

# 10 CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN

## El liderazgo distribuido (LD) en universidades para mejorar la calidad educativa

Mtro. Juan Manuel González Castro

*Universidad Contemporánea de las Américas, Estado de México, México*

### RESUMEN

La problemática de una universidad de no practicar un liderazgo distribuido genera decisiones deficientes, debido a que el liderazgo es centralizado; es decir, el liderazgo lo realizan unos cuantos líderes directivos; por ello, la visión que tienen de la institución es general; así mismo, tomarán decisiones con poca exactitud; lo cual generará deficiencias en la calidad universitaria. Los enfoques son cualitativos y cuantitativos, debido a que es importante para este artículo ambos aspectos, de corte cuantitativo. La muestra es de 62 docentes relacionadas con la educación superior del Estado de México y Ciudad de México. Se emplearán la escala Likert, árbol de problemas y gráfica de Ishikawa. Los resultados del estudio intentarán indicar que la falta de un Liderazgo Distribuido genera diversos problemas como: obstaculizar la mejora de la calidad educativa; por ello, no existe la innovación educativa entre docentes, un liderazgo centralizado; por ello genera poca participación y compromiso de los docentes y estudiantes, no existe la resolución de problemas complejos; finalmente, la transparencia y la rendición de cuentas no existe, lo que a la larga generaría deficientes toma de decisiones, por no practicar el liderazgo distribuido.

**PALABRAS CLAVES:** LIDERAZGO, LIDERAZGO DISTRIBUIDO, CALIDAD Y TOMA DE DECISIONES.

### INTRODUCCIÓN

El liderazgo se define como la influencia de un individuo sobre otros en un contexto específico para alcanzar metas, y su efectividad depende de la adaptación a las circunstancias. En contraste, el liderazgo distribuido se centra en compartir responsabilidades y funciones entre múltiples personas en una organización, promoviendo la colaboración y la toma de decisiones descentralizada. Este enfoque ha cobrado relevancia en las universidades, donde fomenta la participación y la gestión horizontal, creando un ambiente de colaboración en la comunidad educativa.

En el siglo XXI, el liderazgo distribuido en universidades se caracteriza por dos cualidades clave: la gestión y la toma de decisiones compartida. Este modelo permite que más personas contribuyan con ideas y soluciones, enfrentando desafíos con mayor creatividad e innovación en la enseñanza, investigación y administración universitaria. La diversidad de perspectivas mejora la calidad educativa al aprovechar la experiencia colectiva de la comunidad académica.

En una investigación realizada en universidades del Estado de México y Ciudad de México, se encuestó a 62 personas para analizar sus percepciones sobre la práctica del liderazgo distribuido. Se espera que este enfoque tenga un impacto positivo en la calidad y efectividad de la gestión universitaria, fomentando una cultura de cooperación y comunicación abierta.

El liderazgo distribuido puede enfrentar desafíos, como la resistencia al cambio y la falta de comprensión, pero su implementación adecuada puede transformar la educación superior. Al empoderar a múltiples individuos en roles de liderazgo, se fortalece la toma de decisiones inclusiva y se promueve una cultura organizacional más democrática. Esta investigación también explora estrategias para superar obstáculos, como la capacitación y la promoción de la confianza mutua, maximizando así su impacto en la gestión universitaria y la calidad educativa.

## **PROBLEMA DE ESTUDIO**

La mejora de la calidad educativa no es una inspiración sino una necesidad imparable en la actualidad; por ello, la pregunta principal a investigar es el siguiente:

¿Qué tan efectivo considera que es el uso del liderazgo distribuido en la colaboración entre universidades de calidad y otras instituciones educativas para abordar desafíos comunes y mejorar la calidad educativa a nivel regional o nacional?

## **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, la educación superior a nivel global enfrenta desafíos significativos que trascienden fronteras, requiriendo estrategias innovadoras y equipos de trabajo colaborativos. Sin estos equipos, el liderazgo distribuido no tendría la relevancia que posee hoy en día. Este estudio se enfoca en las universidades de alta calidad y su capacidad para promover una colaboración efectiva entre instituciones educativas (Andrade, 2018).

Las universidades de excelencia se distinguen por su responsabilidad y compromiso académico, su enfoque en la investigación y la formación de profesionales altamente capacitados. No obstante, los desafíos educativos a nivel regional y nacional requieren una visión colectiva y un liderazgo que rompa con las jerarquías tradicionales, como es el caso del liderazgo distribuido.

Este artículo de investigación se justifica por la relevancia social y educativa del liderazgo distribuido (L.D.), dada la necesidad de un liderazgo efectivo. Además, resulta pertinente debido a los vacíos en la literatura existente sobre este tema. La investigación busca explorar tanto estrategias prácticas como las barreras que limitan su implementación, señalando que las capacidades del personal involucrado en el L.D. deben estar alineadas con sus características personales, sociales e institucionales (Andrade, 2022).

El artículo se fundamenta en un enfoque cuantitativo para evaluar la importancia social y educativa del liderazgo distribuido mediante datos empíricos. Pretende medir

percepciones sobre su implementación e identificar tanto las estrategias como las barreras que limitan su eficacia en entornos educativos. Asimismo, se examinan las relaciones entre las capacidades del personal y sus características personales, sociales e institucionales a través de escalas y cuestionarios, con el fin de cuantificar estas variables y detectar patrones en los datos.

## **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la efectividad del liderazgo distribuido en la colaboración entre universidades de calidad y otras instituciones educativas para enfrentar desafíos comunes y mejorar la calidad educativa a nivel regional o nacional.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

¿De qué manera la implementación del liderazgo distribuido facilita la colaboración efectiva entre universidades de calidad y otras instituciones educativas?

¿Qué factores específicos dentro del liderazgo distribuido influyen en la resolución de desafíos comunes en el contexto de la colaboración interuniversitaria?

¿Cómo perciben los actores involucrados el impacto del liderazgo distribuido en la mejora de la calidad educativa en el nivel regional o nacional?

¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las universidades y otras instituciones educativas al implementar un modelo de liderazgo distribuido en sus procesos de colaboración.

## **HIPÓTESIS**

Se analizará la asociación estadística entre la implementación del liderazgo distribuido en una institución educativa y la eficacia de los equipos colaborativos, así como su impacto en la mejora de la comunicación institucional a nivel regional o nacional, utilizando indicadores cuantificables y análisis correlacional.

## **METODOLOGÍA**

La metodología incluye la participación de 62 personas de universidades en la Ciudad de México y el Estado de México. Se utilizarán dos encuestas con un enfoque cuantitativo, que permite medir objetivamente las respuestas, y un análisis exhaustivo de los datos recolectados.

- 1.- El estudio abarca a 62 personas vinculadas a universidades de la Ciudad de México y del Estado de México.
- 2.- Se elaboraron dos encuestas, cada una compuesta por 15 preguntas. La primera encuesta consistió en preguntas de opción múltiple y la segunda encuesta consta de 15 preguntas de verdadero y falso.

3.- El enfoque a considerar en este estudio es el cuantitativo, ya que permite medir y analizar de manera objetiva, clara, y precisa, las respuestas de los encuestados.

4.- Aunque el enfoque cualitativo no se considerará en esta encuesta, es importante reconocer que podría complementar los hallazgos cuantitativos proporcionando una comprensión más profunda de las experiencias y perspectivas individuales

5.- A continuación, se procederá a la aplicación de las encuestas, seguidas del análisis exhaustivo de los resultados obtenidos de las 62 encuestas realizadas. Este proceso permitirá recopilar datos cuantitativos sobre el liderazgo distribuido en las universidades participantes.

1. Se elaboraron dos encuestas digitales en Google Forms, cada una con 15 preguntas. La primera encuesta incluyó preguntas de opción múltiple, basadas en una escala Likert. mientras que la segunda consistió en 15 preguntas de verdadero o falso.

2. Se envió una invitación a 62 personas para participar en las encuestas, utilizando correo electrónico y WhatsApp como medios de contacto.

3. Tras completar las encuestas, los 62 participantes enviaron sus respuestas a través de Google Forms.

4. Una vez recopiladas las respuestas, se generaron gráficos de pastel para cada una de las preguntas.

5. Posteriormente, se analizaron las respuestas y se cuantificaron los resultados. Se observó que un porcentaje reducido de los encuestados expresó una opinión nula o desfavorable.

6. Finalmente, se desarrolló un árbol de problemas y un diagrama de Ishikawa para representar gráficamente las observaciones relacionadas con las opiniones nulas o desfavorables de los participantes.

## **SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS**

El liderazgo distribuido en universidades mexicanas es percibido mayoritariamente como efectivo, especialmente en términos de toma de decisiones y colaboración interuniversitaria. La mayoría de los encuestados destaca que este enfoque mejora la calidad educativa al fomentar la participación y distribución equitativa de responsabilidades. Sin embargo, persisten desafíos como la resistencia al cambio y la falta de interés en asumir roles de liderazgo por parte de algunos actores. A nivel interinstitucional, se valora la colaboración entre universidades, aunque existen barreras culturales y burocráticas que limitan su potencial. Además, las políticas gubernamentales son vistas como facilitadoras clave en la promoción de este liderazgo, aunque aún se requieren esfuerzos para una implementación más coherente y efectiva. En conclusión, aunque el liderazgo distribuido es reconocido como un modelo valioso para mejorar la calidad educativa y la gestión universitaria, existen áreas de mejora que deben abordarse para maximizar sus beneficios.

El análisis de las encuestas sobre liderazgo distribuido en universidades refleja diversas percepciones y niveles de adopción de este enfoque. En cuanto a su práctica, el 56.5% de los encuestados lo considera efectivo, mientras que un 32.35% se mantiene neutral y un 11.2% expresa opiniones desfavorables. Estos resultados subrayan la aceptación mayoritaria del liderazgo distribuido, pero también evidencian la necesidad de explorar las razones detrás de las posturas menos favorables.

El 93.6% valora este liderazgo, especialmente en la toma de decisiones, lo que resalta su impacto positivo en la gestión universitaria. Sin embargo, la participación en este modelo de liderazgo muestra divisiones: el 48.4% participa activamente, pero el 46.8% no se interesa, revelando barreras y resistencias culturales.

En términos de colaboración interuniversitaria, el 54.8% la considera efectiva, aunque un 29% es neutral y un 16.2% la percibe como ineficiente. A pesar de la valoración positiva de la cooperación, persisten desafíos como la falta de alineación en objetivos institucionales.

Las encuestas también revelan que la comunicación interuniversitaria es valorada, y la mayoría de los encuestados ve en el liderazgo distribuido un factor clave para mejorar la calidad educativa (88.7%). No obstante, el 11.3% de los participantes no perciben mejoras, sugiriendo resistencias o falta de comprensión.

Por otro lado, la competencia interuniversitaria es vista favorablemente por el 62.9% de los encuestados, aunque un 27.4% se mantiene neutral. La percepción sobre la disposición a compartir recursos es mayormente positiva (90.3%), lo que refuerza la importancia de la cooperación en la educación superior. Sin embargo, desafíos como la falta de confianza o la competencia por recursos siguen siendo obstáculos para una mayor colaboración.

Finalmente, los encuestados destacan la necesidad de programas de capacitación para promover el liderazgo distribuido, seguido de reconocimientos y recompensas. Estos resultados indican que, aunque el liderazgo distribuido tiene un impacto positivo en la gestión y la calidad educativa, aún se deben abordar barreras culturales y organizativas para su implementación efectiva.

## **CONCLUSIONES**

El enfoque del liderazgo distribuido L.D, siembra la distribución de funciones y responsabilidad entre todos los involucrados en una universidad de alta calidad con la finalidad de romper barreras burocráticas, culturales, y sociales; así mismo, se plantea una toma de decisiones horizontal donde todo el personal y alumnos se involucren.

El liderazgo distribuido es valorado positivamente por un alto porcentaje de los 62 encuestados, quienes lo consideran efectivo y reconocen su impacto en el fortalecimiento del desempeño tanto del personal como de los estudiantes en una universidad. Este enfoque promueve la familiaridad y la participación activa, lo que, con el tiempo, genera lealtad, respeto y confianza. Como resultado, se forman grupos colaborativos que contribuyen a una universidad de alta calidad.

En la investigación sobre el liderazgo distribuido (LD) en universidades para mejorar la calidad educativa, se destacan los siguientes puntos:

a) Un alto porcentaje de las 62 personas encuestadas considera que el liderazgo distribuido es ampliamente reconocido. Sin embargo, una minoría muestra resistencia a practicarlo, ya sea por apatía o por oposición a su implementación en sus funciones y

responsabilidades.

b) Los encuestados reflejan que el liderazgo distribuido en las universidades es eficaz, ya que ha contribuido al desarrollo educativo en paralelo con el avance tecnológico y las políticas gubernamentales que lo respaldan.

c) Además, se resalta la importancia de la comunicación efectiva tanto entre áreas de la universidad como con otras instituciones.

d) Los encuestados coinciden en que el liderazgo distribuido es óptimo para el contexto educativo actual, especialmente en universidades de alta calidad, donde fomenta la eficiencia y la colaboración a través de equipos de trabajo bien integrados.

e) También, la investigación reveló que los encuestados evaluaron la eficiencia del liderazgo distribuido al facilitar la colaboración entre diversas áreas internas de la universidad y con otras universidades para enfrentar los desafíos generales de la educación superior.

Finalmente, el liderazgo distribuido se ha consolidado como una perspectiva innovadora y relevante en el desarrollo educativo a nivel global. Este enfoque redefine las dinámicas tradicionales de liderazgo al promover una cultura de colaboración y responsabilidad compartida, donde todos los miembros de la comunidad educativa, sin importar su nivel o posición, participan activamente en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias. Al involucrar a todos los actores en el proceso, desde directivos hasta docentes, personal administrativo y estudiantes, se fomenta un entorno más inclusivo y participativo. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros de la institución.

La implementación del liderazgo distribuido en la colaboración entre universidades y otras instituciones educativas es un enfoque efectivo que fomenta la inclusión y la participación en la toma de decisiones. Este modelo de liderazgo promueve la descentralización y la distribución de responsabilidades, lo que facilita una cooperación más amplia y una comunicación efectiva entre actores educativos, permitiendo afrontar desafíos comunes de manera conjunta.

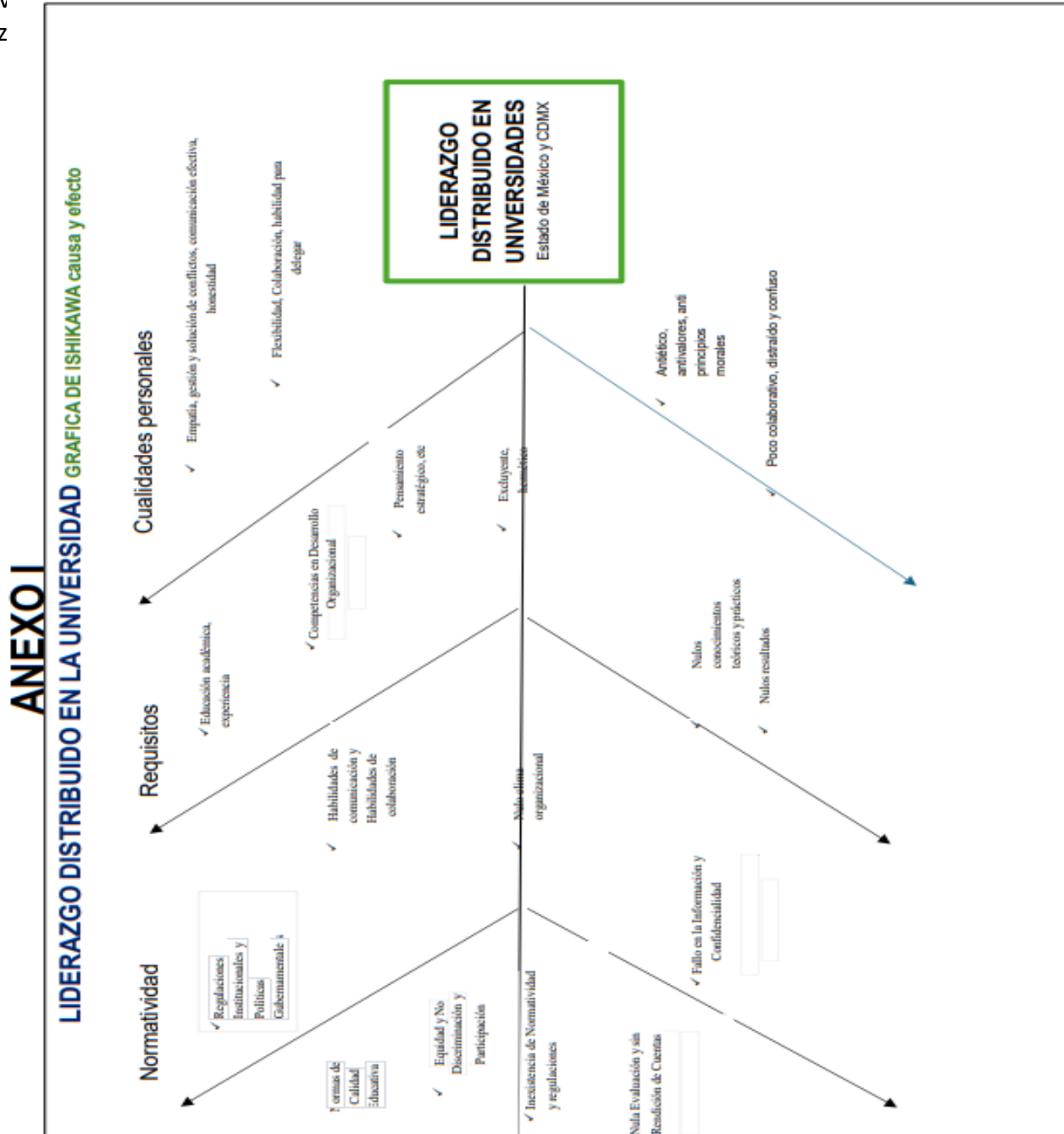
El impacto positivo de este liderazgo se refleja en la percepción de los actores involucrados, quienes destacan su contribución a la innovación, la mejora de la calidad educativa y la gestión institucional. La participación activa de la comunidad académica, basada en la colaboración y la responsabilidad compartida, es un pilar fundamental para mantener la calidad educativa a nivel regional y nacional.

Sin embargo, la adopción del liderazgo distribuido no está exenta de retos. Obstáculos como la resistencia al cambio, la inercia organizacional y la falta de comprensión del modelo pueden limitar su efectividad. Para superar estas barreras, es necesario implementar estrategias de capacitación, fortalecer las estructuras de apoyo y fomentar una cultura organizacional basada en la confianza y la colaboración.

Las preguntas secundarias en torno al liderazgo distribuido ofrecen perspectivas clave para entender su impacto en la educación. Las respuestas afirmativas a estas preguntas subrayan cómo este modelo de liderazgo tiene el potencial de transformar

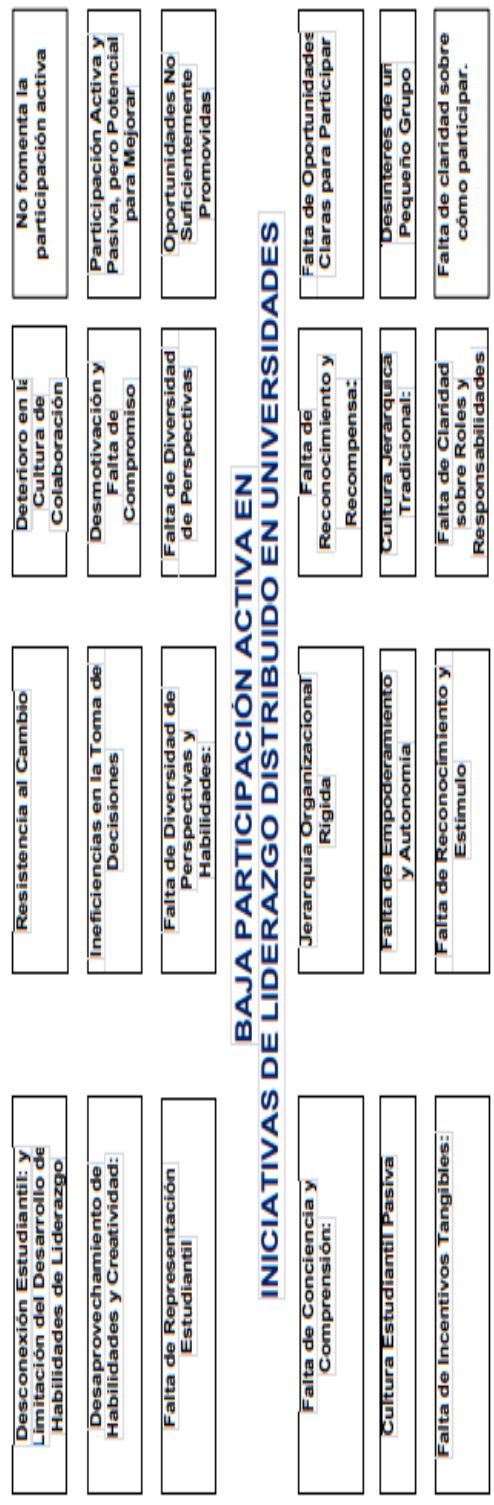
las dinámicas educativas al promover una gestión más inclusiva, colaborativa y adaptativa. Este enfoque no solo responde eficazmente a los desafíos contemporáneos, sino que también fortalece la participación de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, lo que resulta en una mayor innovación y mejora en la calidad educativa.

Finalmente, se elaboraron un diagrama de Ishikawa y un árbol de problemas con el objetivo de analizar las causas y efectos del liderazgo distribuido en las universidades del Estado de México y CDMX.



# ÁRBOL DE PROBLEMAS

LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN UNIVERSIDADES MEXICANA causa y efecto



**Alumnos**

**Personal Administrativo**

**Docente**

**Líder**



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 01, E. R.-P.-R. (01 de Marzo de 2022). *Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura*. Obtenido de Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722022000100102](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722022000100102)
- ANDRADE, J. A. (2022). *PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DOCENTES Y DOCENTES EN LIDERAZGO DISTRIBUIDO PARA LA JUSTICIA SOCIAL*. Obtenido de PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS DOCENTES Y DOCENTES EN LIDERAZGO DISTRIBUIDO PARA LA JUSTICIA SOCIAL: <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/11662/TESIS.pdf?sequence=1>
- Andrade, R. R. (Mayo de 2018). *El Liderazgo Distribuido como Factor Clave de Implementación de Programas Preventivos en la Escuela*. Obtenido de El Liderazgo Distribuido como Factor Clave de Implementación de Programas Preventivos en la Escuela: [https://www.researchgate.net/profile/F-Javier-Murillo/publication/325259397\\_Avances\\_en\\_Democracia\\_y\\_Liderazgo\\_Distribuido\\_en\\_Educacion/links/5b01974c0f7e9be94bd9af1d/Avances-en-Democracia-y-Liderazgo-Distribuido-en-Educacion.pdf#page=65](https://www.researchgate.net/profile/F-Javier-Murillo/publication/325259397_Avances_en_Democracia_y_Liderazgo_Distribuido_en_Educacion/links/5b01974c0f7e9be94bd9af1d/Avances-en-Democracia-y-Liderazgo-Distribuido-en-Educacion.pdf#page=65)
- Arroyo, E. D. (Juanio de 2012). *Liderazgo Distribuido en el CAM N° 27 de Educación Especial*. Obtenido de Liderazgo Distribuido en el CAM N° 27 de Educación Especial: [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/571670/DocsTec\\_12631.pdf?sequence=1](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/571670/DocsTec_12631.pdf?sequence=1)
- Cerna, J. I. (Febrero de 2020). *El programa estratégico de clima organizacional para mejorar el desempeño docente en una institución educativa*. Obtenido de El programa estratégico de clima organizacional para mejorar el desempeño docente en una institución educativa: <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/63954/TRABAJO%20ACADEMICO%20-%20CALERO%20CERNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- F., D. J. (2008). *Algunas reflexiones en torno a las investigaciones sobre el liderazgo*. Obtenido de Algunas reflexiones en torno a las investigaciones sobre el liderazgo: [https://academia.uat.edu.mx/pariente/publicaciones%20recientes/to%20lead%20or%20not%20to%20lead\\_dr%20pariente\\_congreso%20fca-unam.pdf](https://academia.uat.edu.mx/pariente/publicaciones%20recientes/to%20lead%20or%20not%20to%20lead_dr%20pariente_congreso%20fca-unam.pdf)
- García Carreño, I. d. (Sep-Dic de 2010). *Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica*. Obtenido de Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica: [www.redalyc.org/pdf/737/73716205003.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/737/73716205003.pdf)
- Keila Aguado, C. C. (Diciembre de 2021). *Repensando la Gestión Educativa*. Obtenido de Repensando la Gestión Educativa: <https://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2021/10/LIBRO-ASPECTOS-CLAVE.pdf#page=126>
- Ledesma, M. d. (06 de 08 de 2012). *Estudio del liderazgo distribuido en la Universidad Privada del Estado*. Obtenido de Estudio del liderazgo distribuido en la Universidad Privada del Estado : [CEM329908%20\(1\).pdf](http://www.cem329908.com/1.pdf)
- Martínez-Valdivia, I. G.-M.-R. (16 de Febrero de 2018). *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Obtenido de REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación:

- [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/56621/Garcia%20Martinez\\_Liderazgo.pdf?sequence=1](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/56621/Garcia%20Martinez_Liderazgo.pdf?sequence=1)
- Morales, Y. A. (15 de 01 de 2018). *Revisión teórica sobre la evolución de las teorías del aprendizaje*. Obtenido de Revisión teórica sobre la evolución de las teorías del aprendizaje:  
[/https\\_vinculando.org/?url=https%3A%2F%2Fvinculando.org%2Feducacion%2Frevision-teorica-la-evolucion-las-teorias-del-aprendizaje.html](https://vinculando.org/?url=https%3A%2F%2Fvinculando.org%2Feducacion%2Frevision-teorica-la-evolucion-las-teorias-del-aprendizaje.html)
- Murillo, J. (2006). *Revista Electronica iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación*. Obtenido de Revista Electronica iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación: Dialnet-DireccionEscolarParaElCambio-2148469.pdf
- Oscar Maureira, C. M. (2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo*. Obtenido de Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Date=20231015T035531Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=300&X-Amz-Credential=ASIAQ3PHCVTY7ZUWE2T4%2F20231015%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\_request&X-Amz-Signature=725e55cd559f68c2dba3f833cdc852e51584eec59a23ee94f2bb42426e3e40db&hash=
- Pacheco, J. (20 de febrero de 2023). *Qué es la Autoridad en Administración?* Obtenido de Qué es la Autoridad en Administración?:  
<https://www.webyempresas.com/autoridad-en-administracion/#:~:text=La%20autoridad%20en%20la%20administraci%C3%B3n%20hace%20referencia%20a,de%20autoridad%3A%20autoridad%20formal%2C%20t%C3%A1ctica%2C%20operativa%2C%20y%20personal.>
- representaciones, R. d. (08 de Septiembre de 2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*. Obtenido de Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica.
- Rodríguez, M. R. (10 de 08 de 2020). *Rol del docente y estudiante en la educación virtual*. Obtenido de Rol del docente y estudiante en la educación virtual:  
[file:///C:/Users/Juan%20Manuel/Downloads/descargar%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Juan%20Manuel/Downloads/descargar%20(1).pdf)
- Torres, E. R. (06 de 08 de 2022). *El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios*. Obtenido de El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios:  
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=e7d7b56a-f3dc-40d7-9f54-8179854d909f%40redis>