

Capítulo 12

Gestión de la calidad de educación superior a través del liderazgo compartido: perspectiva mexicana

Yessenia María Ayala Villarreal

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26000497>



Resumen

El trabajo que se presenta parte de una revisión de la gestión de calidad de la educación superior en México y su posible optimización mediante la implementación del liderazgo compartido. Se hacen reflexiones de la importancia de la gestión y la calidad en los contextos educativos y de los actores participantes; del mismo modo, se hace una revisión del liderazgo compartido y la influencia que podría llegar a tener si se maneja correctamente en los contextos mexicanos. A pesar de las implicaciones que conlleva su implementación y cómo deberían ser cambiados los sistemas educativos y las políticas e instituciones que los rigen. El gobierno mexicano ha intentado hacer mejoras de alguna manera, pero están conscientes de los retos a los que se debe enfrentar, empezando por los cambios culturales y de mentalidad necesarios, y aún más sabiendo que el sistema educativo y las transformaciones deben llevarse a cabo sobre la marcha porque es imposible realizar pausas en educación. También se considera la globalización, aunque ya en declive, y las exigencias que en el transcurso de los días se vuelven más competitivas en el nivel profesional. Finalmente, las acciones que se pretenda tomar para los cambios y mejoras de la educación superior deben ser pertinentes y cuidadosamente analizadas, pero sí empezar paso a paso para ver resultados.

Abstract

This study is based on a review of quality management in higher education in Mexico and its potential optimization through the implementation of shared leadership. It reflects on the importance of management and quality in educational contexts and the role of key stakeholders. Likewise, it examines shared leadership and the influence it could exert if properly implemented in the Mexican context. Despite the implications of its implementation and the need to transform educational systems, policies, and governing institutions, the Mexican government has attempted to introduce improvements while acknowledging the challenges to be addressed, starting with the necessary cultural and mindset shifts. Moreover, these efforts must be carried out without disrupting ongoing educational

processes, as halting them is not feasible. Globalization, though currently in decline, and the increasingly competitive demands of the professional sphere are also taken into account. Ultimately, actions aimed at transforming and improving higher education must be relevant, thoroughly assessed, and implemented step by step to achieve sustainable results.

Introducción

La educación de nivel superior genera impactos significativos en la transformación de la sociedad y el progreso de sus actividades, ya sean económicas, sociales o culturales; es así como las instituciones se ven en la obligación de realizar mejoras constantes para el desarrollo profesional y la preparación de seres humanos con capacidades y habilidades únicas que generen funciones y condiciones de éxito en el ámbito social (Rochin, 2021). El manejo del conocimiento combinado con otras habilidades como son el liderazgo, la capacidad de organización, la gestión de recursos puede potencializar los procesos de calidad para una educación diferente.

La evolución de la educación superior no ocurre de forma inmediata; por el contrario, depende de las aportaciones y dinámicas que se incorporan progresivamente, las cuales inciden directamente en el desarrollo de su calidad (Luna y De Jesús, 2021). Aunque la definición de calidad en este nivel educativo sigue siendo objeto de debate e integra múltiples factores, suele vincularse con el desempeño y la inserción en el mercado laboral. En este sentido, la calidad educativa abarca no solo los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino también la evaluación del impacto generado en los ámbitos cognitivo, emocional y actitudinal de los participantes. Para comprenderla plenamente, es indispensable analizar las políticas educativas, las directrices y los mecanismos que sustentan los sistemas de aseguramiento de la calidad en la educación superior (Lara y Moreno, 2022).

Por otra parte, es importante señalar que el aprendizaje requiere del desarrollo de diversas disciplinas que preparen a los futuros profesionales para enfrentar problemas y situaciones complejas. Entre ellas destacan: el dominio personal, que fortalece la capacidad de toma de decisiones orientadas a mejores resultados; la visión compartida, basada en el compromiso

colectivo y el aprendizaje mutuo; los modelos mentales, que fomentan la conciencia sobre las propias actitudes y percepciones del entorno; el aprendizaje en equipo, que potencia los talentos colectivos y facilita el logro de objetivos comunes; y, finalmente, el pensamiento sistémico, que permite comprender la interdependencia de las acciones y el impacto del cambio en los distintos niveles de un sistema (Senge et al., 2002).

La gestión de la calidad procura desarrollar todo este tipo de habilidades en el proceso de preparación de profesionales, las cuales proponen visiones estratégicas y globales que respondan a demandas sociales y solución de problemas latentes en el mundo globalizado que tenemos; es decir, se enfoca en la prevención, planificación, análisis de errores de manera sutil que pueda tener significancia y se pueda corregir de la manera más adecuada para también así detectar anticipadamente cualquier tipo de irregularidades que se vienen dando en los sistemas de educación (Kwok, 2014).

Conviene referir que los campos de la educación superior también involucran rangos de liderazgo dentro de universidades e instituciones encargadas de preparar profesionales de la calidad. La integración y colaboración de los sujetos impulsan un ambiente organizacional mejor gestionado, obteniendo resultados óptimos y efectivos en las transformaciones de estas organizaciones. El liderazgo compartido es una nueva tendencia que promulga la participación y la delegación de responsabilidades a todos los actores internos para que la toma de decisiones sea algo no lineal e impuesto, sino que sea conjunto y compartido. El objetivo es que todos sean parte importante de nuevas reformas que contribuyan con lo mucho o poco que saben y que en ese nivel vayan complementando y fortaleciendo las falencias (Díaz y Díaz, 2021).

De esta manera, se propone un análisis integral de la gestión de la calidad, el liderazgo compartido y la educación superior como una alternativa viable para fortalecer los sistemas educativos de nivel superior en México.

Gestión de la calidad y liderazgo en México

A nivel global, los sistemas educativos se encuentran sujetos a cambios, transformaciones o al menos reformas debido a las exigencias de los

estándares de calidad a los cuales se encuentran sometidos. Día a día, la educación superior comprende niveles de competencia cada vez mayores gracias a su importancia y el rol de desarrollo que representa para la sociedad. De esta manera, las universidades tienen la obligación de redireccionar sus objetivos acordes a las necesidades sociales para dar soluciones y alternativas a problemáticas reales. Todo esto involucra reestructuraciones a nivel académico, administrativo y de investigación (Tabón, 2006).

Por ello, y a pesar de que la palabra calidad y su conceptualización en niveles educativos no es clara y bien definida, comprende un componente imprescindible para la educación y preparación de seres humanos con habilidades, capacidades y características de servicio, producción y mejora de las condiciones de vida de la sociedad, ya que el progreso de un país depende básicamente de la preparación y educación que reciba su comunidad (Inciarte, 2015). La calidad educativa, a cierto punto, se convierte en una manera o herramienta de idealizar y justificar las decisiones, acciones y programas que se implementen en las instituciones, a manera de cuantificar qué tan buena o mala es (Olaskoaga et al., 2022).

En los últimos años, la mayor preocupación de las universidades ha sido proporcionar educación de calidad e ir construyendo prestigio a nivel superior. Por este motivo, se han venido generando cambios y exigencias por parte de los organismos encargados de regular que los procesos se lleven a cabo con rigurosidad para lograr resultados óptimos. En otras palabras, la educación es un campo que requiere renovaciones constantes y sobre la marcha; debido a su condición, es imposible realizar pausas, es decir, exigen cambios en las reglas del juego que tengan secuencia y congruencia para desarrollar procesos estratégicos que influyan significativamente en los cambios que se pretende alcanzar (Andión, 2007).

En el caso de las instituciones de educación superior, la definición de calidad tiene que ver estrechamente con los propósitos, misión y visión, eficiencia y eficacia. Es una combinación de factores internos, desde la parte administrativa hasta la cooperación y buen trabajo de docentes. El fortalecimiento y mejora de los sistemas educativos empiezan internamente con compromiso y responsabilidades que construyan los cimientos para impulsar un progreso académico, obviamente con sus fortalezas y

debilidades como proceso de cambio en base a un conjunto de criterios preestablecidos (Gonzales y Espinoza, 2008).

En la actualidad existen pocos resultados afianzados con respecto a la calidad de la educación superior, acerca de las concepciones que tienen los directivos, profesorado, estudiantes y gestores. Profundizar en cuanto a este tema es el reto que se enfrenta día a día y cómo llegar a un punto medio donde todos tengan en claro las implicaciones, beneficios y consecuencias de empezar a gestionar la calidad de la educación superior. Para esto se necesita profundizar en el tema para conocer qué falencias se producen, qué estrategias hay que potencializar y qué ajustes hay que hacer para contribuir con la aplicación apropiada (Ojeda, 2013).

Adicionalmente, la aplicación de la gestión de calidad en la educación superior ha sido observada como una estrategia de mejora e incremento de competencias no solo en el ámbito laboral, sino de la misma manera en el ámbito personal de los actores. Aunque para observar resultados favorables hay que realizar ajustes y estos muchas de las veces representan un obstáculo e incomodidad para las instituciones, es necesaria la transformación con miras a logros institucionales que cumplan con los estándares y requisitos que sean exigidos, ya sea internamente por la propia institución, por instituciones nacionales e incluso internacionales (Cranfield y Taylor, 2008). Para Vesga (2013), la gestión de calidad implica el diseño de toda una serie de herramientas, materiales, técnicas y estrategias que combinen perfectamente a la institución como un solo cuerpo enfocado a llenar las expectativas que exigen los entes reguladores.

La gestión de la calidad en la educación superior abarca diferentes ámbitos, como la globalización e internacionalización de conocimientos. Gracias a los cambios tecnológicos y las diversas maneras de comunicación, y cómo la tecnología ha evolucionado e influenciado directamente sobre los sistemas de educación superior, es relevante el intercambio de información y la influencia cultural que se han venido dando en estos últimos años; cambian también las perspectivas de los estándares de evaluación en cuanto a educación para lograr capacitar a los profesionales y que tengan habilidades transnacionales (Cuadrado, 2020). La capacidad de gestionar la calidad es lo que dará prestigio a una entidad educativa, el manejo de sus recursos para lograr sobresalir y destacar de otras

instituciones, o a su vez crear lazos y unión de fuerzas para brindar una mejora en el nivel educativo; es lo ideal en los sistemas de educación. Sin embargo, también existen factores individuales que hacen que estos recursos se retrasen y no estén a tiempo o tengan otros inconvenientes que frustran el flujo continuo de las intenciones de mejora (Ojeda et al., 2013).

Para la sociedad de manera general, la gestión de calidad en la educación superior se resume al éxito o fracaso de sus graduados en cuanto a la inserción laboral dentro del mercado o la capacidad de emprendimiento y generación de otras fuentes de empleo, e incluso la habilidad de producción que tengan en base a la formación profesional (Hernández y Sevilla, 2013). Desde esta perspectiva, la gestión de calidad y los medios que se usan para lograr estas aspiraciones también son de vital importancia, el nivel de liderazgo que promulgue dentro de las instituciones educativas de nivel superior para potencializar el cumplimiento no solo de los estándares, sino también la normalización de los procesos a los que se rigen.

Por otro lado, la gestión de la calidad y el liderazgo deberían ir conjuntamente y tener una relación estrecha para la dirección exitosa de cualquier organización educativa. La selección de estrategias en función de un contexto, las recomendaciones acerca de la organización y colaboración, un sistema de planificación ajustado a la realidad, un enfoque sistemático y cooperativo involucrando la interacción y participación de todas las personas que son parte del progreso de la institución. El éxito de cualquier institución también depende de la capacidad de liderar a los integrantes de las instituciones para realizar trabajos conjuntos que aporten al crecimiento. La participación y la predisposición de colaboración dependen de la motivación que se genere por parte de las personas que se encuentran al mando de las instituciones, creando un buen ambiente, fomentando la cordialidad y las ganas de ser parte del progreso institucional (Rubino, 2007).

Dentro de las organizaciones educativas se requiere de una optimización de liderazgo para que estas tengan la capacidad de aprender, innovar y adaptarse a los cambios que se generen con el tiempo, tener una forma de llevar a cabo los procesos de manera adecuada y empezar a cambiar ciertas formas de trabajo, creando oportunidades de participación, dele-

gación de responsabilidades, trabajo en conjunto; de esta manera se da lugar a la implementación de un liderazgo compartido y colaborativo. Empezando de esta manera a transformar las prácticas institucionales con el propósito de aprendizaje, innovación y acción sobre las posibles falencias que tenga la educación superior. Desde la perspectiva de Carballo (2019), con respecto a los cambios abruptos que se han suscitado estos últimos años, como la realidad social, política, económica y tecnológica, han aumentado la inestabilidad y la urgencia de toma de decisiones y, por supuesto, la complejidad de estas; exigen el empleo de liderar en redes y compartir responsabilidades.

Tras revisar diversos aspectos de la gestión de la calidad y considerar una propuesta de liderazgo distinta al modelo directivo tradicional, es posible vislumbrar los beneficios que estos cambios pueden generar. Mantener las mismas formas de operación difícilmente producirá resultados distintos; por ello, es fundamental concientizar a los líderes de cada área sobre la importancia de reconocer sus propias características, fortalezas y debilidades. Esta autoconciencia debe traducirse en la capacidad de conformar equipos de trabajo que complementen sus carencias, logrando así un equilibrio que favorezca el desarrollo institucional (Maureira et al., 2014).

En esta perspectiva también hay otros puntos que cabe señalar cuando se habla de liderazgo distribuido, como este es percibido, sus características y efectos, considerando los ambientes en los cuales va a ser aplicado. Es decir que al asignar poder también se confieren responsabilidades y que quienes lo tengan estén capacitados y muy conscientes de todo lo que podrían lograr si se sabe manejar correctamente este tipo de liderazgo. En otras palabras, hay que empezar a formar líderes al cien por ciento conscientes de las ventajas y desventajas que tienen y las consecuencias que las decisiones que tomen afectasen a todo el equipo; tendrán en sus manos diferentes roles como agentes de cambio, motivación, comunicación, transformación y optimización (Jiménez, 2010).

Dentro de las instituciones educativas a nivel superior y en el contexto en el que se desarrolle, es un factor decisivo para lograr la efectividad del liderazgo, debido a sus implicaciones, como se mencionó anteriormente. Hay que considerar que los líderes son parte del equipo y agente generador de independencia entre todos y que los integrantes tienen

autodirección, asumen mayores responsabilidades y finalmente apoyan y proveen de guianza cuando esta lo requiera (MacBeath, 2011).

Este tipo de modelos se ha implementado en algunos países como Finlandia, Canadá, Australia, donde los municipios, autoridades municipales y escolares introducen cambios significativos en el sistema local: aumentan las interacciones entre los actores, fortalecen una mutua interdependencia, mejoran las comunicaciones y hacen más permeables los límites organizacionales, aumentando las capacidades para resolver problemas y generando espacios para desarrollos futuros. Son básicamente prácticas diarias donde se establecen metas que ejercen influencia en todos los niveles de educación, basado en un discurso profesional con un objetivo en común, que es el aprendizaje evolutivo (Maureira, 2014).

Ahora bien, en el sistema educativo de México, la calidad de la educación se ha visto empañada por diversos motivos, como por ejemplo la expansión no regulada del sistema, construcción reactiva de una estructura burocrática, insuficiencia de recursos, entre otras. Habiendo un análisis más cercano y específico en cuanto a la gestión de calidad y el liderazgo distribuido, en México, la constante evaluación del correcto uso de recursos y el impacto que los componentes tienen en la sociedad la mayoría de las veces no permite hacer cambios internos de mayores escalas (Hernández et al., 2013). Al verse sometidos bajo normas, reglamentos, estatutos y parámetros que deben ser cumplidos, las instituciones de educación superior se centran solamente en completar y rellenar espacios vacíos y fallas que el gobierno de turno exige. Es decir, no se enfocan en realizar cambios profundos que conlleven resultados significativos que trasciendan en la educación.

Debido a lo anterior, hay que identificar que las universidades en México, en el estado actual en el que se encuentran, no están en la capacidad de soportar y ponerle frente a desafíos y cambios de estas magnitudes y de un día para otro. Si se hace una implementación adecuada, se debería empezar paso a paso y de a poco con algunas de las instituciones, llegando a acuerdos con el gobierno, autoridades, administrativos, docentes, estudiantado que puedan llegar a adquirir un compromiso de responsabilidad y cooperación para llevar a cabo este tipo de nuevas propuestas. Debido a los cambios estructurales que también se harán, puede existir casos de

resistencia al cambio; sin embargo, se debe capacitar a los involucrados para que comprendan cómo funcionaría este nuevo modelo (Abreu, 2013).

Tanto autoridades nacionales como locales deberían reformar los tipos de evaluaciones y seguimiento de los programas de educación superior para fortalecer a las instituciones, mas no para atormentarlas basándose en estándares de calidad que en realidad ni siquiera miden lo que está sucediendo dentro de cada contexto. Los objetivos de la calidad educativa deben ser redireccionados aplicando mejores formas de gestionar los recursos mismos que permitirán propagar estratégicamente los niveles de liderazgo compartido (Fresán, 2015). La carga de un cambio profundo debe ser compartida entre los involucrados, desde las autoridades hasta el alumnado, que son quienes finalmente demostrarán si resultó o no la aplicación de estas nuevas propuestas. La educación superior debe ser tomada en serio, analizarla efectivamente para lograr los propósitos deseados.

Conclusión

En síntesis, la gestión de la calidad y el liderazgo constituyen capacidades esenciales que deben desarrollarse de manera continua, integrando el capital intelectual con estrategias organizacionales sólidas y relaciones efectivas entre los actores institucionales. Las instituciones de educación superior en México y en América Latina enfrentan el gran desafío de transformar sus procesos educativos en un contexto global cada vez más competitivo y demandante en términos de habilidades y competencias profesionales. Resulta imprescindible reconocer que la sociedad exige una adaptación constante, donde la docencia, la investigación, la gestión administrativa y las demás funciones universitarias evolucionen al ritmo de los cambios contemporáneos. Para alcanzar este objetivo, se requiere una transformación urgente, pero cuidadosamente planificada y evaluada; de lo contrario, cualquier intento de cambio corre el riesgo de convertirse en un esfuerzo fallido.

Referencias

- Abreu, J. P. (2013). *Las conceptualizaciones sobre la globalización a escala planetaria* (I). Aporrea. <https://www.aporrea.org>
- Andión Gamboa, M. (2007). Sobre la calidad en la educación superior. Reencuentro. *Análisis de Problemas Universitarios*, (50), 83–92. <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/637>
- Carballo, M. Á. L. (2019). Incentivo del liderazgo compartido en la educación superior. *Dominio de las Ciencias*, 5(1), 385–400.
- Cranfield, D. J., & Taylor, J. (2008). Knowledge management and higher education: A UK case study. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 85–100.
- Cuadrado Barreto, G. C. (2020). La gestión del conocimiento de la universidad: Modelo de evaluación MGCU. *Educación Superior y Sociedad*, 32. *Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe*.
- Díaz Gómez, E. R., & Díaz López, K. M. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y Sociedad*, 33, e1464. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1464>
- Fresán, O. M. (2015). Acreditación y responsabilidad social universitaria. En E. Marúm Espinosa & V. M. Rosario Muñoz (Coords.), *La calidad del pregrado y el posgrado: Una mirada iberoamericana. Evaluación integral de programas de posgrado* (pp. 45–67). Universidad de Guadalajara.
- González, L. E., & Espinoza, Ó. (2008). Calidad en la educación superior: Concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, (28), 248–276.
- Hernández, G., Arcos, J. L., & Sevilla, J. J. (2013). Gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior en México. *Calidad en la Educación*, (39), 81–115.
- Inciarte, A. (2015). Evaluación integral de programas de posgrado. En E. Marúm Espinosa & V. M. Rosario Muñoz (Coords.), *La calidad del pregrado y el posgrado: Una mirada iberoamericana. Evaluación integral de programas de posgrado* (pp. 89–103). Universidad de Guadalajara

- Jiménez, J. (2010). Liderazgo efectivo en el aula: La tarea pendiente en las escuelas de hoy. En C. Figueroa & M. García (Eds.), *Nuevos tiempos, nuevas necesidades: Importancia de un liderazgo diferente para las comunidades escolares* (pp. 77–112). Universidad Playa Ancha.
- Kwok, A. C. F. (2014). The evolution of management theories: A literature review. *Nang Yan Business Journal*, 3(1), 28–36. <https://doi.org/10.1515/nybj-2014-0004>
- Lara, J. E. P., Espinosa, R. M., & Moreno, Ó. M. C. (2022). Propuesta metodológica para la evaluación de la calidad académica de las instituciones públicas de educación superior en México, en un contexto de políticas públicas eficientistas. *Espacios Públicos*, 19(46), 1–16.
- Luna, D. L. P., Celis, D. R. C., & de Jesús Muriel-Perea, Y. (2021). Calidad de las instituciones de educación superior desde la perspectiva de América Latina y el Caribe. *SIGNOS. Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(1), 1–29.
- MacBeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Fundación Chile.
- Maureira, C., Moforte, O., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36(146), 134–153.
- Ojeda, J. A. (2013). *La organización en red de las universidades para la gestión y generación de conocimiento organizativo* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/37791>
- Olaskoaga-Larrauri, J., Rodríguez-Armeta, C. E., & Marúm-Espinoza, E. (2022). Disagreement in the conceptualization of educational quality and job satisfaction. *Social Sciences*, 11(7), 287. <https://doi.org/10.3390/socsci11070287>
- Rochin Berumen, F. L. (2021). Deserción escolar en la educación superior en México: Revisión de literatura. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22), 1–23.
- Rubino, A. N. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 147–163.

- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2002). *Escuelas que aprenden*. Editorial Norma.
- Tobón, S. T. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: Una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 89–100.

