyectos que los mismos profesores lideran y pues muy raras ocasiones hay una</p>	<p>Bueno el liderazgo en la universidad se ejerce de manera autónoma, una vez establecidas las funciones y los objetivos a cumplir.</p>

	<p>simplemente y a tratar de convertirse en clases dónde el Inglés sea no solamente una herramienta mecánica que le sirve a los estudiantes para traducir ciertos artículos que les dejan en otras materias, sino que ellos vean la necesidad o que ellos, pues, vean el Inglés como una herramienta que les puede ayudar a comunicar ciertas ideas y pues, los conocimientos y a desarrollar estrategias de aprendizaje y diferentes conocimientos a través del uso de una lengua extranjera.</p>		<p>personas que de pronto tienen una diferente visión de cómo se deben hacer las cosas, entonces de pronto esas personas que pueden ser unas personas en diferentes procesos son líderes de pronto en cuánto a exámenes, otras personas en cuanto a las clases, pero pues no se nota como una línea de liderazgo concreto, sino que cada quien, cada profesor.</p>		<p>iniciativa desde otros entes y pues se realizan, pero no sé... creo que los resultados no tienen la... pues la difusión.</p>	
<p><b>6.</b> <b>¿Cuáles son las ventajas de distribuir el</b></p>	<p>Creo que la principal ventaja es descentralizar el poder de... o las relaciones de poder dentro del</p>	<p>Las ventajas pues que esencialmente no está una sola persona a cargo de todo, sino que la carga se hace menor,</p>	<p>Las ventajas, yo pienso que veo muchas ventajas cuando se distribuye el liderazgo, por ejemplo una cosa que se me pasó decir,</p>	<p>Pues eso depende, depende porque podría variar dependiendo de lo que las personas quieran, algunas</p>	<p>Bueno, considerando el liderazgo como el compromiso con formas de innovar en educación por ejemplo,</p>	<p>Creo que hay una... las ventajas del liderazgo es que hay como una mejor colaboración entre los miembros del equipo y por lo tanto, hay una colaboración</p>

<p><b>liderazgo?</b> <b>y ¿Cuáles considera que son los retos u obstáculos?</b></p>	<p>centro de idiomas, entonces, aunque si debe haber una figura administrativa, hay muchos procesos que se están perdiendo; digamos en la parte académica, pues nosotros tenemos que hablar de exámenes, tenemos que hablar de cosas favorables, de hecho unas de las directivas de la universidad era que se debía montar un club de conversación, entonces eso fue delegado por una sola persona a un grupo de personas sin tener en cuenta las opiniones de otros por ejemplo, o de otros docentes e el centro de idiomas. Entonces, el distribuir el liderazgo, pero que realmente sea una distribución y no una delegación de funciones, ayudaría</p>	<p>pero igual está funcionando todo, de pronto una de las desventajas o de las cosas que no están a favor de esto son las personas que no se hacen participes activamente de este proceso.</p>	<p>por ejemplo, en grupo cuando se distribuyen las tareas en grupo, se nombra un líder para que, por ejemplo en los exámenes, para que coordine, para que se ponga de acuerdo, para que dé ideas, para que... entonces es muy bueno, porque ese líder es, se ocupa de recibir las ideas de los otros y decir, bueno... que todos lleguen como a un punto para desarrollar determinada tarea en cuanto a los exámenes, entonces a mí me parece que así debería ser todo; deberían haber como grupos de trabajo y con una persona siendo líder, entonces como para que todos aportaran ideas, llegaran como a un consenso y después dentro de esos grupos de trabajo, y ya en las reuniones generales pues se expusieran las ideas y se llegara como a un consenso general, pero sí,</p>	<p>personas buscan en el trabajo aprender, entonces digamos... para esas personas sería pues mejor liderar porque quieren aprender y quieren cultivarse en ese sentido, pero de otras ventajas no sabría decirle profe... o desventajas.</p>	<p>las ventajas son pues un aumento en el interés de los estudiantes, cualquier esfuerzo que los docentes hagan realmente comprometidos por sus estudiantes, han tenido resultados pues satisfactorios, también tienen ventajas en los manejos de los programas en los mismos docentes, la creación de proyectos, de iniciativas facilitan el trabajo de los docentes, lo organizan y lo hacen además sí satisfactorio... desventajas... no creo que tenga, yo creo que todos los esfuerzos que se hagan por innovar deben tener resultados positivos si no en una medida muy grande si tienen algún efecto positivo en los estudiantes y en la</p>	<p>de esfuerzos en la consecución de los procesos, por otro lado uno de los obstáculos es que tal vez no exista un real sentido de pertenencia con el hecho de liderar con compromiso.</p>
---	--	--	--	--	---	--

	<p>mucho a mejorar las dinámicas del centro de idiomas como tal y a saber qué es lo que está pasando con todos los grupos de estudiantes que tenemos porque aproximadamente manejamos 2.500 estudiantes, entonces es un número muy alto y muchas veces no... no podemos estar pendientes de todos ,los procesos que todos los estudiantes están llevando con relación al Inglés. Entonces, me parece que en ese sentido, distribuir el liderazgo nos permitiría tener una visión mucho más amplia de lo que está pasando realmente con los estudiantes y de esa manera pues... habría que entrar en un proceso bien</p>		<p>a mi me parece que es muy positivo que haya un liderazgo, es que si todos en un grupo líderes, por tanto eso como que se vuelve es un despelote, no se llega a nada, entonces, pienso que liderazgo compartido para llegar a un punto, pero también eso tiene que tener un lineamiento específico.</p>		<p>comunidad en general... los retos, es la coordinación, coordinar todos estos esfuerzos para que no se queden tal vez en iniciativas personales... un gran reto y un obstáculo es la falta de comunicación entre docentes y de pronto de reuniones en las que se muestren estos proyectos, en las que se muestren estas iniciativas y de pronto otros docentes decidan acogerlas.</p>	
--	---	--	---	--	---	--

	<p>sencillo de reevaluación de que es lo que está pasando y cómo podríamos ayudar a los estudiantes en una mejor.. mucho mejor manera respecto a lo que se hemos estado haciendo y los obstáculos, los obstáculos, considero yo que... principalmente está el tiempo. El tiempo, nosotros tenemos una carga académica muy alta y hay pues muchas personas que además de dictar nuestras clases estudiamos; maestrías, estudiamos especializaciones y además de eso, tenemos trabajos por corregir y además tenemos tutorías y además tenemos muchas cosas, en las cuáles trabajar;</p>					
--	--	--	--	--	--	--

	<p>entonces, digamos que.. que una persona asuma el liderazgo de determinado proceso dentro del centro de idiomas y tenga una carga pues tanto académica como laboral tan alta como la que muchos de nosotros tenemos, sería contraproducente porque en cierto punto no va a poder responder o bien sea acá en el centro de idiomas o bien sea en sus estudios o bien sea con los estudiantes. Entonces creo que eso sería uno de los obstáculos dentro de ese proceso de distribución de liderazgo.</p>					
<p><b>7.</b> <b>¿Cómo se coordinan entre</b></p>	<p>Mmm... muchas veces la coordinación está determinada por los correos</p>	<p>Bueno, pues hasta el momento la forma de coordinar ha sido la formación de grupos de</p>	<p>Pues, básicamente como yo dije, el coordinador manda correos y pues o sino en una reunión dice</p>	<p>Hasta ahora a mi me ha gustado como hemos manejado las cosas, digamos, lo veo desde</p>	<p>Al inicio del semestre hay un par de reuniones en las que se discuten pues algunos</p>	<p>Bueno el primer paso es establecer las metas y objetivos a desarrollar y de esto... también se piensan las</p>

<p><b>ustedes al hacer el trabajo del centro de idiomas?</b></p>	<p>electrónicos o por órdenes directas dadas desde la coordinación del centro de idiomas. Entonces, la mayoría de funciones que se asignan o la mayoría de tareas que se nos asignan tiene una fecha límite y específicamente lo que hay que trabajar es un grupo por lo general es el diseño de cambios para cada uno de los cortes porque son tres cortes acá en la universidad, entonces, hay un líder de hecho, hay un líder de exámenes y él o ella coordinan lo que cada persona dentro de este grupo de examen que está dado por los niveles, entonces esa persona determina qué es lo que cada docente debe hacer y por lo general se hace a través de un</p>	<p>trabajo para desarrollar las diferentes actividades.</p>	<p>lo que se tiene que hacer y pues es de cada profesor... cada profesor como que sabe lo que tiene que hacer, lo que tiene que entregar, lo que haya que dictar, las clases, entonces cada profesor yo pienso que eso es como, como digo el liderazgo es como muy... como que cada profesor mira y después no hay como un seguimiento específico a lo que está haciendo el profesor en su clase porque pues el profesor por eso es... básicamente autónomo, simplemente al principio recibe lo que tiene que dictar y el profesor ve cómo desarrolla sus clases, entonces yo veo que no hay como un liderazgo en cierto punto para la distribución de tareas y todo eso, pero digamos en cuanto a la parte del desarrollo de las clases, la parte pedagógica, yo creo</p>	<p>el punto de vista en el que... por lo menos en mi grupo en el que tenemos que diseñar exámenes y escoger preguntas y todo... me siento tranquilo porque cuando tenemos que hacer algo, ya sabemos qué queremos y trabajamos bien y no hemos tenido problemas en lo absoluto.</p>	<p>aspectos a trabajar durante el semestre y... pero por lo general, la coordinación de las actividades consiste en el docente de teoría con el docente de la parte práctica de la materia, más allá creo que no hay mucha coordinación de estas actividades.</p>	<p>posibilidades de llevarlas a cabo de manera real.</p>
--	---	---	--	---	---	--

	<p>correo o a través de una charla informal diciéndole cuáles son las responsabilidades, creo que esa es toda la coordinación que hay. Los canales de comunicación, si están limitados a las charlas informales y a los correos electrónicos.</p>		<p>que cada profesor es totalmente autónomo y líder en su propio trabajo y en sus propias clases.</p>			
<p><b>8.</b></p> <p><b>¿Cree usted que la comunidad percibe que hay múltiples líderes en el centro de idiomas?</b></p> <p><b>¿Por qué tiene esa impresión?</b></p>	<p>Sí, yo creo que la comunidad como tal percibe que si hay líderes dentro del centro de idiomas y eso se evidencia porque, pues, como te mencionaba anteriormente, hay varias personas que su papel de líder ha sido porque conocen cómo funcionan las dinámicas del centro de idiomas. Entonces muchos docentes nos acercamos, yo en su momento me acerqué</p>	<p>Creo que si se percibe la existencia de diferentes líderes... y creo que es en el día a día, en la labor que todos nos damos cuenta de eso. Porque se apersonan de su labor, de su trabajo, de las cosas que se hacen cargo y se responsabilizan de ello.</p>	<p>Sí, yo pienso que hay múltiples líderes en el centro de idiomas porque hay unos líderes que pueden ser negativos y otros positivos, negativos en qué sentido, que hay unos líderes que simplemente se toman ese liderazgo como para ser controladores, vigilantes y como para estar pendientes de lo uno dice o no dice pero no en las clases como tal, con cosas como llegadas tarde; que si llegó o no llegó, lo que hizo lo que no hizo,</p>	<p>Mmm... pensaría yo que sí.. y va mi respuesta en que de pronto hay grupos dentro del grupo, pues como en todos los lugares de trabajo, hay grupos digamos de algunos profesores, no sé, digamos entre tres, cuatro, que son más cercanos entre sí y otros grupos así... y entre cada grupo de ellos hay un profesor que uno de pronto reconoce más, pero no es tan notorio como</p>	<p>Creo que la comunidad no lo alcanza a percibir porque como ya había dicho, son iniciativas más individuales, la falta de difusión o de apoyo a estas iniciativas hacen difícil compartirlas con el resto de la comunidad... porque tengo la impresión... por proyectos que yo he realizado con mis compañeros o que mis compañeros me han invitado a presenciar y pues...</p>	<p>Claro que sí, porque cada uno de los funcionarios es un gestor de su propio rol como trabajador profesional en la educación.</p>

	<p>a aquellas personas que por sus conocimientos y por su experiencia pues podrían ayudarme al momento de comenzar o cuando comencé mi experiencia acá. A veces es la manera de evidenciarlo cuando alguien se acerca y te pregunta cómo funciona determinado proceso, qué es lo que toca seguir, para cuándo toca tal cosa... eh... incluso en... para planeación de clase, cuando se acercan y te preguntan.. Bueno usted qué hace acá o cómo podría enfocar este tema o en fin en alguna actividad. Entonces, creo que... que en ese momento es cuando se ve o se empiezan a destacar ciertas figuras del grupo de docentes del</p>		<p>entonces a mi me parece que eso no viene al punto, esos líderes negativos simplemente para ver o vigilar al profesor y darle quejas al coordinador y eso es un tipo de liderazgo negativo. Líder positivo es cuando una persona aporta ideas para mejorar un proceso, para mejorar digamos la metodología, la enseñanza, cómo... eso si me parecen líderes positivos y si los hay, pues no es que digamos están, de pronto si veo que están como muy desperdiciados, porque yo veo que en el centro de idiomas no es que sea mucho, pero si uno ve que hay profesores que tienen muy buenas ideas que son como que entregados a su labor docente, realmente, pero que no hay como esos espacios dónde se pueda como compartir con todos esas ideas y esas cosas y eso si sería muy bueno,</p>	<p>para decir que sea liderazgo, y además podría ser notorio solamente porque sea el que más habla o el que más socializa o lo que sea, pero pues el liderazgo así marcado... no, no lo encontraría.</p>	<p>desafortunadamente no han tenido como... como tal vez el reconocimiento que merecen y tampoco el seguimiento, tal vez institucionalizándolos, se les daría continuidad y esa continuidad generaría una cultura de aprendizaje de lenguas en la universidad.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

	centro de idiomas.		por ejemplo tener esos líderes que realmente compartan con el grupo eso sería... yo lo vería positivo, esos líderes positivos en cuanto a aportar ideas de pedagogía, aportar ideas de cómo por ejemplo, utilizar un proceso, de decir “bueno, esto no se hace así porque está muy largo, lo deberíamos hacer así...” esos líderes, de pronto en grupitos o sea al amigo le comparten las cosas, pero como que no se hace en forma general, yo pienso que en un grupo se deben todo compartir todas las ideas generales y no que cada persona esté trabajando por aparte y defendiéndose como pueda y precisamente en esos procesos que hay que hacerlo sí, que cada quien no, que me parece que todas esas buenas ideas deberían ser compartidas y pues los líderes negativos			
--	--------------------	--	--	--	--	--

			básicamente lo que ya dije.			
<b>9.</b> <b>¿Qué rol juega usted como líder?</b>	Bueno si lo tomo desde la misma respuesta de cómo he evidenciado aquellas personas que de cierta manera son líderes, creo que varios profesores recurren a... o me solicitan ayuda en cuanto a la planeación de clases, más que todo en la parte didáctica de las clases del centro de idiomas. Digamos que los procesos, macro de la parte académica que son subir notas que podría llamarse administrativo, pero realmente yo lo considero más académico que es el subir notas, hacer las estadísticas de pérdida y de deserción al final	Bueno realmente yo no he sido uno de los líderes más activos, pero... igualmente tengo algunas funciones delegadas y creo que al igual que los demás tratamos de cumplir con esos trabajos y esas actividades.	Pues, yo soy, yo me considero líder en cuanto al grupo de exámenes, pues porque yo soy como la coordinadora del grupo de exámenes y básicamente pues entre todos, para mí el líder es una persona que simplemente habla y pone como las pautas y todo pero que escucha al grupo, que escucha al grupo y entre todos sacamos ideas, osea no es que la líder es como la jefa no, sino es como una persona... más bien la veo como una coordinadora y que escucha ideas y que todos llegamos a un consenso y es como la que se encarga de coordinar todas las actividades. Pero básicamente el grupo como tal es el que aporta las ideas, el que dice,	(Risas) Líder de quién, líder de qué... no sé, no sé...(se le aclara al profe que es una perspectiva de liderazgo en el centro de idiomas, a lo cual responde...) Bueno, digamos que en eso... si lo he pensado muchas veces y me parece que el rol de líder ya es frente a los estudiantes, osea, uno siempre es en cierta manera, sin importar el lugar o la población, sin importar el grupo de estudiantes, uno es en cierta manera el líder de ese grupo y pues el... el rol que jugaría en este caso sería tratar de hacerlos entender y pensar más en las responsabilidades que	Como líder en cuanto a coordinación de actividades o proponer contenidos no he tenido gran participación... he tratado de... de proponer un cambio hacia la virtualidad, hacia proyectos que apoyen el potencial de los estudiantes en este campo, de proponer el uso de herramientas virtuales con que la universidad ya cuenta y de modificar tal vez los espacios de laboratorios... eso está todavía en proceso, no sé si podría llegar a tener realmente un efecto a futuro... pero el...la única área con la que me he comprometido en realidad es con el uso de herramientas	Bueno, mi rol como líder primero que todo se enfoca en el acompañamiento de manera permanente a cada uno de los coordinadores de las facultades y además de esto, estoy dispuesta a ayudarlos en los procesos de seguimiento.

	<p>de cada corte, el diseño de exámenes o subir los exámenes en las plantillas de Excel que nos envían.. aunque si solicitan ayuda o si me han solicitado ayuda en ese respecto, creo que me desempeño más como... o me siento mejor tratando de aconsejar tal vez en cuanto al desarrollo de clases, actividades didácticas, formas de ayudar a los estudiantes a que aprovechen los espacios de la clase de Inglés.</p>		<p>bueno, vamos a hacer esto... entonces hagamos esto... yo soy la que coordino las fechas porque si tiene que haber como una persona, porque si todos opinando diferente, siempre tiene que haber un consenso, precisamente el líder es para eso, para escuchar ideas, sacar las cosas positivas, las negativas, las cosas que se pueden cambiar, las cosas que se pueden mejorar, entonces, pues, en ese caso, pues me considero pues líder; me gusta trabajar en grupo cuando las personas son abiertas y sobre todo que no tienen como ese... malgenio que porque si uno les dice algo, entonces ya termina uno en vez de peleando en el grupo porque la persona resulta que no le pareció lo que uno dice; entonces, como la actitud eso es difícil osea ser líder a veces tiene muchas</p>	<p>tienen como individuos en la sociedad, osea, me parece que eso es lo que yo he tratado de hacer desde hace mucho tiempo, cuando caí en cuenta de las responsabilidades del profesor, de la responsabilidad que uno tiene como docente.</p>	<p>virtuales, proponer proyectos, diseñar guías y proponer otras que lleven a los estudiantes a este punto.</p>	
--	---	--	--	---	---	--

			<p>dificultades porque pues algunas personas están diciendo... esa palabra líder la toma como que “usted no es mi jefe... usted no me ordena” simplemente cuando una persona es un líder en un grupo para hacer alguna cosa, es para hacer las cosas mejor para el grupo, entonces algunas personas sienten como si se le estuviera mandando, como si se estuviera imponiendo, entonces es como a la defensiva, entonces eso es lo que impide muchas veces trabajar en grupo siendo el líder.</p>			
<p><b>10.</b> <b>¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una</b></p>	<p>Creo que me gustaría, no te puedo decir que me gusta... la pregunta... pues... de todo lo que hemos hablado, la figura del líder como tal es una persona que</p>	<p>No, creo que es mucho mejor así para poder pues manejar diferentes aspectos que no sea una sola persona la responsable por todas las actividades, sino que recaiga la</p>	<p>No, a mi si me gustaría un liderazgo distribuido, pero bien coordinado o sea no simplemente así que se especificara quienes son los líderes y como que se trabajara mucho en grupos para ver lo que dije antes,</p>	<p>Es una cuestión dividida porque cuando todo el liderazgo lo tiene una sola persona... es posible que el manejo del poder , de las funciones, de todo eso,</p>	<p>Debe haber una sola persona que debe coordinar todos los esfuerzos y debe de alguna forma controlarlos desde la parte académica haber que sean pertinentes,</p>	<p>Bueno si me gusta trabajar de esta manera con el liderazgo porque se nota el trabajo en equipo cuando se unen esfuerzos para lograr los mismos objetivos trazados en la formación de profesionales.</p>

<p><b>sola persona?</b></p> <p><b>¿Por qué?</b></p>	<p>simplemente nos está delegando funciones, entonces, si me gustaría que trabajar en un ambiente dónde haya ese liderazgo distribuido, dónde tu vieras que si hay una cabeza académica y administrativa y que no simplemente es una persona que está recibiendo órdenes y comunicando a nosotros las órdenes porque en definitiva somos nosotros quienes conocemos cuáles son los procesos que llevan nuestros estudiantes no las directivas. Entonces, creo que ese trabajo de decir qué es lo que realmente los estudiantes necesitan y no que haya una imposición nos corresponde a nosotros como docentes</p>	<p>responsabilidad en diferentes personas.</p>	<p>para ver el proceso y pues eso en grupo y que el líder sea como el coordinador del grupo, pero no que hubiera un líder y dijera: “bueno, esto se hace así y esto se así y ya...” yo lo veo como un líder es una persona que coordina, que escucha, que da opiniones, que escucha a los otros y entre todos llegan a un consenso, entonces si me parece que el liderazgo distribuido es muy positivo para un grupo porque al final todos vamos a llegar a unas conclusiones que nos van a beneficiar... a todos.</p>	<p>pues dañe la... la dinámica del grupo porque igual todo el poder en una sola persona puede... pues puede crear incomodidades y todo al mismo tiempo. Pues lo que yo pensaría sería que si es una persona que alcance a mantener justicia e integridad para el grupo, podría liderar y sería pues benéfico, pero igual uno no le puede pedir todo eso siempre a una misma persona, porque todos podemos cometer errores y si es por el lado del liderazgo distribuido, pues el problema es que a veces entre los grupos cada uno puede buscar diferentes cosas; entonces es difícil que todos vean hacia el mismo lugar y quieran lo mismo.</p>	<p>encargarse de los estudios para ver si las iniciativas, los proyectos responden a una necesidad de los estudiantes; pero creo que si es necesario tener varios líderes dependiendo de la formación de los profesores, de sus capacidades, de sus intereses como docentes también. Y creo que es más fácil trabajar así porque el trabajo... por proyectos es mucho más organizado y de pronto le hace ver a los estudiantes que lo que hacen tienen más aplicabilidad de lo que realmente ellos creen en estos momentos que tienen.</p>	
---	--	--	--	---	--	--

	<p>comunicárselo a nuestro líder, en este caso, sería coordinación del centro de idiomas y que ese coordinador lo hiciera visible para las directivas de la universidad y que él fuera o ella fuera quien determinara qué es lo que se debe hacer para la preparación con nuestros estudiantes y no que a él le impusieran y luego él delegara simplemente porque se lo impusieron, entonces en ese sentido... tendrían que empezar a mejorarse mucho procesos, no es sólo digamos el ir y recibir las instrucciones desde arriba y venir pues a distribuirnos las funciones a nosotros sino también... en todos</p>					
--	--	--	--	--	--	--

	<p>los procesos como te decía, lo de los exámenes, lo de los clues de conversación, las clases de Inglés, los laboratorios como tal, serían un poco más claros si cada uno de esos procesos pues tuvieran una cabeza líder a la cuál uno supiera... o en determinado momento en los que supieras a quien recurrir, si hay alguna duda si hay alguna inquietud si hay algún problema y que esa cabeza pues con su experiencia y su conocimiento, pudiera coordinar la mejor salida o la mejor solución o te diera un consejo sobre cómo mejorar en ese aspecto que posiblemente o que se está fallando.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

<p><b>11.</b></p> <p><b>¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?</b></p>	<p>Mmm... bueno... creo que es una pregunta muy difícil porque para hablar de procesos, digamos que tendría que o me atrevería a decir que debería llevar un poco más de tiempo en el centro de idiomas. La coordinación actual creo que ha estado desde el 2008, desde que comenzó el centro de idiomas como tal, entonces, habría que mirara antes de 2008 cómo fue que se llegó a ese punto que se dijo ¡listo! Esta persona va a estar encargada del centro de idiomas y digamos por qué vemos en él o en ella una figura líder ¿cierto? Entonces... me parece que desde lo que yo he visto, no ha habido proceso para establecer ese liderazgo si no</p>	<p>Pues... ha sido como formar... pues a partir de la formación de los grupos, como la concientización de cada uno, la identidad con el centro de idiomas y la pertenencia a un equipo de trabajo.</p>		<p>Pues son...muy adaptables (El docente se refiere a sus compañeros de trabajo principalmente, se enfoca sólo en ello al responder la última pregunta) y pues de hecho son hábiles para mantener, pues las relaciones sociales sin causar problemas a los demás y haciendo sus labores, más, mantener un bajo perfil bueno en cierta manera, es no molestar a los demás, tratar de ir pues con la corriente en el sentido de hacia dónde se espera que trabajemos.</p>	<p>El proceso creo que responde a una necesidad, al incremento de estudiantes, a tratar de aprovechar los espacios que en realidad se reducen cada vez más y esto lleva pues a buscar alternativas... pero, es un proceso tal vez prematuro, creo que le falta pues bastante análisis a esas necesidades para darle solución en otra forma.</p>	<p>Bueno como ya te lo había mencionado anteriormente, se delimitan las metas y los objetivos a lograr y después se establece el plan para cumplirlas y posteriormente dentro del grupo de los profesionales que hacen parte de la UMB se seleccionan aquellas personas que posean las cualidades necesarias para liderar cada dependencia y cada facultad.</p>
---	---	--	--	---	---	---

	<p>simplemente.. se nombró quizás al mejor docente que había en ese momento o a la mejor docente que había en ese momento y se le asignó la tarea de liderar como tal, lo que sería el centro de idiomas, entonces, si es un poco complejo de responder o determinar cuál ha sido el proceso que ha seguido el centro de idiomas para llegar a ese liderazgo en el cual nos encontramos en este momento.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

## Anexo 2. Registro de observaciones centro de idiomas UMB

### **Primera Observación Lunes 14 de Mayo a las 3:45p.m.**

- Evento/junta/interacción observada

Reunión de 15 minutos antes que se termine la jornada laboral de los docentes que están laborando desde las 7 de la mañana el motivo de la reunión es establecer los parámetros a evaluar en los exámenes de tercer corte que se llevarán a cabo de la semana del 28 de Mayo al 2 de Junio para estudiantes antiguos y del 11 de Junio al 16 para estudiantes nuevos.

- Tipo y número de participantes

En ese momento se encontraban en el centro de idiomas junto con el coordinador 13 profesores, 9 que habían estado desde la mañana y en ese momento llegaron para cumplir su jornada laboral de 2 a 10 de la noche 4 docentes a la sala, los demás no pudieron asistir, estaban en clase.

- Cómo se distribuyen físicamente los participantes

El coordinador se encuentra en la mesa central de fondo del centro y los docentes se sientan formando una especie de mesa redonda a su alrededor, los docentes se ubican en las sillas cerca al lugar en dónde se sientan a calificar y/o preparar clase.

- Tema de discusión/asunto tratado

Establecimiento de parámetros, corroboración de temas y tipo de preguntas a realizar para las evaluaciones de tercer corte en la universidad con los grupos de Inglés.

- Clima de la conversación (cómo se siente el ambiente)

El ambiente se siente tranquilo, sin previsiones, los docentes llegan con una actitud muy calmada dispuestos a escuchar lo que se debe discutir y establecer, el coordinador espera mirando o revisando algo en su computador, mientras los docentes llegan y se organizan. Todo en silencio.

- Quiénes participan y en qué manera

El coordinador inicia la reunión, comentando a nivel general los puntos que se deben consensuar para los exámenes, pregunta a los docentes líderes de cada grupo de examen, son seis líderes, uno por cada nivel, acerca de cómo van con la revisión o la elaboración del banco de preguntas... todos los docentes responden: “bien, ahí vamos... ya terminando...” y de repente surge una docente quien está a cargo de la elaboración del cronograma de evaluaciones de todos los grupos en los laboratorios, porque los

exámenes son virtuales, y le informa al coordinador que hubo unos grupos que no se pudieron ubicar en los laboratorios de siempre destinados para ello, entonces que se debieron ubicar en unos laboratorios un poco más pequeños, porque eran los únicos que habían razón por la cual los docentes a cargo de esos grupos muestran su preocupación, manifestando lo difícil de hacer la evaluación allí, puesto que son 30 estudiantes y sólo hay 22 computadores disponibles en esas salas; en seguida, la docente plantea posibles alternativas de apoyo para esos grupos con los demás docentes que a esa hora no tienen clase ni examen, tal vez en otro laboratorio con los 8 estudiantes restantes que no pueden ubicarse allí, los demás docentes apoyan la iniciativa de solución de esta docente. El coordinador mientras escucha mirando a los docentes hablar y llegar a ese acuerdo, posteriormente asiente y da su aprobación, dice que hablará con la coordinadora de los laboratorios y garantizar que esos espacios no vayan a ser tomados por otros docentes de otras áreas.

Procede a preguntar si todos están de acuerdo y enterados de los temas que se evaluarán, pregunta si todo el mundo está de acuerdo... responden unos docentes que sí, otros asienten simplemente... el coordinador escribe un acta de esa reunión y les dice a todos: “bueno, muchas gracias...” todos asienten y hay un mínimo, pero identificable momento de silencio otro profe pregunta: “...¿ ya se acabó la reunión?” dos docentes responden que sí... inmediatamente los profes que se van a las 4 cogen sus cosas, se despiden del coordinador y de los otros docentes y salen de la sala, el coordinador sigue en el computador, los otros docentes de la jornada de la tarde se van para sus clases, otros se quedan en la sala, en sus computadores.

- Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente)

La docente que por iniciativa alzó la mano y comentó lo del cambio de salas para la presentación de los exámenes, ejerció el liderazgo en su momento; el coordinador inició la reunión y puso en la mesa los temas a tratar, luego escuchó a los docentes y mostró su aprobación. Los demás docentes escucharon y comentaron sin mayores aportes.

- Interacción y coordinación entre miembros del grupo

Hubo un acuerdo tácito desde el inicio de la reunión; los docentes estuvieron prestos a escuchar, hubo más oyentes pasivos que activos por lo que se puede percibir en el ambiente del centro, no hubo desacuerdos ni alteraciones mayores, ni siquiera en los docentes quienes presentaron inconvenientes con sus grupos de laboratorios para presentar el examen parcial. El coordinador los escuchó y se acogió a las conclusiones subyacentes a la reunión. La docente quien participó en la solución del inconveniente

tuvo un papel preponderante en la coordinación del cronograma de exámenes y de resolver el “inconveniente” que se presentó.

- Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se aceptó el liderazgo de estas personas? ¿fueron las personas indicadas para el asunto?)

Me parece que si hubo efectividad de la interacción, puesto que se aceptó el liderazgo de la docente y todo el mundo incluyendo el coordinador estuvieron prestos a escuchar y acogieron la solución de la docente en buena forma, si hubo un liderazgo indicado, teniendo en cuenta el rol que juega la docente en la coordinación de la organización del cronograma de exámenes, trabajo que se nota claramente fue asignado por el coordinador previamente y desde hace ya tiempo, por el dominio que la docente tiene del proceso a realizar. Sin embargo, persiste un ambiente de mucha pasividad y en algunos casos se llega a la desatención por parte de algunos docentes, lo noté porque mientras se hablaba y se discutía de los temas, unos docentes (4 exactamente) estaban muy concentrados en sus computadores haciendo otras cosas, simplemente asentían. No se si en realidad estaban escuchando a conciencia el tema central de la reunión... otros (3 docentes) hacían caras de afán porque ya casi eran las 4p.m. hora en que su jornada se acababa.

### **Segunda Observación Sábado 26 de Mayo a las 10 a.m.**

- Evento/junta/interacción observadas

Reunión con los docentes que integran el grupo de homologación del centro de idiomas para indagar y aprobar cuáles estudiantes que aplicaron para presentar examen de homologación realmente son candidatos fijos para hacerlo.

Proceso de homologación en el centro de idiomas de la Universidad Manuela Beltrán es un proceso que se lleva a cabo con los estudiantes que ingresan a primer semestre curricular de cada una de las carreras ofertadas y quienes con documentos que avalan, certificados académicos aprobados e intensidad horaria además del conocimiento, demuestran que tienen un nivel de Inglés superior al de primer nivel. Una vez son avalados los documentos oficiales requeridos, se procede a un examen de comprobación sin costo alguno en el que se corrobora el conocimiento que el estudiante ya ha tenido en el idioma extranjero según los certificados ya entregados, y así poder ubicar al estudiante de acuerdo con sus resultados en un nivel ulterior de los 6 obligatorios que deben cursar en todas las carreras.

- Tipo y número de participantes

En la reunión participaron 5 docentes integrantes del comité de homologación, reunión precedida por el coordinador.

- Cómo se distribuyen físicamente los participantes

La reunión se llevó a cabo en el escritorio del coordinador quien está ubicado en su silla como todos los días que hace trabajo de oficina y los cinco docentes ubicados al frente del escritorio, ubicados en media luna.

- Tema de discusión/asunto tratado

Aprobación de exámenes de comprobación para homologación de estudiantes de primer semestre de la carrera de Producción de Cine y Televisión.

- Clima de la conversación (cómo se siente el ambiente)

El clima de la conversación se siente tranquilo, sin sobresaltos, ni discusiones importantes; el coordinador le pregunta a cada uno de los docentes por los procesos de homologación que ha venido llevando a cabo, especialmente con los estudiantes de la carrera de Cine y Televisión que es la que se está evaluando en este momento. Cada uno de los 5 docentes hace su intervención, los demás esperan a su turno, todos son muy prudentes a hacer únicamente la intervención que se les pregunta o cuando el coordinador les formula una pregunta directa a cada uno de ellos.

- Quiénes participan y en qué manera

Todos los 5 docentes quienes hacen parte del comité de homologación en cabeza del coordinador, la participación es ordenada, cuando se les pregunta, hacen su intervención en un ambiente muy tranquilo, silencioso, pues por la presencia de los demás profesores que están en la sala del centro de idiomas; el tono de voz es muy bajo tanto del coordinador como de sus docentes. No hay contra preguntas por parte de ellos.

- Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente)

Principalmente el coordinador con la iniciación de la reunión y el planteamiento de cuáles son los propósitos específicos y puntuales de ésta. En ocasiones se perciben momentos de silencio del comité y del coordinador, los docentes presentes en la sala miran.

- Interacción y coordinación entre miembros del grupo

La interacción se da más a modo de pregunta – respuesta cuando así se requiere; sin embargo no hay intervenciones voluntarias por parte de los profesores integrantes del comité.

- Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se aceptó el liderazgo de estas personas? ¿fueron las personas indicadas para el asunto?)

A pesar del hecho que es una reunión en calma y sin sobresaltos; el clima de excesiva pasividad es preocupante, no obstante se observa que los docentes del comité tienen una expresión de cansancio o no sé si sea muy osado describirlo, pero se ven aburridos, ya sea por la labor del día, porque generalmente las reuniones se hacen al finalizar la jornada, o tal vez el comité está enfrentando inconvenientes de tipo interno o inconformidades.

### **Tercera Observación Martes 05 de Junio a las 3:00 p.m.**

- Evento/junta/interacción que observas

Reunión con gerencia de laboratorios, entidad de la que forma parte el centro de idiomas en coordinación con vicerrectoría académica para delimitar los aspectos requeridos a tener en cuenta en el proceso de restructuración del pensum académico, currículo y proyección hacia un proceso bilingüe más efectivo.

- Tipo y número de participantes

6 docentes representantes del centro de idiomas en reunión con el vicerrector académico y un representante de la gerencia de laboratorios.

- Cómo se distribuyen físicamente los participantes

Los participantes se dirigen directamente a la sala de juntas de la universidad tercer piso del edificio administrativo, en una mesa redonda no hay jerarquización, todos en sillas iguales en distribución igual.

- Tema de discusión/asunto tratado

Evaluación de criterios y/o aspectos a tener en cuenta para el direccionamiento de un mejor y más efectivo proceso de enseñanza del idioma Inglés encauzado a un mejor éxito bilingüe y al desarrollo práctico de competencias lingüísticas.

- Clima de la conversación (cómo se siente el ambiente)

El ambiente es muy armónico, se da vía libre a los participantes a hacer su intervención de una manera tranquila y argumentada a los planteamientos generados, tanto los

docentes quienes intervienen en la reunión como los directivos quienes forman parte de la misma plantean sus puntos de vista fundamentándolos con la realidad y la trayectoria de la universidad de manera igualitaria.

- Quiénes participan y en qué manera

El vicerrector académico, representante de la gerencia, el coordinador del centro de idiomas junto a 5 docentes representantes del centro de idiomas. La manera de interactuar en la agenda propuesta para la reunión es una manera cordial, educada e interactiva que a pesar de la formalidad que implica el tema a tratar y el espacio destinado para ello, (sala de juntas de la universidad) pusieron todos de su parte tanto académica como administrativa para consensuar de la mejor manera puntos de encuentro favorables para cada una de las partes según el objetivo planteado inicialmente al comenzar.

- Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente)

El liderazgo lo originan los directivos participantes quienes dan las pautas de desarrollo de aspectos a tratar en la reunión y posteriormente por iniciativa propia hacen su intervención el coordinador y los docentes, en este caso particular se puede decir que todos los integrantes a la reunión hablaron y manifestaron su acuerdo y/o desacuerdo en los aspectos tratados, siempre se pudo observar que trataron de consensuar lo mejor posible, en el establecimiento de procesos a desarrollar para la consecución de lo planeado y/o acordado allí.

- Interacción y coordinación entre miembros del grupo

La interacción en las intervenciones estuvo presente todo el tiempo, se planteó, discutió y acordó de manera democrática los factores a llevar a cabo y de igual forma se coordinó entre todos los participantes la organización de actividades a desarrollar.

- Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se aceptó el liderazgo de estas personas? ¿fueron las personas indicadas para el asunto?)

La efectividad de la interacción se logró a la par que todos los integrantes colaboraron en la consecución de actividades y su propósito específico y las personas quienes intervinieron jugaron un rol activo, participativo y el propósito inicial de la reunión se logró en la armonía de un buen ambiente laboral.

#### **Cuarta Observación Jueves 07 de Junio a las 2:00 p.m.**

- Evento/junta/interacción que observas

Reunión en el centro de idiomas del comité representativo de docentes quienes asistieron el pasado Martes 05 de Junio a la reunión general con el asistente de gerencia de laboratorios y el vicerrector académico.

- Tipo y número de participantes

Los cinco docentes representantes del centro de idioma y su coordinador.

- Cómo se distribuyen físicamente los participantes

Cómo la reunión del comité de homologación, el coordinador se sienta en su escritorio y enfrente suyo se ubican en media luna las cinco sillas para la interacción con los docentes.

- Tema de discusión/asunto tratado

Estructuración del plan curricular y de acción para implementarlo en una nueva visión pedagógica y de aprendizaje del Inglés en la universidad. La reunión también tiene por objetivo primordial ubicar la distribución de tareas a realizar para la estructuración de este plan de trabajo, ubicando a cada uno de los 5 docentes, en 5 líderes y coordinadores que van a encargarse con un número específico de docentes por grupo (3 docentes según lo discutido) de trabajar en ese plan de manera distribuida para consensuar el día Martes 12 de Junio lo preparado a presentar a vicerrectoría académica y a gerencia de laboratorios.

- Clima de la conversación (cómo se siente el ambiente)

El clima de la conversación se siente tranquilo, pero al mismo tiempo se percibe un poco de estrés por los miembros de la reunión incluido el coordinador, debido a la cantidad de trabajo a realizar y organizar y a la premura de tiempo para tener todo listo.

- Quiénes participan y en qué manera

El coordinador en cabeza de la reunión, toma apuntes de todas las decisiones a las que está llegando con su grupo de trabajo, de igual manera escriben, tanto el coordinador como su grupo de docentes, el plan estructurado en borrador y como bien lo aclaran “susceptible de cambiarse según el rumbo que tomen la consecución de las tareas en cada uno de los grupos de trabajo.”

- Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente)

En esta reunión en particular, todos se muestran muy dispuestos y motivados a dar lo mejor de sí para que la consecución de la estructuración del plan de trabajo se dé en mejores términos para obtener los resultados esperados.

- Interacción y coordinación entre miembros del grupo

La coordinación e interacción entre los miembros del grupo fue satisfactoria para los propósitos planteados al inicio de la reunión, de igual manera se evidenció la disposición de todos sus miembros para trabajar y para llegar a acuerdos de la más rápida y precisa manera posible.

- Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se aceptó el liderazgo de estas personas? ¿fueron las personas indicadas para el asunto?)

El liderazgo tanto del coordinador y el ejercido por su equipo de trabajo fue efectivo a las intenciones de crear equipo y coordinar trabajo; las personas quienes trabajaron en esta reunión y quienes emprenden con los demás docentes integrantes del centro de idiomas un trabajo en equipo para el 12 de Junio, son personas con la mejor disposición y con el bagaje o si pudiera emplear el término “trayectoria” en el centro de idiomas, pues son los que llevan más tiempo y se han destacado por su eficiencia en el trabajo diario del centro y en su buena empatía y resultados académicos con los estudiantes. Es la reunión más activa y propositiva que he visto de las 4 observaciones que me han permitido realizar.

### Anexo 3. Interpretación de documentos oficiales manejados en el centro de idiomas

Luego de revisar actas de reuniones, procedimientos de homologación, suficiencia y modalidad de Inglés virtual que existe para los estudiantes que cursan último semestre de sus carreras o quienes sólo tienen pendiente los niveles de Inglés para graduarse; proceso de planeación de clases y creación de fundamentos teóricos para la aplicación de los enfoques de enseñanza que maneja el centro de idiomas: “Task-based y Project based approaches,” se ha llegado a las siguientes conclusiones en cuanto a distribución del liderazgo se refiere en cada uno de ellos:

- En relación a las actas de reunión se vislumbra un liderazgo que coordina, atiende y resuelve los inconvenientes que sean manifestados por los docentes en la reunión, se

cuenta con la firma de asistencia a dicha reunión (es) de todos los docentes; sin embargo en algunas actas no se encuentran diligenciadas todas las firmas de los participantes estipulados.

- En los procedimientos de homologación, suficiencia y de Inglés virtual, la organización y/o sistematización en la manera como vienen descritos los documentos que lo soportan es indudable, pues se cuenta con la secuencia coherente de enunciar estos procedimientos, sus características, requerimientos y aplicaciones específicas para los estudiantes quienes deseen o estén en condiciones para postularse a ellas.
- En el proceso de planeación de clases, syllabus y registro de clases llevadas, los docentes muestra la información que van recopilando en su diario vivir con los estudiantes de una manera puntual y direccionada estrictamente a la información que se necesita completar. Algunos docentes van más adelantados en planeación que otros. El liderazgo se percibe como intrínseco y sistemático de los docentes en los registros de información solicitados.
- En los documentos de justificación y base para la enseñanza del Inglés por parte del centro de idiomas a todas las carreras universitarias ofertadas, se siente el compromiso y el conocimiento con el que las personas, algunos docentes y coordinador, poseen en la consecución de un apropiado plan de lengua en el contexto típico Manuelista en dónde lo desean implementar.
- En general, se observa al leer cada uno de los documentos mencionados anteriormente una coherencia en la coordinación de esfuerzos para ser algo tangible el proyecto de bilingüismo y/o dominio del idioma Inglés según las competencias lingüísticas propias de este idioma y según las competencias académicas que el estudiante debe poseer y debe ir desarrollando a lo largo de su paso estudiantil por la universidad. Siempre algo para resaltar en estos documentos es que cuándo no están redactados de manera

impersonal que es una gran mayoría de la redacción, está involucrado siempre un “nosotros” como parte del texto incluido y sus oraciones que lo integran.

## *Curriculum Vitae*

Originaria de Bogotá, Colombia, Nidia Milena Molina Rodríguez, culminó en Diciembre de 2003 sus estudios profesionales en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, en Bogotá, Colombia en la Licenciatura en Lenguas Modernas Español-Inglés con un promedio final de 4.43 sobre 5.0 el cual le permitió obtener el título profesional de manera exitosa y sin contratiempos. Posteriormente, en Marzo de 2007, obtuvo el grado de Técnico profesional en traducción de texto Inglés-Español otorgado por la institución universitaria Politécnico Colombo-Andino en Bogotá. Anteriormente en Noviembre de 2005 obtuvo el grado correspondiente a un diplomado en Docencia universitaria, cursado en la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia. En la actualidad cursa la maestría en Administración de Instituciones Educativas con énfasis en Educación superior que ofrece la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. En el ámbito laboral, como docente de lenguas extranjeras, ha impartido clases de inglés a niños de nivel preescolar en el Gimnasio Inglés Campestre en Bogotá, Colombia. De igual manera, impartió clases a niños de primaria y adolescentes de los niveles secundaria bachillerato y media vocacional en el liceo Colombia perteneciente a los Liceos del ejército en la misma ciudad. En esta última institución, se desempeñó como docente de Inglés, colaborando con el proyecto de bilingüismo de la institución, English Day, evento que se celebrara anualmente; además colaboró con el departamento de idiomas en proyectos interliceos para incrementar y mejorar el nivel de Inglés de sus educandos. Fue directora de grupo de los grados séptimo, décimo y once de secundaria y media vocacional. Asimismo en la primera institución incursionó en proyectos de diseño de *syllabus* y material didáctico para la enseñanza del Inglés con niños y estuvo a cargo de asesorías académicas junto con la

coordinación académica del centro educativo. Actualmente se desempeña como docente del área virtual de inglés en Cajicá, Cundinamarca con la Universidad Manuela Beltrán y con la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá.