

Estado del arte sobre el liderazgo educativo para la virtualidad en Colombia:
análisis de avances y aspectos inconclusos

Informe final de investigación para optar al título de Especialista en gestión educativa

Presentan

Sandra Meza de Agustín
Katy Daniela Martínez Ramírez
Germán Andrés Torres Escobar

Asesora

Aura Beatriz Cabarcas Ortega

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad
Escuela de Educación e Innovación
Especialización en Gestión Educativa
Julio de 2024

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo describir los principales estudios que se han realizado en Colombia sobre el concepto de liderazgo educativo virtual, con sus aportes y aspectos inconclusos por abordar. Metodológicamente, se realizó una investigación cualitativa de tipo documental, en la que inicialmente se hizo un rastreo de documentos como artículos, leyes, libros y tesis en bases de datos académicas y en repositorios digitales de universidades, posteriormente, se analizaron 18 documentos encontrados, que abordan el concepto de liderazgo educativo virtual y de cada uno de estos documentos se hizo un Resumen Analítico Especializado (RAE), y finalmente se trianguló la información de todos los documentos y se organizó en cinco categorías de análisis. Los resultados revelaron que, la mayoría de estudios de liderazgo virtual tienen un enfoque empresarial, y en la legislación educativa en la que se describen los perfiles de rectores y docentes, no contempla competencias relacionadas con la interacción virtual ni el manejo de herramientas tecnológicas virtuales, por lo que es necesario que en el futuro se realicen estudios del liderazgo educativo virtual para definir perfiles de competencias que ayuden a mejorar las prácticas del liderazgo virtual.

Palabras clave: Liderazgo educativo virtual, escenarios educativos virtuales, competencias del líder educativo virtual, retos del liderazgo educativo virtual.

Abstract

The aim of the present thesis is to describe the main studies that have been carried out in Colombia about the concept of virtual educational leadership, with its contributions and unfinished aspects to be addressed. Methodologically, a qualitative documentary-type research was carried out, in which documents such as articles, laws, books and theses were initially tracked in academic databases and in digital repositories of universities; subsequently, 18 documents found were analyzed, which address the concept of virtual educational leadership and a Specialized Analytical Summary (RAE) was made from each of these documents, and finally the information from all the documents was triangulated and organized into five categories of analysis. The results revealed that the majority of virtual leadership studies have a business focus, and in the educational legislation in which the profiles of principals and teachers are described, there are no competencies related to virtual interaction nor the management of virtual technological tools, so it is necessary that in the future studies of virtual educational leadership, to define competency profiles that help improve virtual leadership practices.

Key words: Virtual educational leadership, virtual educational scenarios, competencies of the virtual educational leader, challenges of the virtual educational leadership

Índice general

Resumen.....	p.3
Introducción.....	p.4
Justificación.....	p.12
Problematización.....	p.15
Revisión de la literatura.....	p.15
Diseño metodológico.....	p.23
Análisis de resultados.....	p.26
Conclusiones.....	p.36
Referencias.....	p.42
RAE 1.....	p.50
RAE 2.....	p.52
RAE 3.....	p.54
RAE 4.....	p.56
RAE 5.....	p.58
RAE 6.....	p.60
RAE 7.....	p.61
RAE 8.....	p.63
RAE 9.....	p.65
RAE 10.....	p.67
RAE 11.....	p.69
RAE 12.....	p.71
RAE 13.....	p.73
RAE 14.....	p.75
RAE 15.....	p.77
RAE 16.....	p.79
RAE 17.....	p.81
RAE 18.....	p.83

Introducción

El liderazgo educativo virtual es un tema relevante, actual y pertinente porque la mayoría de investigaciones sobre este tema se centran en un liderazgo que se ejerce de forma presencial, pero son pocas las que abordan el liderazgo educativo virtual, y esta es una nueva modalidad del liderazgo que ha ido adquiriendo un posicionamiento especial en todas las instituciones educativas de educación, básica, media y superior tras la pandemia del Covid-19, en el año 2020, puesto que dicha pandemia obligó a las instituciones a adaptar sus actividades académicas y clases a la modalidad virtual, para seguir en contacto con los estudiantes durante un periodo de confinamiento que duró cerca de dos años, y para el cual no estaban preparados la mayoría de los docentes ni de los estudiantes, y por ende es relevante realizar investigaciones sobre el liderazgo virtual, porque este implica unos retos diferentes a los del liderazgo presencial y los directivos escolares y de instituciones de educación superior necesitan herramientas para asumir este liderazgo y no solo a nivel presencial.

Algunos de los retos que ha generado el liderazgo educativo virtual para los directivos de las instituciones educativas son: el reto de poder brindar orientaciones detalladas a las personas con el uso de *chatbots* y herramientas de inteligencia artificial en las páginas web institucionales para la realización de gestiones y trámites académicos virtuales; el desarrollo y gestión de laboratorios de aprendizaje virtuales y simuladores, para apoyar las actividades prácticas de los cursos; la realización de investigaciones pedagógicas y aplicadas a nivel virtual y en colaboración con otras instituciones externas; el desarrollo de actividades culturales virtuales, que garanticen la participación efectiva de la comunidad académica; y la oferta de servicios de apoyo psicológicos y de salud a nivel virtual con la cobertura y pertinencia requeridas por la comunidad académica, entre otros.

La Wallace Foundation, en el documento *Principal Leadership in a Virtual Environment* (2021, pp.20-21), afirma que: “Las tecnologías para un aprendizaje potente no se implementan por sí solas; un liderazgo eficaz es esencial [ya que]...los líderes desempeñan un papel importante al ayudar a sus escuelas a determinar qué tecnologías educativas son valiosas. El mercado actual de tecnología educativa tiene una gran cantidad de ofertas, muchas de las cuales no tienen valor demostrado para mejorar el aprendizaje. De hecho, es bastante común que la investigación sobre tecnología encuentre que no hay diferencias en los resultados de los estudiantes entre las escuelas que usan o no una tecnología en particular.

Además de considerar el “efecto promedio” de la tecnología en el aprendizaje, los líderes también deberían considerar el contexto y las poblaciones escolares para determinar qué tecnologías apuntar e implementar. Lo que tiene sentido para un gran distrito urbano puede no tenerlo en una pequeña escuela rural. En consecuencia, como los líderes se adentran en el mundo relativamente nuevo de la tecnología para el aprendizaje virtual, deben tener cuidado con el concepto de “solución tecnológica educativa”.

Esto significa que los directivos escolares, deben aprender a escoger e implementar tecnologías que potencien el aprendizaje de los estudiantes, pero abre también la posibilidad para un nuevo escenario de interacción, que es el escenario virtual, que es diferente al escenario presencial, porque ofrece a docentes y estudiantes nuevas posibilidades para relacionarse no solo con personas de la comunidad educativa local de la institución educativa, sino con otras personas de comunidades educativas externas tanto a nivel regional como internacional, lo cual les permite ampliar su mirada del aprendizaje desde un enfoque internacional.

Al respecto, el documento *“Mentes en movimiento: Oportunidades y desafíos para la movilidad virtual de estudiantes en un mundo pospandémico”*, que fue publicado por la UNESCO en 2022, dice que desde la virtualidad se pueden realizar actividades de movilidad estudiantil virtual, que pueden potenciar el aprendizaje de los estudiantes, entendiendo la movilidad como: “una forma de movilidad que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación para facilitar los intercambios y la colaboración académica, cultural y experiencial transfronteriza y/o interinstitucional, podría aumentar el acceso a la educación internacional" (6) para los colegios y universidades.

Con la internacionalización de la educación básica, media y superior, los estudiantes podrían aprender idiomas al entrar en contacto con personas de otras culturas desde la virtualidad, los docentes podrían compartir experiencias pedagógicas exitosas con colegas de otras instituciones extranjeras para replicarlas, y se podrían implementar nuevas tecnologías que faciliten cada vez más los procesos de aprendizaje.

La misión entonces de los directivos de las instituciones educativas, es aprovechar estas herramientas para potenciar el aprendizaje y las relaciones de sus estudiantes y docentes, con personas de otros contextos, para incorporar cambios a nivel institucional y desarrollar un liderazgo virtual, que dé lugar a nuevas formas de relacionarse de forma efectiva desde la

virtualidad y permita trascender las barreras espaciales, para que estudiantes de regiones rurales y zonas apartadas de las ciudades se puedan beneficiar de la virtualidad para acceder a la educación y mejorar su calidad de vida.

El liderazgo virtual es un concepto que está asociado a la educación virtual y esta a su vez hace parte de la educación a distancia. Por ende, para comprender el origen y el sentido del liderazgo educativo virtual en la educación virtual es indispensable remontarse a la historia de la educación a distancia en Colombia.

La educación a distancia, es una modalidad educativa, surge a mediados del siglo XIX para hacer accesible la educación a personas de zonas rurales, y ha atravesado varias etapas evolutivas en Colombia que de acuerdo con Yong Castillo, Nagles García, Mejía Corredor y Chaparro Malaver (2017, p.86) son: la educación epistolar o por cartas; la educación por radio desde 1947 que fue impulsada por el sacerdote José Joaquín Salcedo Guarín; la educación por televisión desde 1963 bajo el auspicio de Instituto Nacional de Radio y Televisión - Inravisión; y la educación basada en las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC durante la década de 1990, que se caracterizó por la posibilidad de las personas de navegar en Internet, con llegada de computadores personalizados con acceso a Internet, gracias al desarrollo del código de la *World Wide Web* desarrollado por el ingeniero Tim Berners Lee varios años atrás (Pérez Salazar, 2011, p.60).

La educación virtual, de acuerdo con lo planteado anteriormente, asimiló la educación por radio y por televisión a través de Internet, y a diferencia de generaciones anteriores de la educación a distancia hizo posible la interactividad entre docente y estudiantes a través de herramientas como el correo electrónico, el chat o servicio de mensajería entre otras (Ministerio de Educación Nacional, 2024). Para aprovechar estas nuevas herramientas de aprendizaje virtual, el Ministerio de Educación Nacional creó el *Programa de Educación en Tecnología para el siglo XXI – PET21*, del cual se desarrollaron una serie de guías y lineamientos para la implementación del Área de Tecnología e Informática en Colombia y sus alcances (Ministerio de Educación Nacional, 2022, p.14), que incorporó la educación en tecnología en todos los colegios del país como una asignatura nueva.

Ratificando lo planteado previamente, el documento CONPES 3063 de 1999 (Departamento Nacional de Planeación, 1999), aprobó el desarrollo e implementación del programa Computadores para Educar y luego fue ratificado en el Decreto 2324 de 2000, con

el objetivo de recolectar y reacondicionar computadores dados de baja por empresas privadas y públicas para ser entregados en instituciones educativas públicas urbanas y rurales del país (Computadores para Educar, 2020, párr 1) para reducir las desigualdades sociales para acceder a las TIC.

En el año 2005, el Ministerio de Educación Nacional con apoyo de la Asociación Colombiana de Facultades de Educación -ASCOFADE creó los estándares de competencias para el Área de Tecnología e Informática; como resultado se obtuvo las “Orientaciones Generales para la Educación en Tecnología, y en el 2008 publicó la Guía # 30 de Orientaciones Curriculares Generales para la Educación en Tecnología (Ministerio de Educación Nacional, 2022, pp.14-15).

Posteriormente, el Ministerio de Educación, en el 2013, expidió el documento *Competencias TIC para el desarrollo profesional docente*, el cual estipulaba que las competencias que debían desarrollar los docentes dentro del contexto específico de la innovación educativa con uso de TIC eran: la competencia tecnológica, la competencia comunicativa, la competencia pedagógica, la competencia de gestión y la competencia investigativa (p.31). La competencia tecnológica se definía como: “la capacidad para seleccionar y utilizar de forma pertinente, responsable y eficiente una variedad de herramientas tecnológicas entendiendo los principios que las rigen, la forma de combinarlas y las licencias que las amparan”(Ministerio de Educación, 2013, p.31); la competencia comunicativa se entendía como: “la capacidad para expresarse, establecer contacto y relacionarse en espacios virtuales y audiovisuales a través de diversos medios y con el manejo de múltiples lenguajes, de manera sincrónica y asincrónica” (Ministerio de Educación, 2013, p.32); la competencia pedagógica se conceptualizaba como: “la capacidad de utilizar las TIC para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, reconociendo alcances y limitaciones de la incorporación de estas tecnologías en la formación integral de los estudiantes y en su propio desarrollo profesional” (Ministerio de Educación, 2013, p.32); la competencia de gestión se concebía como: “capacidad para utilizar las TIC en la planeación, organización, administración y evaluación de manera efectiva de los procesos educativos; tanto a nivel de prácticas pedagógicas como de desarrollo institucional” (Ministerio de Educación, 2013, p.33); y la competencia investigativa se teorizaba como: “la capacidad de

utilizar las TIC para la transformación del saber y la generación de nuevos conocimientos” (Ministerio de Educación, 2013, p.33).

Seis años después, el Departamento Nacional de Planeación (2019) publicó el documento CONPES 3975 de 2019 titulado *Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial*, que propuso algunas líneas de acción para promover la transformación digital de las instituciones con la llegada de la cuarta revolución industrial. Particularmente, en la línea de acción N°8 estaba encaminada a generar condiciones habilitantes que favorezcan el desarrollo de competencias digitales durante la trayectoria educativa, correspondientes con los retos de las transformaciones tecnológicas, y solicitaba al Ministerio de Educación Nacional que diseñara: “los lineamientos curriculares en el marco de los proyectos educativos institucionales con el fin de promover en la trayectoria educativa, la implementación de proyectos pedagógicos en habilidades necesarias para la cuarta revolución industrial con énfasis en inteligencia artificial, para desarrollar en las niñas, niños y jóvenes, las competencias requeridas para el siglo XXI...[en segundo lugar, definir con el Servicio Nacional de Aprendizaje] los lineamientos de calidad para los programas de articulación de la educación media en el marco del programa de doble titulación, con el objetivo de incorporar las competencias requeridas para la cuarta revolución industrial, de manera que los jóvenes puedan aprovecharlas y desarrollarlas...[y en tercer lugar promover] una estrategia que estimule la creación y dinamización de ambientes de aprendizaje convencionales y no convencionales con enfoque intergeneracional, que motive el desarrollo de competencias socioemocionales, tecnológicas y de la ciencia, en niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades para interactuar con las tecnologías emergentes de la cuarta revolución industrial” (pp.47-48).

Tras la pandemia originada por el Covid-19, en el año 2020 el Ministerio de Educación tuvo que desarrollar estrategias que permitieran garantizar la continuidad de los estudiantes en el sistema educativo, y evitar así la deserción académica masiva en diferentes niveles educativos, que estuvo asociada al confinamiento obligatorio de los niños y jóvenes en sus hogares para prevenir la propagación del virus. Una de estas estrategias fue la creación de un Ecosistema Nacional de Innovación Educativa, el cual es un conjunto de redes entre instituciones educativas e individuos (Ministerio de Educación Nacional, 2020) que permitió: “fortalecer el trabajo colaborativo con multiplicidad de actores, ampliar las posibilidades de

accesibilidad y permanencia en las escuelas de todo el territorio nacional, con diferentes estrategias y acciones basadas tanto en el marco de la alternancia académica como en el posterior retorno seguro” (Ministerio de Educación Nacional, 2022b, p.14), a la presencialidad, y otras estrategias diseñadas fueron el portal *Aprender Digital: Contenidos para Todos*, con más de 200.000 recursos digitales para todos los niveles de formación, el espacio de televisión *Profe en tu casa*, donde se sugerían actividades de aprendizaje dirigidas a estudiantes de diferentes edades, y la plataforma *Contacto Maestro*, con programas de bienestar y formación continuada y posgradual para maestros y directivos (Ministerio de Educación Nacional, 2022, p.15).

Y en el año 2022, el Ministerio de Educación Nacional, desarrolló el documento titulado *Orientaciones curriculares para el área de tecnología e informática en educación básica y media*, en el que plantea los propósitos de la formación en informática y tecnología y brinda algunas recomendaciones para la enseñanza de este curso en diferentes grados de escolaridad, y ese mismo año también publicó el documento titulado *Innovación educativa y transformación digital en educación superior: una apuesta por el futuro del sector* (Ministerio de Educación Nacional, 2022c) que propone el diseño del Laboratorio de Innovación Educativa para la Educación Superior (Co-Lab) buscando que este sirviera para: “la definición de indicadores de avance y de mecanismos de monitoreo en relación con los temas de innovación educativa y transformación...el diseño y prueba de ejercicios concretos, especializados y colaborativos entre IES y que sirvan de aceleradores para la innovación educativa y la transformación digital... propiciar sinergias positivas con una perspectiva amplia de expertos, redes, temáticas y tendencias y una capacidad operacional permite al MEN ejercer de manera más efectiva su liderazgo sobre las líneas de servicio del laboratorio...[y] la generación de recomendaciones de política pública” (Ministerio de Educación Nacional, 2022c pp. 69-71) para la apropiación de la tecnología en la formación de nuevos profesionales.

Como complemento al documento mencionado previamente, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), publicó en 2021 un documento titulado *Habilidades Digitales en Colombia ¿El futuro digital es de todos?*, en el que afirma que los profesionales en Colombia están llamados a cualificarse en habilidades duras y blandas que les permitan ser competentes dentro del mercado laboral. Dentro de las habilidades duras se espera que

los profesionales sean capaces de realizar analítica de datos, manejo de bases de datos, computación en la nube, desarrollo de software, tengan fundamentos de informática, tengan fundamentos de infraestructura, conocimientos de ingeniería de software, conocimiento de inteligencia artificial y conocimientos de nuevas tecnologías (p.80).

Todos estos avances desarrollados por el Ministerio de Educación Nacional, han brindado elementos a docentes y estudiantes tanto de educación escolar como superior, volverse cada vez más competentes a nivel digital y tecnológico, pero no se han desarrollado lineamientos para que los directivos de estas instituciones de educación se apropien de las tecnologías de la información y de la comunicación, con el fin de mejorar su gestión y puedan generar innovaciones en sus respectivas instituciones educativas.

Esto significa, que aunque en Colombia se han hecho muchos avances para implementar las tecnologías de la información y de la comunicación, en el mejoramiento de la calidad y la accesibilidad de la educación, y se ha capacitado a los docentes y estudiantes en conocimientos técnicos sobre las tecnologías de la información y la comunicación, no se ha hecho una reflexión pedagógica profunda sobre temas como: los procesos pedagógicos en la educación virtual y sus diferencias con los procesos pedagógicos presenciales, el rol y las responsabilidades del estudiante en la virtualidad versus la presencialidad, la gestión de los procesos educativos virtuales, la gestión de las relaciones comunitarias virtuales y del liderazgo virtual propiamente dichos.

Fue tras la pandemia del COVID-19, que académicos de Colombia y todo el mundo, comenzaron a preocuparse por abordar estos temas, al darse cuenta que muchas instituciones educativas de educación básica, media y superior, que ofrecían sus servicios presencialmente tuvieron que comenzar a ofrecer sus servicios de manera parcialmente virtual, en una modalidad conocida como *blended learning*, para no perder el contacto con los estudiantes y sus familias tras las medidas de aislamiento en casa, impuestas por el gobierno colombiano en el Decreto 457 de 2020 para evitar la propagación del virus (Castellanos-Páez, Abello-Correa, Gutiérrez-Romero y Ochoa-Angrino, Rojas-Ospina y Taborda-Osorio, 2022, p.3).

Además, esta migración forzosa hacia la virtualidad de educación, llevo a las instituciones educativas a capacitar a los estudiantes, docentes y padres de familia, sobre el uso y apropiación de estas tecnologías, así como en el manejo del tiempo en la virtualidad, porque los estudiantes se la pasaban la mayor parte del tiempo conectados a sus

computadores y descuidaban otros ámbitos de sus vidas (Loáiciga-Gutiérrez y Chanto-Espinoza, 2022, pp.182-184).

Por otro lado, una vez que finalizó la pandemia, y buena parte de las instituciones educativas regresaron a la “normalidad” o presencialidad, se enfrentaron a la llegada de las herramientas derivadas de la inteligencia artificial o AI, tales como ChatGPT (Atencio-González, Bonilla-Ron, Miles-Flores, y López-Zavala, 2023), o Copilot, entre otras que permitieron a los estudiantes realizar no solamente consultas académicas de información, sino también redactar trabajos académicos enteros con ayuda de estas y sin necesidad de redacción propia, lo cual llevó a los docentes y directivos a reflexionar sobre los límites y alcances de estas herramientas, para evitar problemas de plagio y dependencia a las mismas (Navarro-Dolmestch, 2023, pp.258-259), y potenciar los procesos de aprendizaje (Lucana Wehr y Roldan Baluis, 2023) con su uso mediante la incorporación de tutores basados en inteligencia artificial, pero también aprovecharlas para gestionar procesos no académicos como: las comunicaciones con los padres de familia y la comunidad externa mediante *chatbots*, el desarrollo de perfiles de los estudiantes mediante Big Data para predecir su desempeño académicos y sus dificultades, la contabilidad y auditoría (Montoya Hernández y Valencia Duque, 2020), así como los procesos de selección de personal mediante *people analytics* (Szlechter y Zangaro, 2020).

Es decir, tanto la virtualización de los procesos y servicios académicos tras la pandemia como la llegada de la inteligencia artificial, han hecho los académicos reflexionen sobre el liderazgo educativo virtual, como una nueva área de saber que le permita a los docentes y directivos docentes, apropiarse de las nuevas tecnologías para el mejoramiento de su trabajo y la oferta de más mejores servicios educativos, ya que la educación no se debe limitar a dar buena información a los estudiantes como lo haría un programa de inteligencia artificial, sino que debe ir más allá y brindarles un apoyo emocional genuino, una formación sólida en valores y en el respeto a los demás, así como en herramientas que les permitan mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

De lo contrario, la educación sin un liderazgo educativo virtual podría llegar a deshumanizarse en la medida en que los docentes sean reemplazados por programas basados en inteligencia artificial, las relaciones virtuales se tornen cada vez más distantes y mecánicas, y se convierta en una mera práctica de intercambio de información.

Teniendo presente esto, los académicos deben desarrollar modelos de liderazgo educativo virtual que desarrollen los siguientes aspectos que son: el liderazgo de la comunidad virtual; el liderazgo administrativo y financiero virtuales, el liderazgo académico virtual y el liderazgo directivo virtual. Desde el liderazgo de la comunidad virtual, se requiere que los líderes se formen para informar, delegar y fomentar la participación de las personas en los escenarios virtuales y personas de comunidades externas rurales, vulnerables o en desventaja puedan participar y hacer parte de la institución educativa, al darles herramientas de apoyo tecnológico, humano y virtual; desde el liderazgo administrativo y financiero, implementar el Big Data para identificar estudiantes con problemas económicos y darles alternativas de financiación, crear programas de auditoría, y mejorar los procesos de selección de personal con herramientas de *people analytics*; desde el liderazgo académico virtual crear *chatbots* de apoyo académico, implementar laboratorios virtuales de aprendizaje y desarrollar modelos pedagógicos virtuales que fomenten el aprendizaje autónomo; y desde el liderazgo directivo virtual, desarrollar estrategias que: fortalezcan la identidad institucional virtual, permitan visibilizar la institución virtualmente a nivel nacional e internacional y les permitan los directores delegar responsabilidades a otros actores educativos, para gestionar imprevistos o relevos generacionales a partir de modelos de formación virtual que los preparen para tal fin.

Justificación

El alcance de este proyecto es presentar la relevancia del liderazgo en educación virtual en Colombia. El liderazgo en educación virtual es un factor clave de estudio en esta nueva era, este debe desarrollar características importantes para influir adecuadamente en la formación de los estudiantes, generando autonomía en su trabajo y motivando al desarrollo de los objetivos planteados en las clases, de hecho, a este proceso se le puede conocer como liderazgo virtual, es importante comprender la importancia de desarrollar habilidades digitales que les permitan utilizar diversas herramientas tecnológicas para favorecer el aprendizaje dentro de su labor educativa. A raíz de la pandemia se ha notado el incremento significativo de la participación de estudiantes optando por esta modalidad, ha marcado una tendencia muy fuerte en la economía universitaria, donde muchas carreras que optaban por ser solo presencial, hoy en día las

ofertan de forma virtual, todo esto conlleva a contar con todo un equipo de estrategias enfocados a implementar modelos de liderazgos educativos virtuales. Como grupo pensamos que la importancia de la aplicación de diversos métodos radica en la toma de decisiones. Lo cual justifica el estudio del mismo, así enriquecerá los conocimientos y saberes en nuestro proceso de formación como especialistas en Gestión Educativa. Esta investigación está generando la ampliación de nuevos conceptos, este método de investigación nos ayuda a obtener conocimiento válido y confiable dentro del área de nuestro trabajo de grado en la modalidad de estado del arte.

Los programas postgrado en gestión educativa, liderazgo educativo o gerencia educativa deben además de brindar herramientas a sus estudiantes herramientas para aprender liderar los procesos administrativos, financieros, académicos y de la comunidad educativa, requieren prepararlos para gestionar los recursos educativos digitales, con el fin de que puedan usarlos en el mejoramiento de las estrategias didácticas de los docentes, facilitar la ejecución de los procesos antes mencionados, interactuar con la comunidad educativa en forma eficaz desde escenarios virtuales y gestionar relaciones educativas con otras instituciones educativas de tal manera que puedan posicionarse no solo en el ámbito local y regional, sino también internacional.

Es decir, estos programas de postgrado deben enseñarles a los estudiantes a ser líderes virtuales, capaces de incorporar las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) para: implementar innovaciones en sus instituciones educativas, facilitar la comunicación e interacción entre los miembros de su comunidad educativa y otras comunidades educativas externas, y ampliar la cobertura de los servicios educativos que ofrecen sus instituciones educativas a otros escenarios desde la virtualidad, como pueden ser los escenarios rurales y apartados de las grandes ciudades como parte de su responsabilidad social empresarial.

Para implementar innovaciones educativas, los directivos escolares necesitan conocer las últimas tendencias en plataformas educativas digitales, laboratorios virtuales de aprendizaje, software educativo, herramientas de interacción como *chatbots*, y tecnologías de búsqueda de información basadas en inteligencia artificial, para determinar cuáles de estas se necesitan en sus instituciones educativas según el perfil y las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, cuales de estas se pueden adquirir de acuerdo al presupuesto y la

infraestructura institucionales, y cuales son necesarias para mejorar la oferta del servicio educativo de tal manera que esté a la vanguardia con los avances tecnológicos desarrollados a la fecha.

Paralelamente a lo planteado anteriormente, los directivos escolares requieren aprovechar estas nuevas tecnologías para hacer cada vez más efectiva y asertiva la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa desde la virtualidad, con el fin de: resolver los problemas en un menor tiempo, responder a las inquietudes e inconformidades de estos de forma oportuna, manejar la información obtenida de los estudiantes de forma confidencial y adecuada, mantener actualizada a la comunidad educativa sobre novedades y eventos que surjan de último momento, y motivar a los miembros de la comunidad educativa a relacionarse con estudiantes y docentes extranjeros y de instituciones externas, para que se enriquezcan de estas experiencias.

Y otro aspecto muy importante que deben contemplar los directivos escolares como líderes virtuales, es cual es la responsabilidad social empresarial que tienen ellos y las instituciones educativas que lideran, para mejorar el acceso y la cobertura de la educación para personas menos favorecidas de zonas rurales y lejanas, ya que desde la virtualidad se pueden desarrollar proyectos, encaminados a este propósito. Este tipo de proyectos, puede ayudarles también en diseñar nuevos servicios educativos como un colegio virtual, carreras técnicas virtuales y desarrollo de nuevas herramientas pedagógicas virtuales.

Todos estos aspectos hacen pertinente y relevante la formación de los directivos de instituciones educativas, en liderazgo virtual, pero también muestran la importancia de que se hagan investigaciones sobre el tema, como el presente trabajo de grado.

Problematización

Dada la importancia del tema del liderazgo educativo virtual según lo expuesto previamente, y considerando el aumento en la demanda de la educación virtual en Colombia y otros países de la región tras la pandemia del COVID-19, y que hay pocas investigaciones frente a los rasgos que debe tener un líder educativo en escenarios virtuales, es necesario que se haga una revisión teórica del tema, que permita generar a largo plazo modelos de liderazgo educativo virtual, que les sirvan de referente a los directivos e instituciones educativas para mejorar la calidad educativa en la virtualidad y les permitan ampliar su oferta de servicios a personas de sectores rurales y apartados de las ciudades que requieran estudiar y no puedan

viajar, así como a personas con discapacidades a las que les sería difícil acceder a la educación presencial.

En este sentido, el presente trabajo de grado busca realizar una aproximación al tema y tiene como objetivo general de describir los conocimientos, aportes y vacíos en torno al liderazgo educativo para la virtualidad, a partir de la recopilación de la producción bibliográfica e investigativa desarrollada en Colombia en los últimos diez años. Para alcanzar este objetivo, la pregunta de investigación que direccionará la búsqueda de información es: ¿cuáles son los principales conocimientos, aportes y vacíos que se han desarrollado sobre el tema del liderazgo educativo para la virtualidad en Colombia durante los últimos diez años, de acuerdo con la producción bibliográfica e investigativa desarrollada?.

Como objetivos específicos, del trabajo están: identificar las definiciones de liderazgo educativo para la virtualidad que se han propuesto en publicaciones académicas de Colombia durante los últimos diez años; comparar las similitudes y diferencias de los modelos y teorías del liderazgo educativo para la virtualidad que se han desarrollado en Colombia en los últimos diez años; y analizar los aportes y limitaciones de los modelos y teorías del liderazgo educativo para la virtualidad que se han desarrollado en Colombia durante los últimos diez años.

Revisión de la literatura

El concepto de liderazgo educativo ha sido desarrollado por varios expertos a lo largo de las últimas décadas, entre los cuales están Michael Fullan (2016), Álvaro Rodríguez Akle y Jorge Oswaldo Sánchez (2019) y los expertos de la Fundación Empresarios por la Educación (2021).

Michael Fullan (2016, pp.66-67), como catedrático emérito del *Ontario Institute for Studies in Education de la University of Toronto*, afirma que el liderazgo educativo es el segundo factor que más influye después del docente, en el aprendizaje de los estudiantes, y por ende se necesitan líderes docentes o directivos que movilicen el cambio educativo e incorporen innovaciones para mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes, capaciten a los docentes e instalen capacidades en ellos para trabajar grupal y coordinadamente en la atención de los estudiantes, y fomenten el aprendizaje continuo de la comunidad educativa, de tal manera que la institución educativa pueda funcionar de manera autónoma.

De manera similar, Rodríguez Akle y Oswaldo Sánchez (2019) dicen que:

“el liderazgo no se reduce a una función o cargo individual, el hecho de ser nombrado rector, directivo docente o docente, no da automáticamente la condición de líder. Liderazgo es una construcción de relaciones de interacción social comunicativa -no solo de dirección o influencias- que emerge de los actores en la gestión de la organización escolar, sensible y comprometida con la transformación social mediada por la educación” (p.31).

Esto significa, que liderar va más allá de dar órdenes a los integrantes de la comunidad educativa, e implica convertirse en un ejemplo a seguir para ellos, que los escucha en sus necesidades y sugerencias, llega a acuerdos con ellos y delega responsabilidades para construir entre todos una comunidad educativa enfocada al aprendizaje y al desarrollo de los estudiantes como personas integrales.

Si bien en Colombia desde la década de mil novecientos setenta, se han venido desarrollando diferentes referentes normativos y pedagógicos para los directivos docentes como los que se muestran en la Tabla 1, esto no basta para ser un líder educativo.

Tabla 1. *Normatividad vigente sobre dirección docente en Colombia*

Nombre del documento	Año de publicación	Descripción general
Estatuto docente 2277 del Ministerio de Educación	1979	Decreto sobre el estatuto docente
Ley 115 del Ministerio de Educación	1994	Ley general de educación
Decreto 1860 del Ministerio de Educación	1994	Reglamentación parcial de la Ley 115 en aspectos pedagógicos y organizativos
Ley 715 del Congreso de la República	2001	SGP y organización para la salud y la educación
Estatuto docente 1278 del Ministerio de Educación	2002	Estatuto de profesionalización docente
Guía 34 del del Ministerio de Educación	2008	Guía para el mejoramiento institucional

Fuente: Adaptado de Fundación Empresarios por la Educación, 2021

Al respecto, la Fundación Empresarios por la Educación de Colombia (2021), afirma que la selección de directivos docentes: “se basa en un examen escrito, el cual hace énfasis en sus conocimientos en lugar de sus competencias de liderazgo. Sin embargo, el hecho de que tengan conocimientos sobre las leyes y los reglamentos que rigen las escuelas y colegios, no quiere decir automáticamente que serán unos buenos líderes pedagógicos. Además, a los directivos docentes no se les exige que participen en ninguna clase de cursos de desarrollo profesional” (pp.47-50).

Dada esta situación, en 1993 se creó el programa Líderes Siglo XXI aún vigente, que buscaba capacitar a los rectores de colegios privados en herramientas de gestión directiva. Posteriormente, las universidades comenzaron a diseñar y ofrecer diplomados y postgrados con un enfoque gerencial, entre otras iniciativas como el Programa Rectores Líderes Transformadores, de la Fundación Empresarios por la Educación (2021, pp.50-52), que ha buscado desde el 2012, fomentar un liderazgo transformador orientado a obtener mejores aprendizajes y una buena convivencia, ayudándoles a los rectores de los colegios a desarrollar competencias como: la generación de procesos de reflexión con su comunidad educativa, la identificación de las emociones de otros y propias, la comunicación asertiva, el fortalecimiento del trabajo colaborativo, y el fortalecimiento del ejercicio del liderazgo en busca de la excelencia del equipo (Fundación Empresarios por la Educación, 2021, p.60).

Si bien estas iniciativas de formación han hecho una contribución significativa en la formación de los directivos docentes, es importante clarificar que estas tienen algunas falencias que son: el hecho de que se han focalizado solo en formar a directivos docentes de colegios pero no de institución es de educación superior, y no tienen en cuenta las diferencias que hay entre los contextos presenciales y virtuales de aprendizaje, donde las interacciones pueden variar significativamente y por ende se requieren otras competencias por parte de los directivos.

Los rectores de las universidades públicas y privadas en Colombia, requieren herramientas que les permitan identificar las principales necesidades de sus comunidades educativas, gestionar efectivamente las relaciones con sus comunidades y poder consensuar con ellos cuando existan conflictos de interés y desacuerdos como es frecuente en el caso de las universidades públicas; trabajar colaborativamente con comunidades externas a nivel nacional e internacional que les permitan proyectar a sus institución educativa e incorporar cambios e innovaciones que le permitan a su institución competir a nivel académico e investigativo frente a otras instituciones.

En el caso del liderazgo educativo virtual, son pocas las investigaciones que se han desarrollado sobre el tema en Colombia, pero algunos autores extranjeros han realizado publicaciones en las que hablan de conceptos como liderazgo educativo virtual, e-liderazgo, liderazgo en línea, y liderazgo electrónico.

Es importante aclarar que la educación virtual, posee unas características muy particulares que la hacen diferente a la educación presencial. De acuerdo con Rivera Cabrera, Viera Díaz y Pulgarón Decoro (2010): “la educación virtual es una vía para el aprendizaje que se caracteriza por su dinamismo e interactividad. Se basa en un modelo cooperativo donde intervienen profesores y alumnos a pesar de estar separados por una distancia física. La tecnología juega un papel importante, pues a través de ella se ponen a disposición facilidades que incluyen la transmisión de voz, video, datos, gráficos e impresión. Es una nueva comprensión de la educación que ya no se centra en la figura del profesor sino en la del alumno; el rol del educador se modifica, él es un mediador efectivo y significativo que entrega los contenidos y opera de soporte en la evolución del alumno” (p.148).

Esto significa, que a diferencia de la educación presencial donde el docente le brinda orientaciones al estudiante y lidera el aprendizaje dándole indicaciones y acompañamiento constante, en la educación virtual, el docente desarrolla materiales de aprendizaje y los comparte en una plataforma virtual, para que el estudiante los revise, lea y analice, lo cual implica un mayor nivel de autonomía en el proceso de aprendizaje porque ya el docente no está supervisando al estudiante de forma permanente, y depende del estudiante organizar sus tiempos para estudiar los materiales desarrollados, realizar las actividades virtuales asignadas por el docente y llevar preguntas al docente a las sesiones o encuentros sincrónicos virtuales, para que este se las clarifique.

Es decir, la educación virtual da mayor libertad al estudiante para aprender a su ritmo dentro unos márgenes de tiempo puntuales, y brinda mayor accesibilidad a los contenidos de aprendizaje, porque no implica desplazamiento físico a una institución, pero requiere que exista una infraestructura tecnológica para poder participar de esta modalidad educativa, ya que sin un computador que tenga acceso a internet y un procesador adecuado no va a poder visualizar los materiales ni estar en las clases virtuales.

En la Tabla 2, que se muestra a continuación, se describen algunas ventajas y desventajas tanto de la educación presencial como virtual.

Tabla 2. *Ventajas y desventajas de la educación virtual y presencial*

Educación virtual		Educación presencial	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Creatividad, transformación e innovación.	No siempre se obtiene a tiempo una retroalimentación del docente.	Interacción constante docente con los estudiantes.	Limita el acceso a la educación de las personas de zonas rurales y con discapacidades.
Autonomía e integración de la tecnología.	Problemas técnicos de conectividad a internet y de acceso a la plataforma educativa.	Ambiente de aprendizaje controlado por normas de disciplina que facilita la concentración.	Limitaciones horarias para poder trabajar y dedicar tiempo a otras actividades.
Agudeza argumentativa.	Dificultades de concentración.	Establece rutinas de estudio y de aprendizaje.	Mayor costo de tiempo y dinero.
Permite el trabajo en equipos.	Limitaciones en la interactividad entre los estudiantes.	Facilita la participación en clase y con los demás compañeros.	Las clases se desarrollan de forma verbal.

Mejor calidad de Exposición Se puede dar un
vida individual. prolongada a acompañamiento
pantallas que puede más cercano del
afectar la salud docente.
visual y mental.

Cada persona
administra el manejo
de su tiempo de
estudio.

Estimula el
desarrollo de las
habilidades
intelectuales de los
estudiantes.

Educación,
accesible e
inclusiva.

Fuente: Elaboración propia, 2024

Para una persona que lidere un programa educativo virtual, debe tener en cuenta que el éxito de sus estudiantes depende de: su nivel de autonomía, su manejo del computador y la accesibilidad al mismo, así como de su capacidad de organización del tiempo y de su dedicación para estudiar, y dentro de su gestión como líder tiene que promover estos factores de éxito, a través de los docentes, dando directrices de apoyo y mediante otras estrategias didácticas.

De acuerdo con Torres-Martín (2019, p.5) el liderazgo electrónico es más que el hecho de describir cómo los líderes usan la tecnología como interacción virtual con los miembros de los grupos que lideran, siendo la acción recíproca que posibilita la tecnología y los fines del liderazgo los que constituyen la base más acorde con la realidad actual de las organizaciones, procurando alcanzar una nueva comprensión de lo que ocurre durante la interrelación tecnológica (Torres Martín, 2019, p.5). Por ende, el e-liderazgo debe ser un

componente clave para la formación de los directivos escolares y universitarios (Torres Martín, 2019), porque tras la pandemia del COVID-19 las instituciones educativas colombianas están comenzando a ofertar más programas en modalidad virtual e híbrida, y se requiere personal preparado para liderar en estos escenarios.

Para poder establecer qué competencias requiere un líder educativo en escenarios virtuales, se requiere desarrollar investigaciones frente al tema, como propone Awais (2023). Los estudios realizados en esta área por la Wallace Foundation (2021, p.6) de Estados Unidos, permitieron establecer que el aprendizaje virtual requiere directores que sean flexibles, adaptables, receptivos y responsivos a los frecuentes cambios que los entornos virtuales a menudo traen. En su calidad de líderes organizacionales, los directivos escolares necesitarán construir una comunidad virtual y atender las necesidades de apoyo del personal y los estudiantes, particularmente aquellos que pertenecen a comunidades desfavorecidas.

De igual manera, hay otros autores que han planteado que el líder educativo virtual, debe poseer algunas competencias como: definir objetivos claros, contribuir al desarrollo del conocimiento, brindar retroalimentación a las personas; retar a los demás miembros a mejorar, saber solicitar informar y de instrucciones, y un uso adecuado de las herramientas tecnológicas según Gallego-Arrufat, y Gutiérrez Santiuste (2014, p.100); mientras que Varela Medina (2023, p. 65), dice que las competencias que debe poseer son: la buena comunicación electrónica: el líder puede comunicarse a través de las TIC de manera clara y organizado, evita errores y faltas de comunicación, y no es excesivo ni perjudicial para la actuar; interacción-social virtual: el líder puede crear un ambiente de trabajo positivo y mejorar la comunicación y colaboración a través de una variedad de métodos de comunicación virtual; desarrollar un equipo electrónico: el líder puede crear, motivar, reconocer y responsabilizar a los equipos en forma virtual en diferentes ambientes; fomentar el cambio electrónico: el líder puede gestionar iniciativas de cambio de forma eficaz a través de las TIC; tener conocimiento tecnológico: líder es el conocimiento tecnológico y se mantiene actualizado en novedades TIC relevantes y preocupaciones relacionadas con la seguridad de las TIC; y generar confianza virtual: el líder tiene la capacidad, al utilizar las TIC, de crear un sentimiento de confianza siendo percibido como honesto, consistente y justo.

Algunos de los retos que tienen a futuro los directivos escolares y universitarios en la gestión e incorporación de las TIC para mejorar sus procesos académicos y administrativos

al interior de sus instituciones son: implementar laboratorios virtuales para el desarrollo de las clases; aprovechar las ventajas de robots o androides educativos que apoyen a los docentes (Orhani, 2023) en la realización de actividades académicas presenciales y virtuales; utilizar *chatbots* para mejorar y agilizar las comunicaciones con los integrantes de la comunidad educativa; aprovechar los programas informáticos basados en la inteligencia artificial para seleccionar y evaluar personal docentes y administrativo.

Ya en Colombia se han desarrollado algunas iniciativas para comenzar a dar respuesta a estos retos. Por ejemplo, Procolombia publicó una noticia el 22 de noviembre de 2019, titulada: “*El laboratorio virtual colombiano que revoluciona las aulas del mundo*”, en la que afirma que desde Pereira se exportan simuladores, a manera de videojuego, para aprender física, biología, matemáticas, robótica e ingeniería en colegios de diecinueve países; el robot Steve, fue usado para enseñar negocios en el Laboratorio de Mercadeo de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte en Barranquilla según Rodríguez (2019) en su noticia titulada: “*Conoce a Steve Business, el primer profesor robot de la Escuela de Negocios*” que fue publicada el 21 de agosto de 2019; y García-Reina (2018) como trabajo de grado en ingeniería de sistemas desarrolló un *chatbot* para el colegio Angloamericano en Bogotá, con el fin de gestionar y canalizar oportunamente las quejas, solicitudes y reclamos de los padres de familia.

Este tipo de avances, podrán permitir a las instituciones educativas en el futuro establecer cambios significativos importantes en escenarios educativos virtuales, porque van tecnificar más los procesos académicos y administrativos de las instituciones educativas, y los líderes deben saber aprovecharlos para potenciar los aprendizajes de los estudiantes y humanizar estas tecnologías en favor de su formación integral como personas, inculcando valores y orientaciones éticas en los estudiantes que les ayuden a ser solidarios y respetuosos con los demás, y pensar en los menos favorecidos, ya que generalmente este tipo de tecnologías se vuelven un privilegio para unos pocos y la idea es usarlas para ayudar a los que más lo necesitan.

Un líder educativo en escenarios virtuales debe estar preparado entonces para asumir estos retos para hacer progresar a su comunidad educativa, y generar un impacto social significativo en el entorno social. Hasta ahora se están comenzando a generar reflexiones sobre la importancia del liderazgo educativo virtual en el país, y ya hay algunos trabajos

académicos que hacen aportes significativos al concepto de liderazgo educativo virtual que se revisarán a lo largo de la presente investigación.

Diseño metodológico

Teniendo en cuenta que el presente trabajo de grado se desarrollará bajo la modalidad de estado del arte, a nivel metodológico se realizará una investigación cualitativa de carácter documental del tema, en la que se revisarán diferentes publicaciones sobre el tema de liderazgo educativo virtual que se hallan realizado en Colombia durante los últimos diez años.

Para Martínez-Corona, Palacios Almón y Oliva Garza (2023) la investigación documental se define como:

“como una serie de técnicas y métodos que tienen como objetivo localizar, procesar y almacenar información en documentos, como primera etapa; para su posterior presentación, bajo las características de ser sistemática, coherente y argumentada en un nuevo documento, esto como segunda etapa. Cuando el proceso tiene la función de responder preguntas sobre un tema en específico se le denomina análisis documental y consiste no sólo en localizar y seleccionar, sino que se amplía el proceso en organizar y analizar los materiales para lograr encontrar esas respuestas” (p.69).

Los pasos necesarios para llevar a cabo una investigación documental son desde la perspectiva de Peña (2022): “establecer el objetivo de la investigación, la determinación del tema o elemento del análisis de la información, la elección del tipo de análisis requerido en cada disciplina, la identificación del patrón de organización del contenido en categorías o palabras clave, graficar el patrón de organización de la información, evaluación de la información obtenida y construcción de la síntesis de la información” (pp.3-5).

Estrategia y criterios de búsqueda de documentos

Para realizar la búsqueda de documentos se usarán las siguientes palabras clave que son: liderazgo educativo virtual, escenarios educativos virtuales, competencias del líder educativo virtual, formación en liderazgo educativo virtual, y retos del liderazgo educativo virtual, que fueron tomadas del Tesouro del *Institute of Education Sciences* - ERIC y se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. *Palabras clave para buscar documentos*

Categoría de análisis	Palabra para buscar documentos	Link o hipervínculo
Liderazgo educativo virtual	<i>Instructional leadership</i> (liderazgo instruccional)	https://eric.ed.gov/?qt=leadership+&ts=on&ti=Instructional+Leadership
Escenarios educativos virtuales	<i>Virtual environments</i> (ambientes virtuales)	https://eric.ed.gov/?qt=virtual+&ts=on&ti=Virtual+Environments+(Education+and+Tr
Competencias del líder educativo virtual	<i>Leadership qualities</i> (cualidades del liderazgo)	https://eric.ed.gov/?qt=leadership+&ts=on&ti=Leadership+Qualities
Formación en liderazgo educativo virtual	<i>Leadership training</i> (entramiento en liderazgo)	https://eric.ed.gov/?qt=leadership+&ts=on&ti=Leadership+Training
Retos del liderazgo educativo virtual	<i>Virtual learning</i> (aprendizaje virtual)	https://eric.ed.gov/?qt=virtual+&ts=on&ti=Virtual+Education

Fuente: Elaboración propia, 2024

De cada palabra clave se buscarán varios documentos y como criterios para seleccionar los documentos y estudios se tendrán en cuenta los siguientes: que en sus títulos tengan la palabra clave, que hayan sido publicados durante los últimos diez años, y que aborden el tema asociado con la palabra clave dentro del texto, en caso de que la palabra clave no aparezca en el título del documento o estudio. Es importante aclarar que priorizarán estudios y publicaciones sobre liderazgo educativo virtual en Colombia, y también de otras latitudes para recopilar información que sirva como referente para desarrollar el tema a nivel local en el futuro.

Se hará la búsqueda de documentos como artículos científicos, libros, trabajos de grado, publicaciones gubernamentales, y de estudios científicos del tema de liderazgo educativo virtual en bases de datos académicas como Dialnet, EBSCO, ERIC, Redalyc, Scielo, entre otras, así como en repositorios digitales de universidades y en páginas web de organizacionales gubernamentales y no gubernamentales.

Organización de los resultados

Posterior a la búsqueda de los documentos, se hará una selección de dieciocho documentos, que se revisarán y analizarán de manera individual en un formato Resumen Analítico Especializado – RAE, que se muestra en la Tabla 4, el cual se utilizará como instrumento de recolección de la información más relevante de acuerdo con las palabras clave.

La idea es que una vez se tengan completos todos los RAE, se desarrollará una matriz de análisis en la cual se condensará toda la información considerando las palabras clave y se triangulará o comparará para responder la pregunta de investigación planteada.

Tabla 4. *Estructura del formato del Resumen Analítico Especializado (RAE)*

Referencia bibliográfica del estudio/documento

Tema del estudio

Objetivo del estudio/documento

Resumen del estudio

Conclusiones del estudio/documento
Valoración crítica del estudio/documento
Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

Fuente: Elaboración propia, 2024

Análisis de resultados

Tras hacer un rastreo de la literatura académica, se encontraron 18 referencias de Colombia que abordaba el liderazgo educativo y el liderazgo educativo virtual. Estas referencias se mencionan en la Tabla 5.

Tabla 5. *Artículos y trabajos de grado sobre el tema de liderazgo educativo virtual*

-
- Alarcón, L., García, J. & Bolívar, R. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 17(1), 341 – 363. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/8450/7629>
- Bedoya Dorado, C., García Solarte, M., y Gómez Cano, A. M. (2023). Estilos de liderazgo de directivos universitarios en Colombia: un análisis del género, la experiencia y el tipo de institución. *Revista CEA*, 9(21), e241. https://www.researchgate.net/publication/373315893_Estilos_de_liderazgo_de_directivos_universitarios_en_Colombia_un_analisis_del_genero_la_experiencia_y_el_tipo_de_institucion
- Bedoya-Dorado, C., Murillos-Vargas, G. y González-Campo, C. H. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Buitrago Echeverry, F. D. y Quevedo Barbosa, I. (2022). Liderazgo electrónico: la experiencia del diseño de entornos virtuales de aprendizaje para estudiantes de MBA en época de covid-19. *Citas*, 8(1). https://www.researchgate.net/publication/358596322_Liderazgo_electronico_La
-

[experiencia del diseño de entornos virtuales de aprendizaje para estudiantes de MBA en época de Covid-19](#)

- Contreras Bastos, S. (2020). El liderazgo electrónico y sus nuevas perspectivas de estudio. *FACE - Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/4007/2268
- Contreras, F., Baykal, E., y Abid, G. (2020). E-learning and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11. https://pure.urosario.edu.co/ws/portalfiles/portal/36936396/fpsyg_11_590271.pdf
- Cruz Padilla, M. (2022). *Liderazgo en las organizaciones: E-leadership*. [Universidad Militar Nueva Granada, Tesis de pregrado en administración]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/43992/CruzPadillaMiguelAngel2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Duarte Rodríguez, D. (s.f). *Análisis de las competencias de liderazgo requeridas en los equipos virtuales globales*. [Trabajo de grado de maestría en <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/51665/Trabajo%20de%20grado%20-%20Daniela%20Duarte.pdf?sequence=1>
- Esguerra, G., y Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Revista Estudios Gerenciales*, https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2304/html
- Espinal, S., Pichardo, I., y Manzur, K. (2023). El liderazgo docente y su relación con la retención estudiantil: un estudio de casos. *Revista Lasallista de Investigación*, 20(2), 156-169. <https://doi-org.loginbiblio.poligran.edu.co/10.22507/rli.v20n2a9>
- Cordova-Buiza, F., Aguirre-Parra, P., Garcia-Jimenez, M., y Martinez-Torres, D. (2022). Virtual leadership as a development opportunity in business context. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 248-259. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.20](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.20)
- Jiménez-Carranza, C., Aguilar-Bustamente, M. C. & Peiró, J. (2021). Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico. *Universitas Psychologica*,
-

<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/34636/28124>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Colombia*. OECD Publishing: Paris, Francia. https://mintic.gov.co/portal/715/articles-106833_going_digital_in_colombia.pdf

Pineda Rodríguez, M. (2021). *El liderazgo del teletrabajo*. [Universidad Militar Nueva Granada, Ensayo de diplomado]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38146/Pineda%20Rodriguez%20Maria%20Consuelo%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Riascos-Hinestroza, L., y Becerril – Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264. <https://doi-org.loginbiblio.poligran.edu.co/10.5294/edu.2021.24.2.4>

Rivas Hermosa, E. (2021). Liderazgo virtual efectivo en las empresas colombianas. [Tesis de especialización en alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/44767/RivasHermosaEvelyn2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santamaria Ayala, J. (2021). Liderazgo de equipos virtuales: estudio bibliométrico. Tendencias. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 22(2), 349-370. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932021000200349

Torres Torres, S. (2021). *La importancia del liderazgo en ambientes virtuales de trabajo*. [Universidad Militar Nueva Granada, Ensayo de diplomado]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38156/TorresTorresSandraPaola2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La información procedente de cada uno de estos documentos, se analizó en un formato de Resumen Analítico Especializado. Luego se trianguló o comparó la información de todos los RAE para poder construir una matriz (Véase Tabla 6) que permitiera definir las palabras clave

o categorías de análisis de la presente investigación, así como los hallazgos y vacíos conceptuales de las mismas.

Las categorías de análisis son: liderazgo educativo virtual, escenarios educativos virtuales, competencias del líder educativo virtual, formación en liderazgo educativo virtual, y retos del liderazgo educativo virtual.

El liderazgo educativo virtual hace referencia a un conjunto de habilidades y competencias que les ayudan a los profesionales a desarrollar con éxito los procesos directivos, financieros, académicos y comunitarios de su institución educativa a nivel virtual, y al mismo tiempo motivar a los demás integrantes de las comunidades educativas que lideran, para que participen en los escenarios educativos que ofrece la virtualidad, que pueden ser sincrónicos como: las videollamadas o los chats, y escenarios asincrónicos como: los simuladores, los laboratorios virtuales, los programas informáticos especializados, y las plataformas virtuales con recursos bibliográficos o educativos.

Para poder participar activamente de estos escenarios, tanto los administrativos, docentes y estudiantes, necesitan formarse y esta responsabilidad recae sobre los líderes educativos, quienes deben también prepararse para capacitar a sus comunidades en el uso de este tipo de escenarios, actualizarse en los avances que surjan respecto a los mismos e incorporar tales avances en su institución, para mejorar los procesos institucionales. Y los retos del liderazgo educativo virtual, son aquellos aspectos legales, académicos y técnicos que aún no están definidos en la literatura académica, pero que son claves de pensar para poder ofrecer una educación virtual de buena calidad a nivel institucional, y con respecto a otras instituciones educativas también.

Tabla 6. *Matriz de análisis de palabras clave o categorías del tema*

<i>Palabra clave o categoría</i>	<i>Hallazgos en los documentos</i>	<i>Vacíos en los documentos</i>
Liderazgo educativo virtual	El liderazgo educativo virtual se denomina en la literatura académica como: <i>e-leadership</i> , <i>digital leadership</i> , <i>liderazgo 4.0</i> y <i>virtual</i>	En Colombia la reglamentación educativa habla de cargos directivos, de sus funciones y los requisitos para aspirar a estos

management (RAE 16), y se comenzó a estudiar a finales de los años noventa. Uno de los autores que más ha investigado del tema es Bruce Joseph Avolio, es un psicólogo norteamericano especializado en liderazgo muy citado frente al tema, y definió el liderazgo virtual en 2001 como la aplicación del liderazgo tradicional en entornos virtuales (RAE 10).

El liderazgo electrónico debe caracterizarse por generar confianza y evitar que la distancia se convierta en una barrera (RAE 10). Los elementos del liderazgo electrónico son: 1) la interacción entre el líder y el seguidor (díada), cuyo centro es la calidad de la relación; 2) los grupos virtuales, donde el líder influencia la calidad en la colaboración y el rendimiento de los miembros; y 3) el contexto dentro del cual se desarrollan las interacciones (RAE 11).

Los líderes necesitan preparar a sus organizaciones para evolucionar junto con las Tecnologías de la Información y la Comunicación

cargos; y aunque se hace mención de las competencias que deben tener las personas que ocupan cargos directivos, en ninguno se mencionan competencias que deben tener para ejercer el liderazgo en escenarios virtuales.

En educación superior, el artículo 66 de la Ley 30 de 1992, plantea que el rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la universidad estatal u oficial y será designado por el Consejo Superior Universitario de acuerdo a unos estatutos. En educación básica, y media, la Resolución 3842 de 2022 y la Resolución 9317 de 2016 describen los requisitos y las competencias para ocupar estos cargos de rector o coordinador (RAE 18), pero en ninguno de estos documentos se mencionan competencias puntuales ni requisitos para el ejercicio del liderazgo en contextos educativos virtuales.

En educación básica y media la reglamentación indica que los líderes educativos deben tener en

	<p>(RAE 4), de tal manera que se puedan adaptar a los avances de su gremio y puedan ofertar servicios de mejor calidad.</p> <p>Una debilidad en los estudios de liderazgo es su metodología, con muestras pequeñas y escasa fundamentación teórica (RAE 5); por lo que se recomienda realizar estudios experimentales para tener datos más exactos.</p>	<p>competencias comportamentales y funcionales en el ejercicio de su rol. Las competencias comportamentales son: liderazgo; toma de decisiones y negociación; y trabajo en equipo. Las competencias funcionales son: organización, planeación, dirección y control (RAE 18), pero estas competencias se refieren de manera muy genérica, y no se habla de competencias que deben tener sobre el dominio de las TIC.</p>
<p>Escenarios educativos virtuales</p>	<p>La Cuarta Revolución Industrial es una nueva era que está marcando el panorama actual, según Klaus Schwab. Esta etapa se caracteriza por la aparición de máquinas inteligentes capaces de gestionarse a sí mismas gracias a la inteligencia artificial, lo cual obliga a los líderes a adaptarse al escenario VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ágil) que traerá varios desafíos para las organizaciones (RAE 15), como: la supresión de algunos empleos porque serán desempeñados por máquinas, la automatización de varios procesos y servicios y la rápida evolución de los avances tecnológicos.</p>	<p>La reglamentación educativa actual en Colombia, no contempla la posible aparición de programas informáticos que cumplan las funciones de docentes virtuales o docentes robots que en el futuro podrían llegar a realizar varias tareas de los docentes, y el problema de esto es que varios colegios y universidades privadas podrían llegar a adquirir este tipo de herramientas y sacar una parte de su planta docente para ahorrar costos, sin tener en cuenta que parte de la formación de los educandos no solo está dada por los contenidos, sino también por los valores y el ejemplo</p>

que inculcan los docentes a sus estudiantes.

En los contextos educativos, las nuevas herramientas tecnológicas, permiten establecer interacciones sincrónicas y asincrónicas que los líderes educativos deberán aprender a gestionar (RAE 8) para potenciar al máximo el aprendizaje de los estudiantes. Las interacciones sincrónicas están mediadas por programas de videoconferencias, que permiten el diálogo entre docentes y estudiantes; y las interacciones asincrónicas, están mediadas por recursos como lecturas, videos, laboratorios virtuales y realidad aumentada, que el estudiante debe consultar y explorar por cuenta propia.

En este sentido, hace falta que el Ministerio de Educación capacite a los directivos escolares y universitarios, frente a la adquisición y uso adecuado de estas nuevas herramientas de apoyo pedagógico, de tal manera que no desplacen al docente y en vez de eso le faciliten su trabajo. De igual manera, el Ministerio de Educación deberá formar a los docentes de los diferentes niveles educativos, para que aprendan a usar y programar este tipo de herramientas, y para que las puedan aplicar a en los diferentes cursos que imparten.

Competencias del líder educativo virtual

En la literatura académica, se plantean diferentes perspectivas de las competencias y habilidades que debe tener un líder educativo virtual. Algunos consideran que las habilidades asociadas al liderazgo electrónico para los líderes son: 1) la comunicación, 2) la habilidad social orientada a la cordialidad y entornos de trabajo agradables virtuales, 3) la habilidad en la creación de equipos

Hacen faltan instrumentos validados en Colombia, para medir las competencias del liderazgo virtual en directivos y docentes, ya que este tipo de instrumentos debería considerarse dentro de los procesos de selección para aspirar a cargos directivos docentes, puesto que la experiencia laboral y los conocimientos por sí solos no son suficientes para desempeñar un

virtuales, 4) la gestión de cambio, 5) los conocimientos tecnológicos para resolución de problemas y 6) la confianza (RAE 11).

Otros plantean que un líder debe comunicarse en forma asertiva, escuchar activamente a las personas y desenvolverse en situaciones tensas (RAE 13).

Por otro lado, hay autores que afirman que un líder debe tener conocimiento acerca de las tres claves primordiales del liderazgo electrónico para así poderlas aplicar e implementar en sus organizaciones y equipos de trabajo. Tales claves son: competencia, carácter y comunicación. La competencia implica aprender de forma permanente y aprender de los errores; el carácter es ser coherente entre lo que se dice y hace; y la comunicación hace referencia a la motivación de otras personas para alcanzar objetivos comunes (RAE 17).

cargo directivo, dado que si la persona no tiene bien desarrolladas ciertas habilidades blandas que le permitan saber liderar un equipo, puede llegar a actuar de forma autocrática sin tener en cuenta el punto de vista de otros y tratarlos con cierta rudeza.

A nivel internacional existen ciertos instrumentos que pueden servir como referentes para evaluar el liderazgo educativo, como son: el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ 5X) de Bass y Avolio que mide el liderazgo en sus tipos y dimensiones (RAE 9) y el *Vanderbilt Assessment of Leadership in Education* (Porter, Murphy, Goldring, Elliott, Polikoff y May, 2008), de la Wallace Foundation. Cualquiera de estos instrumentos podría adaptarse y validarse en población colombiana para medir las habilidades y competencias de los líderes educativos.

Formación en liderazgo educativo virtual	<p>El documento <i>OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Colombia</i> (2019) sugiere que Colombia construya un marco integrado de políticas digitales para seguir avanzando en la digitalización de sus servicios, lo cual podría aplicarse también al sector educativo.</p>	<p>Si bien en Colombia el Ministerio de Educación Nacional junto con la Fundación Empresarios por la Educación, han formado líderes de entornos escolares, para que aprendan a gestionar adecuadamente los colegios que lideran, es importante tener en cuenta que esta iniciativa de formación no contempla la formación para ejercer el liderazgo en escenarios educativos virtuales y hacen falta programas de formación para los rectores y directivos de instituciones de educación superior, que les ayuden a desarrollar las habilidades necesarias para ejercer en forma adecuada sus cargos.</p>
Retos del liderazgo educativo virtual	<p>Actualmente, el liderazgo en la educación virtual presenta varios retos como son: lograr definir estándares de buena calidad educativa para esta modalidad, definir diferentes tipos de liderazgo educativo de acuerdo con los roles que desempeñan docentes y directivos, y mantener la cohesión y motivación de equipos de trabajo virtuales.</p>	<p>El Ministerio de Educación expidió el documento <i>Lineamientos de calidad para la verificación de las condiciones de calidad de los programas virtuales y a distancia</i> (Castillo Torres, 2013). Y en este se definen estándares de buena calidad del servicio en general, pero no menciona estándares de calidad en las asesorías docentes ni del liderazgo de equipos virtuales.</p>

A nivel de calidad, el sector de la educación superior en Colombia enfrenta un gran desafío relacionado con el aseguramiento de la calidad, códigos de buen gobierno y autofinanciación (RAE 2) y sobre todo en escenarios educativos virtuales.

Por otro lado, si bien el liderazgo educativo ha sido estudiado desde el rol del directivo docente, hacen falta estudios que analicen el liderazgo de los docentes y sus diferencias y similitudes con el liderazgo directivo, ya que ambos son necesarios para ofrecer un buen servicio educativo (RAE 14).

Finalmente, otro desafío muy importante para los líderes educativos, es que logren mantener equipos de trabajo virtuales de docentes y estudiantes, bien integrados y cohesionados, para que trabajen motivadamente, se apoyen entre sí y adquieran sentido de pertinencia institucional, dado que en la modalidad virtual los vínculos tienden a debilitarse si no se

De igual manera, hacen falta estándares de calidad para colegios virtuales, o la oferta de servicios educativos virtuales en modalidad híbrida, ya que es muy posible que en el futuro surjan colegios en estas dos modalidades.

Si bien existen colegios virtuales en Colombia, a la luz de la normatividad no se encuentran en la facultad para impartir clases de esta manera, y hay vacíos en cuanto al estudio de la desigualdad socioeconómica que se refleja en el acceso desigual a recursos educativos de los líderes públicos y privados de instituciones educativas.

establecen estrategias de liderazgo adecuadas (RAE 15).

Fuente: elaboración propia, 2024

Como se observa en la matriz de categorías de la Tabla 6, la mayoría de documentos revisados sobre liderazgo educativo virtual, han sido desarrollados principalmente desde una perspectiva administrativa y empresarial, más no propiamente pedagógica, por lo cual, las definiciones que plantean del liderazgo educativo, hacen referencia a: la aplicación del liderazgo tradicional en escenarios virtuales, el desarrollo y conducción de equipos virtuales, y la realización efectiva y procedimental de tareas virtuales, pero ninguna de estas definiciones contempla las áreas propias de la gestión educativa, que son: el área de gestión directiva, el área de gestión académica, el área de gestión administrativa y financiera y el área de gestión de la comunidad, ni los procesos y competencias asociados a cada una de estas que se definen en la Resolución 3842 de 2022 (Ministerio de Educación Nacional, 2022d) y en la Resolución 9317 de 2016; a su vez estas legislaciones no contemplan competencias para ejercicio del liderazgo virtual, por lo que es necesario que se puedan actualizar a futuro e incluyan competencias del liderazgo virtual.

De igual manera, los documentos revisados proponen en su mayoría competencias blandas del líder virtual, que se enfocan en el acompañamiento, motivación y gestión de equipos y comunidades virtuales; y tan solo algunos estudios plantean la importancia de que los líderes educativos dominen las TIC para mejorar los procesos organizacionales y plantean competencias relacionadas con la adaptación al cambio y la solución de problemas, pero ningún documento aborda competencias pedagógicas ni de gestión de recursos pedagógicos ni financieros en la virtualidad.

En cuanto al concepto de escenarios educativos virtuales, casi todos los artículos plantean que la virtualidad es una realidad que evoluciona de manera constante y rápida, lo cual configura escenarios complejos que exigen de los líderes educativos: actualizarse permanentemente sobre las nuevas herramientas tecnológicas que ofrece el mercado educativo para el desarrollo de cada uno de los procesos institucionales; y estar en contacto constante con los integrantes de la comunidad educativa actuales y antiguos de tal manera

que se puedan mantener en el tiempo las relaciones virtuales, brindar capacitación y acompañamiento a las personas y delegarles responsabilidades. Algunos problemas, que se pudieron identificar en la construcción de comunidades educativas virtuales, fueron las limitaciones: económicas que pueden llegar a tener las personas e instituciones educativas para acceder a las actualizaciones de las herramientas tecnológicas, y de alfabetización para usarlas correctamente, sobre todo en contextos educativos públicos, rurales o donde hay comunidades de escasos recursos, que son los que más recurren a la educación virtual.

Por otro lado, en lo concerniente a la formación para el liderazgo educativo virtual, aunque el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y la Fundación Empresarios por la Educación, han desarrollado programas de formación para directivos escolares, para la gestión adecuada de sus contextos educativos, este tipo de iniciativas se ha centrado en formar líderes directivos de contextos escolares y para ejercer su labor en la presencialidad, por lo cual hacen falta programas de formación para líderes educativos de educación superior, para líderes docentes de educación básica y media, y para líderes docentes de educación superior, que los preparen para ejercer su labor no solo en forma presencial sino también virtual, de tal manera que puedan adaptarse a los cambios que trae consigo la Cuarta Revolución Industrial en la actualidad, y para el futuro educativo en Colombia. Además, es muy importante que, dentro de los perfiles de los cargos directivos y docentes, así como en las evaluaciones de desempeño para ambos tipos de cargos se incluyan competencias para ejercer estos roles en la virtualidad y en la presencialidad, porque esto va a permitir mejorar la calidad del servicio educativo en todos los niveles y les va exigir tanto a las instituciones como a los profesionales cualificarse de forma permanente.

Y como retos del liderazgo educativo virtual, están las necesidades de: que el Ministerio de Educación Nacional defina estándares de calidad de la educación virtual en cada uno de sus niveles educativos (educación básica y media, y superior), que permitan a los directivos tener un referente para el mejoramiento de su gestión en escenarios virtuales; y se desarrollen estudios de las competencias que deben tener los líderes educativos tanto directivos como docentes a nivel virtual, para que a partir de estos se puedan diseñar instrumentos de evaluación estandarizados como cuestionarios o *tests*, que sirvan de referente en los procesos de selección para cargos directivos en escenarios educativos y en los procesos de evaluación de desempeño. Si bien en el año 2013, el Ministerio de Educación Nacional

expidió el documento *Lineamientos de calidad para la verificación de las condiciones de calidad de los programas virtuales y a distancia* (Castillo Torres, 2013), que define lineamientos para la obtención del registro calificado de programas virtuales y a distancia, las condiciones de calidad institucionales, las condiciones de calidad de los programas virtuales y a distancia, no define las competencias y la preparación que deben tener los docentes y directivos en la educación virtual y a distancia, ni tampoco da pautas para el desarrollo de las funciones sustantivas de investigación, extensión, internacionalización, bienestar institucional e innovación en la virtualidad.

Conclusiones

Tras revisar los estudios sobre el liderazgo educativo virtual en Colombia, se evidencia que hacen falta más investigaciones sobre el liderazgo educativo virtual, para poder profundizar más en la comprensión de las prácticas de liderazgo en esta modalidad educativa y poder mejorarlas. Aunque se han investigado diversos aspectos asociados al tema como: los estilos de liderazgo en universidades (Alarcón, García y Bolívar, 2022; Bedoya Dorado, García Solarte y Gómez Cano, 2023), las competencias directivas (Bedoya-Dorado, Murrillos Vargas y González Campo, 2020), y el liderazgo durante la pandemia del Covid - 19 (Buitrago Echeverry & Quevedo Barbosa, 2022), hay vacíos conceptuales sobre las prácticas de liderazgo educativo en entornos virtuales.

Los estudios internacionales muestran que un liderazgo efectivo en la educación virtual no solo facilita la transición tecnológica, sino que también mejora la calidad educativa y promueve la equidad de acceso (Contreras Bastos, 2020; Franklin Cordova-Buiza, Aguirre-Parra, García Jiménez y Martínez Torres, 2022). Sin embargo, en Colombia, la ausencia de iniciativas claras y un liderazgo proactivo limita la plena integración de las oportunidades digitales en la educación.

Es crucial que las políticas educativas y las instituciones en Colombia fomenten el desarrollo de líderes educativos visionarios, capaces de guiar eficazmente la incorporación de tecnologías digitales en los procesos educativos. Esta transformación es esencial para abordar los desafíos actuales y preparar a las próximas generaciones de estudiantes colombianos para un entorno global digitalmente competente y competitivo.

Para lograrlo, se necesitan modelos de liderazgo educativo virtual para los directivos de las instituciones educativas y los docentes de los diferentes niveles educativos, que ofrezcan perfiles para ejercer un liderazgo educativo virtual y ofrezcan herramientas que permitan evaluar si los aspirantes a desempeñar cargos directivos y docentes en educación virtual, cuentan con las competencias para ejercer un liderazgo virtual en forma adecuada. De igual manera, es importante que estos modelos del liderazgo virtual se articulen con las directrices que ofrecen la Resolución 3842 de 2022 y la Resolución 9317 de 2016, de tal manera que tengan coherencia con la legislación educativa ya existente. A continuación, se presenta una propuesta de liderazgo educativo virtual, que busca cumplir con este propósito en las instituciones educativas colombianas.

Propuesta de un modelo de liderazgo educativo virtual pertinente e incluyente

El liderazgo educativo virtual hace referencia un conjunto de competencias o habilidades técnicas (duras) y personales (blandas) que se adquieren mediante la experiencia laboral y la formación profesional, y habilitan a los directivos y docentes de diferentes niveles educativos para tomar decisiones pedagógicas e institucionales consensuadas con los estudiantes, padres de familia, representantes del sector empresarial y líderes de comunidades vulnerables, con el fin de ofrecer servicios educativos que sean: pertinentes porque responden de forma adecuada a las necesidades formativas de estos grupos de interés y las demandas del contexto laboral actual, e incluyentes, en la medida en que sean accesibles para personas en condición de vulnerabilidad social como personas de sectores rurales, personas con discapacidades y personas de escasos recursos.

Esto significa, que un líder educativo virtual ya sea docente o directivo, antes de planificar sus actividades pedagógicas y administrativas debe hacer un proceso de revisión de: las necesidades de formación de sus educandos, de las exigencias del mercado laboral actual y de las dificultades que tienen las comunidades vulnerables para acceder a los servicios educativos, con el fin de usar esta información como insumo para planificar y diseñar su propuesta pedagógica y/o administrativa, de tal manera que las funciones sustantivas, los procesos institucionales y los contenidos pedagógicos sean actuales, pertinentes y sean responsables con la sociedad.

Dentro de este contexto, las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) deben ser herramientas que los directivos y docentes puedan adaptar para dar respuesta a las necesidades formativas de los educandos, las exigencias del mercado laboral y ayuden a las personas en condición de vulnerabilidad a superar las barreras que presentan para acceder a los servicios educativos, ya que tradicionalmente, el nivel de avance de estas TIC hace muchas veces sean complejas de entender y de usar para las personas, y solo aquellos que poseen conocimientos avanzados de estas, computadores y conexión a Internet con ciertas condiciones, son quienes las pueden aprovechar y no debería ser así. Además, es importante que las TIC no se usen como fines en sí mismas, para reemplazar a los docentes, sino como medios que faciliten la realización de las labores de los docentes, puesto que estos son quienes humanizan los procesos de enseñanza-aprendizaje y pueden formar a los educandos con sus experiencias de vida, sus valores y brindar una escucha empática que ningún *software* ni robot puede hacer de forma genuina sino simulada.

Con fundamento en estos planteamientos, se proponen perfiles con funciones y competencias para los directivos y docentes virtuales.

Perfil del directivo educativo virtual

Aunque no hay un manual de funciones para los directivos de instituciones de educación superior, hay ciertos elementos de la Resolución 3842 de 2022, que pueden servir para definir las competencias de los directivos en este nivel educativo y de los directivos escolares a nivel virtual. Por ejemplo, esta ley se plantea que los directivos deben tener unas competencias funcionales que se articulan con las cuatro áreas de la gestión institucional que son: la gestión directiva, la gestión académica, la gestión administrativa y la gestión comunitaria, y a partir de estas se pueden definir unas competencias funcionales para los directivos como las que se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. *Competencias funcionales propuestas para los directivos educativos virtuales*

Competencias del área de gestión directiva

1. Indagación de necesidades de aprendizaje de los estudiantes, exigencias del mercado laboral actual y barreras de aprendizaje que presentan las comunidades
-

-
- vulnerables del sector próximo a la institución educativa, como base para la planeación institucional.
2. Planeación de las funciones sustantivas (docencia, investigación, extensión, internacionalización y bienestar institucional), procesos y actividades institucionales de forma virtual mediante el uso de herramientas de *cloud computing* y *enterprise resource planning systems*.
 3. Ejecución de (docencia, investigación, extensión, internacionalización y bienestar institucional), procesos y actividades mediante delegación de responsabilidades compartidas con otros integrantes de la comunidad educativa.

Competencias del área de gestión académica

1. Desarrollo de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) pertinente y responsable socialmente que da respuesta a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, las exigencias del mercado laboral actual y las necesidades de apoyo de las comunidades vulnerables del contexto cercano a la institución educativa.
2. Diseño de propuestas pedagógicas de manera conjunta con el personal docente, que sean innovadoras e involucren el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, pertinentes y socialmente responsables.
3. Creación de ambientes virtuales de aprendizaje accesibles, pertinentes e incluyentes, que permitan la configuración de comunidades de aprendizaje virtuales cohesionadas y solidarias con sus miembros y los valores institucionales.

Competencias del área de gestión administrativa

1. Administración de recursos financieros de la institución educativa que incorpore herramientas de *Cloud accounting*¹ y *Cloud finance*, que ayuden a optimizar los ingresos económicos de la institución.
2. Gestión del talento humano mediante el uso de herramientas de *people analytics* o analítica de datos que permitan mejorar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal docente y administrativo.

¹ Con los software de Cloud accounting, los datos contables se envían a "la nube", se procesan y luego se devuelven al usuario.

Competencias del área de gestión comunitaria

1. Comunicación constante con los colaboradores de la institución, estudiantes y representantes de instituciones externas, para la participación de estos en la toma de decisiones institucionales de forma consensuada y dialogada.
2. Desarrollo de nuevas estrategias y canales de comunicación institucionales a nivel virtual mediante el uso de *chatbots*, simuladores y otras herramientas que agilicen el contacto con las personas y ayuden a la difusión efectiva y precisa de los mensajes de interés institucional y la solución de problemas que tengan las personas.
3. Generación de alianzas con fundaciones de personas en condición de vulnerabilidad social que requieran acceso a los servicios educativos y con empresas del sector productivo, para la oferta de servicios educativos para estas.

Fuente: elaboración propia, 2024

Perfil del docente virtual

Existen diferentes tipos de docentes según el área de conocimiento, y el nivel educativo pero la Resolución 3842 de 2022 propone ciertas competencias funcionales que podrían desarrollar los docentes en cualquier nivel educativo, y que adaptadas al contexto virtual serían (Véase Tabla 8).

Tabla 8. *Competencias funcionales propuestas para los docentes virtuales*

Competencias del área de gestión académica

1. Dominio curricular y de contenidos de las áreas de conocimiento asignadas por la institución y de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) asociadas a la enseñanza de las mismas.
2. Diseño de una propuesta pedagógica de manera conjunta con los directivos docentes y otros docentes, que sea innovadora e involucre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, pertinentes y socialmente responsable.

-
3. Creación de ambientes virtuales de aprendizaje accesibles, pertinentes e incluyentes, que permitan la configuración de comunidades de aprendizaje virtuales cohesionadas y solidarias con sus miembros y los valores institucionales.
 4. Enseñanza eficiente de los temas y actividades de los cursos y clases a los estudiantes usando herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica, que permitan clarificar conceptos y dudas a los estudiantes.
 5. Desarrollo de herramientas y productos académicos virtuales de manera conjunta con los estudiantes, que contribuyan a la solución de problemas del contexto laboral actual y de personas en condición de vulnerabilidad.
 6. Evaluación eficiente del aprendizaje de los estudiantes, brindándoles retroalimentación clara y oportuna de sus logros y dificultades frente al dominio de los temas desarrollados en los cursos y clases.

Competencias del área de gestión administrativa

1. Uso eficiente de plataformas de aprendizaje virtuales como Moodle, Blackboard y otras, así como de los recursos que ofrecen para el desarrollo de los cursos y clases.
2. Participación y seguimiento de procesos institucionales mediante canales de comunicación virtuales con administrativos, docentes y estudiantes de la institución educativa.
3. Actualización permanente acerca de los avances tecnológicos para el desarrollo y diseño didáctico de los cursos y procesos académicos y administrativos.

Competencias del área comunitaria

1. Comunicación constante con los colaboradores de la institución, estudiantes y representantes de instituciones externas, para la participación de estos en la toma de decisiones institucionales de forma consensuada y dialogada.

Fuente: elaboración propia.

Es muy importante, que los directivos educativos formen a los docentes para que evolucionen en su forma de liderar y en el futuro puedan llegar a ser líderes directivos, ya que esto casi no se hace y debería ser una práctica institucional. De igual manera, y para mejorar la oferta de los servicios educativos, los directivos educativos de programas virtuales

deberían realizar un proceso de autoevaluación institucional en el que pidan la auditoría de entidades de aseguramiento de la calidad de reconocimiento internacional como *Quality Matters QM*, que es una organización norteamericana que se ha especializado en evaluar la calidad de programas educativos virtuales y a distancia, y cuenta con la membresía de más de 1.500 instituciones en seis continentes y 30 países, y le ayudaría a las instituciones educativas virtuales a certificarse y mejorar sus servicios de acuerdo al cumplimiento de unos estándares de calidad como los que se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9. *Estándares propuestos por Quality Matters QM.*

Estándares para el diseño de cursos en educación básica y superior:

1. Introducción y aspectos generales del curso
2. Objetivos de aprendizaje (competencias).
3. Evaluación y medición.
4. Materiales instruccionales.
5. Actividades de aprendizaje e interacción del estudiante.
6. Tecnologías usadas para el desarrollo del curso.
7. Accesibilidad y aplicabilidad.

Habilidades del instructor en línea:

1. Contexto institucional: el instructor comprende el contexto instruccional en el que enseña.
 2. Tecnologías: el instructor tiene conocimientos sobre las tecnologías utilizadas en el aula virtual.
 3. Diseño instruccional: el instructor comprende los requisitos del diseño instruccional de un curso virtual.
 4. Pedagogía: el instructor comprende los componentes pedagógicos del proceso de enseñanza-aprendizaje en línea.
 5. Evaluación: el instructor conoce varios métodos para medir el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula virtual.
 6. Presencia social: el instructor establece una presencia social y se comunica efectivamente a través de escritura y/o audio y video.
-

7. El instructor cumple con los estándares académicos y/o profesionales en el campo de enseñanza elegido.

Fuente: Información adaptada de: <https://www.qualitymatters.org/qa-resources/rubric-standards>

También, hay otros programas para la formación y certificación profesores escolares a nivel virtual como el que ofrece la *American Board* (<https://www.americanboard.org/>) que pueden servir de referente para las instituciones educativas virtuales en Colombia, ya sea diseñar programas de formación similares, solicitar capacitaciones de esta entidad o generar alianzas para la oferta nuevos programas académicos.

En la medida en que las instituciones educativas con programas educativos virtuales se certifiquen van a ser cada vez más competitivas y van a poder ampliar su oferta académica a otros contextos.

Referencias

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI. (2021). *Habilidades Digitales en Colombia ¿El futuro digital es de todos?*. https://www.andi.com.co/Uploads/GAN_HabilidadesDigitales_COL_V8.pdf
- Alward, E., and Phelps, I. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education. *Online Learning Journal*, 23(3), 72-93. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1228828.pdf>
- Atencio-González, R., Bonilla-Ron, D., Miles-Flores, M., y López-Zavala, S. (2023). Chat GPT como recurso para el aprendizaje del pensamiento crítico en estudiantes universitarios. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 9(17), 20-28. <https://ve.scielo.org/pdf/crihect/v9n17/2542-3029-crihect-9-17-36.pdf>
- Awais, A. (2023). Leadership in Online Education: A Scoping Review, *The Electronic Journal of e-Learning*, 21(4), 335-352. <https://academic-publishing.org/index.php/ejel/article/view/3072>

- Cardarelli, R., y Lion, C. (2020). Liderazgos que innovan con TIC y transforman la escuela. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 15(1), 111-119. <http://www.scielo.org.ar/pdf/rece/v1n15/v1n15a13.pdf>
- Castellanos-Páez, V., Abello-Correa, R., Gutiérrez-Romero, M., Ochoa-Angrino, S., Rojas-Ospina, T., & Taborda-Osorio, H. (2022). Impacto de la pandemia en el aprendizaje: reflexiones desde la psicología educativa. *Praxis & Saber*, 13(34), 1-19. <http://www.scielo.org.co/pdf/prasa/v13n34/2216-0159-prasa-13-34-210.pdf>
- Castillo Torres, M. (2013). *Lineamientos de calidad para la verificación de las condiciones de calidad de los programas virtuales y a distancia*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional. ISBN: 978-958-691-562-5. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-338171_archivo_pdf.pdf
- Computadores para Educar. (2020). *Historia*. <https://www.computadoresparaeducar.gov.co/publicaciones/3/historia/#:~:text=El%2015%20de%20marzo%20de,expedida%20la%20Directiva%20Presidencial%20No>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Documento CONPES 3975. Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (1999). *Documento CONPES 3063. Programa de donación masiva de computadores a colegios públicos "Computadores para educar"*. <https://www.computadoresparaeducar.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=visorpdf&file=https%3A%2F%2Fwww.computadoresparaeducar.gov.co%2Floader.php%3FlServicio%3DTools2%26lTipo%3Ddescargas%26lFuncion%3DexposeDocument%26idFile%3D8%26tmp%3Dd8523740243a9e9d9fc3581881b11674%26urlDeleteFunction%3Dhttps%253A%252F%252Fwww.computadoresparaeducar.gov.co%252Floader.php%253FlServicio%253DTools2%2526lTipo%253Ddescargas%2526lFuncion%253DdeleteTemporalFile%2526tmp%253Dd8523740243a9e9d9fc3581881b11674&pdf=1&tmp=d8523740243a9e9d9fc3581881b11674&fileItem=8>
- Domingo-Coscollola, M., Arrazola-Carballo, J., and Sancho-Gil, J. (2016). Do It yourself in education: Leadership for learning across physical and virtual borders. *International*

- Journal of Educational. *Leadership and Management*, 4(1), 5-29.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1111656.pdf>
- Fundación Empresarios por la Educación. (2021). *Liderar la escuela para transformar la educación*. Primera edición. Colombia: Editorial Planeta Colombiana. S.A. ISBN: 978-958-42-9488-3.
- Fullan. M. (2016). *La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto*. Madrid España: Ediciones Morata, S.L. ISBN: 978-84-7112-819-5.
- Gallego, M. J. y Gutiérrez Santiuste, E. (2014). Liderazgo Instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación post-obligatoria. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(2), 97-118.
<http://redie.uabc.mx/vol16no2/contenido-gallego-gtz.html>
- Garay-Argandona, R., Rodríguez-Vargas, M.C., & Hernández, R.M., Carranza-Esteban, R., Turpo, J.E. (2021). Research competences in university students in virtual learning environments. *Cypriot Journal of Educational Science*, 16(4), 1721-1736.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1316141.pdf>
- García Ramírez, D., y Barbosa, M. (2016). Historias de la televisión en Colombia: vacíos y desafíos. *Comunicación y Sociedad*, 26, 95-121.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n26/0188-252X-comso-26-00095.pdf>
- García-Reina, L. F. (2018). *Asistente virtual de tipo ChatBot*. [Trabajo de pregrado en ingeniería. Universidad Católica de Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/9e15a00f-da91-4c88-87db-b98cfe6d1b2e/content>
- García, I. (2015). Emergent leadership: is e-leadership importance in the quality of virtual education?. *RIED Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 18(1), 25-44.
https://www.researchgate.net/publication/269705339_Emergent_leadership_Is_e-leadership_importance_in_the_quality_of_virtual_education
- Halik, A., Hanaf e Das, W., Naim, M., Rafiuddin, Safri, Ridwan, Umasagi, H., Poli, M. (2024). Virtual based principal leadership model in increasing performance and quality of middle education, *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), 1-23.

- https://www.researchgate.net/publication/379415428_Virtual_Based_Principal_Leadership_Model_in_Increasing_Performance_and_Quality_of_Middle_Education
- Hebert, D., and Lovett, M. (2021). Elements for academic leadership in a virtual space. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 2(3), 180-187. https://www.researchgate.net/publication/355803554_Elements_for_Academic_Leadership_in_a_Virtual_Space
- Jandigulov, A., Khaleel, A., Tikhonova, Y., and Gorozhanina, E. (2023). Management and leadership in online learning. *Education and Information Technologies*, 28(10), 1-15. https://www.researchgate.net/publication/369591281_Management_and_leadership_in_online_learning
- Loáiciga-Gutiérrez, J., y Chanto-Espinoza, C. (2022). La planeación del tiempo en el contexto de la COVID-19, por estudiantes de educación superior del campus Liberia, Sede Regional Chorotega de la Universidad Nacional de Costa Rica. *Revista Espiga*, 21(44), 174-201. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/re/v21n44/2215-454X-re-21-44-174.pdf>
- Lucana Wehr, Y., y Roldan Baluis, W. (2023). Chatbot basado en inteligencia artificial para la educación escolar. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(29), 1580-1592. <http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v7n29/a40-1580-1592.pdf>
- Kuscu, M., and Arslan, H. (2016). Virtual leadership at distance education teams. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), 136-156. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1106367.pdf>
- Martínez-Corona, J., Palacios Almón, G., y Oliva Garza, D. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Ra Ximhai*, 19(1), 67-83. <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/219>
- Martínez Bonilla, C., y Tello, I. (2018). Liderazgo virtual del docente en educación superior: Actas del II Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación. Nueva propuesta educativa. *Avances en Democracia y Liderazgo Distribuido en Educación*, 101-104. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/682672>

- Ministerio de Educación Nacional. (2024). *Educación virtual o educación en línea*.
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Informacion-Destacada/196492:Educacion-virtual-o-educacion-en-linea>
- Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Orientaciones curriculares para el área de tecnología e informática en educación básica y media*. ISBN: 978-958-785-381-0.
https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2022-11/Orientaciones_Curricules_Tecnologia.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2022b). *Ecosistema nacional de innovación educativa y transformación digital*. ISBN: 978-958-785-369-8.
https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_32.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2022c). *Innovación educativa y transformación digital en educación superior: una apuesta por el futuro del sector*. ISBN: 978-958-785-363-6.
https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_22.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2022d). *Resolución 3842 de 2022. Por la cual se adopta el Nuevo Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente y se dictan otras disposiciones*.
https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-409868_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). *Ecosistemas de innovación educativa*.
https://colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2020-11/Infografi%CC%81a_Ecosistemas%20de%20innovacio%CC%81n%20educativa.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Resolución 9317 de 2016. Por la cual se adopta e incorpora el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones*.
https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-357013_recurso_1.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Competencias TIC para el desarrollo profesional docente*. Primera Edición. ISBN: 978-958-750-762-1.
https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-339097_archivo_pdf_competencias_tic.pdf

- Montoya Hernández, A., y Valencia Duque, F. (2020). Inteligencia artificial al servicio de la auditoría: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E27), 213-226. <http://www.risti.xyz/issues/ristie27.pdf>
- Navarro-Dolmestch, R. (2023). Descripción de los riesgos y desafíos para la integridad académica de aplicaciones generativas de inteligencia artificial. *Derecho PUCP*, 91, 231-270. <http://www.scielo.org.pe/pdf/derecho/n91/0251-3420-derecho-91-231.pdf>
- Orhani, S. (2023). Robots assist or replace teachers in the classroom. *Journal of Elementary and Secondary School*, 1(1), 29-41. https://www.researchgate.net/publication/369658108_Robots_Assist_or_Replace_Teachers_in_the_Classroom
- Ozdemir, P., Albayrak, T., and Popa, C. (2023). Leadership to Overcome the limits of virtual education at tertiary level. *Scientific Bulletin of Naval Academy*, 26, 113-122. https://www.researchgate.net/publication/377411466_Leadership_to_Overcome_the_Limits_of_Virtual_Education_at_Tertiary_Level
- Peña, Tania (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(3), 1-7. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179072898004>
- Pérez Salazar, G. (2011). La Web 2.0 y la sociedad de la información. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 56(212), 57-68. <https://www.redalyc.org/pdf/421/42119790004.pdf>
- Porter, A., Murphy, J., Goldring, E., Elliott, S., Polikoff, M., y May, H. (2008). *Vanderbilt Assessment of Leadership in Education. Technical Manual 1.0*. <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-09/Vanderbilt-Assessment-of-Leadership-in-Education-Technical-Manual-1.pdf>
- Procolombia. (22 de noviembre de 2019). *El laboratorio virtual colombiano que revoluciona las aulas del mundo*. <https://prensa.procolombia.co/el-laboratorio-virtual-colombiano-que-revoluciona-las-aulas-del-mundo>
- Rivera Cabrera, A., Viera Díaz, L., y Pulgarón Decoro, L. (2010). La educación virtual, una visión para su implementación en la carrera de Tecnología de la Salud de Pinar del Río. *Educación Médica Superior*, 24(2), 146-154. <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v24n2/ems02210.pdf>

- Robertson, J., and Sivia, A. (2022). Online but Not Alone: Teachers' Perceptions of Effective Online School Leadership (OSL). *International Journal of E-learning & Distance Education*, 37(1), 1-41. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1350176.pdf>
- Rodríguez Akle, A., y Sánchez Buitrago, J. (2019). *Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: transiciones paradigmáticas de la gestión educativa*. Primera edición. Santa Marta, Colombia: Editorial Unimagdalena. ISBN: 978-958-746-225-8.
- Rodríguez, J. (21 de agosto de 2019). *Conoce a Steve Business, el primer profesor robot de la Escuela de Negocios*. <https://www.uninorte.edu.co/es/web/grupo-prensa/w/conoce-a-steve-business-el-primer-profesor-robot-de-la-escuela-de-negocios>
- Szlechter, D. F., & Zangaro, M. B. (2020). Big data y people analytics: intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. *Innovar*, 30(78), 75-87. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n78/0121-5051-inno-30-78-75.pdf>
- Torres Martín, C. (2019). El liderazgo virtual en los ecosistemas educativos. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 1-16. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12004>
- UNESCO. (2022). *Mentes en movimiento: Oportunidades y desafíos para la movilidad virtual de estudiantes en un mundo pospandémico*. ISBN 978-980-7175-65-4. https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2022/03/IESALC_220115_REP_MVE_ESP_LR.pdf
- Varela Medina, N. (2023). Virtual leadership competencies in a mexican university (UACJ). a quantitative case study. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 16(27), 56-75. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9300797>
- Wallace Foundation. (2021). *Principal leadership in a virtual environment*. <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-09/Principal-Leadership-in-a-Virtual-Environment.pdf>
- Westberry, L., Hornor, T., and Murray, K. (2021). The needs of the virtual principal amid the pandemic. *International Journal of Education Policy & Leadership*, 17(10), 1-22. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1319886.pdf>

Yong Castillo, E., Nagles García, N., Mejía Corredor, C., Chaparro Malaver, C. (2017). Evolución de la educación superior a distancia: desafíos y oportunidades para su gestión. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 50, 81-105. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194250865006>

ANEXOS

Anexo 1. RAE 1 - Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Alarcón, L., García, J. & Bolívar, R. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. <i>Revista Saber, Ciencia y Libertad</i> , 17(1), 341 – 363. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/articloe/view/8450/7629
Tema del estudio	Estilos de liderazgo en la Universidad de Pamplona
Objetivo del estudio/documento	Analizar y describir los estilos de liderazgo aplicados en la Universidad de Pamplona, con el fin de comprender su impacto en la dinámica organizativa y en la comunidad universitaria.
Resumen del estudio	<ol style="list-style-type: none">1. Estilos de liderazgo como lo son: transaccional, laissez-faire y autocrático y el que predomina en la Universidad.2. Estudio que a través de encuestas determino el estilo de liderazgo que predomina y el que preferirían los trabajadores en la Universidad de Pamplona.3. Encuesta basada en reconocimiento, resolución de conflictos, comunicación efectiva, comunicación basada en ordenes, visión del equipo.
Conclusiones estudio/documento	El estudio encontró que, en la Universidad de Pamplona, Colombia, no hay un estilo de liderazgo predominante, lo que indica la falta de una cultura organizacional establecida. Esta situación lleva a

diferencias notables entre las dependencias, creando confusión entre los subordinados, formación de grupos aislados y posible falta de cooperación entre las oficinas con estilos de liderazgo divergentes.

Valoración crítica del estudio/documento

Se evidencia un estudio detallado de la investigación realizada, sin embargo, el tipo de metodología no es tan clara, ni la más idónea respecto a la validez de los resultados. Cabe resaltar la importancia del estudio en un contexto universitario y la contribución al conocimiento sobre liderazgo organizacional

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73–87.

<https://doi.org/10.1177/105960118701200106>

Heredia Gálvez, S. A., & Santamaría Freire, E. J. (2016). Organizational Climate and Psychological Health: An Organizational Duality. *Dimensión Empresarial*, 15(1).

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

<https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>

Chiang vega, M. Margarita, Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014). Satis-facción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 30(52), 65–74. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.31>

Anexo 2. RAE 2- Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Bedoya Dorado, C., García Solarte, M., y Gómez Cano, A. M. (2023). Estilos de liderazgo de directivos universitarios en Colombia: un análisis del género, la experiencia y el tipo de institución. <i>Revista CEA</i> , 9(21), e241. https://www.researchgate.net/publication/373315893_Estilos_de_liderazgo_de_directivos_universitarios_en_Colombia_un_analisis_del_genero_la_experiencia_y_el_tipo_de_institucion
Tema del estudio	Estilos de liderazgo en las universidades de Colombia por género y tipo de institución.
Objetivo del estudio/documento	Desarrollar una investigación tipo encuesta cuantitativa, que permita determinar los diferentes estilos de liderazgo empleados en instituciones educativas.
Resumen del estudio	<ol style="list-style-type: none">1. Estilos de liderazgo técnicas, enfoques o formas en las que los líderes ejercen su influencia sobre su equipo.2. Directivos Universitarios, son las personas que ocupan cargos de alta dirección en las IES.3. Experiencia: conocimiento y habilidades adquiridas a través de la participación en ciertas actividades o situaciones a lo largo del tiempo.
Conclusiones del estudio/documento	El liderazgo transformacional, destacado por su influencia en la inspiración, motivación, visión y

confianza, es un tema de gran relevancia en los estudios de liderazgo. Los resultados del estudio mostraron que los participantes valoran especialmente la consideración individualizada, destacando el interés que el líder muestra por cada uno de sus seguidores.

El sector de la educación superior en Colombia enfrenta un gran desafío relacionado con el aseguramiento de la calidad, códigos de buen gobierno y autofinanciación, lo que requiere la adopción de prácticas administrativas y gerenciales

Valoración crítica del estudio/documento

del sector productivo, como la planeación estratégica, gestión eficiente de recursos y rendición de cuentas.

Aunque existen tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire), no se ha establecido claramente cuál es el más efectivo en este contexto, pero se ha observado que los directivos universitarios prefieren el estilo transformacional.

Amin, M., Tatlal, I. A., y Islam, M. (2018). Leadership styles of the campus principals and divisional directors in a public university of Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 155-181.

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados Araneda-Guirriman, C. A., Neumann-González, N. A., Pedraja-Rejas, L. M., y Rodríguez-Ponce, E. R. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formación Universitaria*, 9(6), 139-152.

<https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>

Badillo-Vega, R., Buendía-Espinosa, A., y Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la “tercera misión” de la Universidad. *Revista Mexicana de investigación Educativa*, 20(65), 393-417.

Anexo 3. RAE 3- Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Buitrago Echeverry, F. D. y Quevedo Barbosa, I. (2022). Liderazgo electrónico: la experiencia del diseño de entornos virtuales de aprendizaje para estudiantes de MBA en época de covid-19. <i>Citas</i> , 8(1). https://www.researchgate.net/publication/358596322_Liderazgo_electronico_La_experiencia_del_diseno_de_entornos_virtuales_de_aprendizaje_para_estudiantes_de_MBA_en_epoca_de_Covid-19
Tema del estudio	Analizar la experiencia del diseño de entornos virtuales de aprendizaje para estudiantes de MBA durante la pandemia de COVID-19, desde una perspectiva de liderazgo electrónico
Objetivo del estudio/documento	Investigar cómo el liderazgo electrónico influye en el diseño efectivo de entornos virtuales de aprendizaje.
Resumen del estudio	1. Liderazgo electrónico: Es aquel que se aplica en entornos digitales y virtuales, donde los líderes deben utilizar habilidades específicas para motivar, guiar y coordinar a los miembros del equipo.

2. Diseño de entornos virtuales: Proceso de planificación y creación de ambientes virtuales de aprendizaje.

Conclusiones del estudio/documento	<p>La pandemia de COVID-19 aceleró la transformación digital en la educación, llevando a docentes y estudiantes a cambiar la forma tradicional de desarrollar actividades académicas. Esto implicó nuevos desafíos y fusionó la presencialidad con del herramientas tecnológicas para superar las restricciones impuestas por la pandemia. La integración de herramientas como videoconferencias, Internet y material didáctico digital facilitó la transferencia de conocimientos y ayudó a los estudiantes a comprender la importancia de aplicar lo aprendido en la cotidianidad</p> <p>Aunque el tema central es sobre el liderazgo electrónico, se centra también en la educación virtual y desarrolla el modelo de aprendizaje y un esquema general de cómo se da estas clases desde la virtualidad.</p>
Valoración crítica del estudio/documento	<p>Ágamez Triana, J., Rincón Rojas, A. y Silva Ferreira, L. (2018). Secuencias Didácticas Digitales en el Modelo de Entornos Convergentes (Mec-Complexus). <i>Memorias</i>, (1).</p>
Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados	<p>https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/memorias/article/view/2894</p> <p>Arancibia, M. y Galaz, A. (2019). Relaciones entre concepciones y prácticas pedagógicas: análisis de 13 Secuencias Didácticas de profesores de Historia</p>

usando tecnologías en el aula escolar. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 45(1), 103-121.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052019000100103>

Avolio, B. J., Kahai, S. y Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)

Anexo 4. RAE 4- Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Contreras Bastos. S. (2020). El liderazgo electrónico y sus nuevas perspectivas de estudio. <i>FACE - Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales</i> , 20(1), https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/4007/2268
Tema del estudio	Liderazgo Electrónico y sus nuevas perspectivas de estudio.
Objetivo del estudio/documento	Examinar las nuevas perspectivas de estudio del liderazgo electrónico e investigar cómo los avances tecnológicos están transformando la naturaleza del liderazgo.
Resumen del estudio	1. Liderazgo electrónico: Es la capacidad de influir, coordinar e incluso dirigir un equipo de manera virtual o digital, utilizando las

herramientas tecnológicas para comunicarse, motivar y guiar.

2. Nuevas perspectivas de estudio de liderazgo: Nuevas tendencias y enfoques emergentes al campo del liderazgo, incluye temas como el impacto de las redes sociales, la gestión de equipos virtuales, el desarrollo de habilidades adaptadas a un entorno digital.

Conclusiones
estudio/documento

El liderazgo electrónico emerge como una herramienta clave para liderar de manera efectiva en este entorno dinámico. Los líderes necesitan preparar a sus organizaciones para evolucionar junto con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, transformando el sistema de liderazgo interno para del alcanzar los objetivos organizacionales. Esta evolución conjunta de los sistemas de liderazgo y la adopción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación es fundamental para optimizar el rendimiento de los equipos y lograr resultados exitosos a largo plazo.

Valoración crítica
estudio/documento

El liderazgo tradicional se considera insuficiente para del enfrentar los desafíos cambiantes y complejos del mercado actual, donde la rapidez y la capacidad de adaptación son cruciales

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultado

Anzola Pinzón, D. E. (2014). *The Philosophy of Computational Social Science* [Doctoral Dissertation]. University of Surrey.

Arnold, D., & Sangrà, A. (2018). Dawn or dusk of the 5th age of research in educational technology? A literature review on (e-) leadership for technology-enhanced learning in higher education (2013-2017). *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15(1), 24. <https://doi.org/10.1186/s41239-018-0104-3>

Arrázola Díaz, A., Valdiris Ávila, V. y Bedoya Marrugo, E. 2017. Preceptos de protección y prevención contra caídas de alturas. *Aglala*, 8(1), 265-281. <https://doi.org/https://doi.org/10.22519/22157360.10>

35

Anexo 5. RAE 5 - Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento

Contreras, F., Baykal, E., y Abid, G. (2020). E learning and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11. https://pure.urosario.edu.co/ws/portalfiles/portal/36936396/fpsyg_11_590271.pdf

Tema del estudio

El tema central es el *e-learning* y el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19, incluso explorando el estado actual de conocimiento y las perspectivas futuras en estos campos.

Objetivo del estudio/documento	<p>Analizar el desempeño y la adaptación del e-learning y el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19, identificando las lecciones aprendidas y explorando cómo estas prácticas pueden integrarse de manera efectiva en los modelos de trabajo y educación en el futuro.</p>
Resumen del estudio	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>E-learning</i>: Proceso de enseñanza y aprendizaje que se lleva a cabo utilizando plataformas y recursos en línea. 2. Teletrabajo: Actividades laborales de forma remota, utilizando tecnologías de la información y comunicación. 3. Impacto del COVID-19: Se analiza como la pandemia ha acelerado la adopción y el desarrollo del e-learning. 4. Perspectivas futuras: Se exploran posibles escenarios o direcciones de investigación y desarrollo en el ámbito del e-learning y el teletrabajo.
Conclusiones del estudio/documento	<p>Se evidencia la necesidad de desarrollar una teoría del e-learning que sea ampliamente aceptada por la comunidad investigadora. Esto permitiría comparar hallazgos a nivel global y construir un cuerpo robusto de conocimiento sobre el liderazgo en entornos virtuales.</p>
Valoración crítica del estudio/documento	<p>Una debilidad en los estudios sobre teletrabajo y e-liderazgo es su metodología, con muestras pequeñas y escasa fundamentación teórica. Mejorar el rigor metodológico es esencial para obtener datos</p>

confiables. Se requieren más estudios experimentales, así como métodos mixtos para una comprensión más profunda de los fenómenos.

Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. New York: Basic Books.

Bentley, T. (2014). How can organisations realize the positive benefits of 'anywhere working'? *Hum. Resour. Magaz.* 2014, 8–11.

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., and Gloet, M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Appl. Ergonom.* 52, 207–215. doi: 10.1016/j.apergo.2015. 07.019

Bosua, R., Kurnia, S., Gloet, M., and Moza, A. (2017). "Telework Impact on Productivity and Well-Being," in *Social Inclusion and Usability of ICT-Enabled Services*, eds J. Choudrie, S. Kurnia, and P. Tsatsou (New York: Routledge), 201. doi: 10.4324/9781315677316

Anexo 6. RAE 6 - Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Cruz Padilla, M. (2022). <i>Liderazgo en las organizaciones: E-leadership</i> . [Universidad Militar Nueva Granada, Tesis de pregrado en administración]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/43992/CruzPadillaMiguelAngel2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Tema del estudio	<i>E-leadership</i> con enfoque en las micro y pequeñas empresas.
Objetivo del estudio/documento	Analizar el concepto de <i>e-leadership</i> y su relevancia en el contexto organizacional actual, ofreciendo una comprensión más profunda de quien es un líder vs un jefe en las PYMES.
Resumen del estudio	<ol style="list-style-type: none">1. Liderazgo en las organizaciones: analizar la teoría y la práctica del liderazgo en contextos organizacionales, incluyendo diferentes estilos de liderazgo.2. <i>E-Leadership</i>: Explora como el liderazgo se manifiesta en entornos digitales considerando los retos y oportunidades que representa la tecnología.
Conclusiones del estudio/documento	Es necesario desarrollar habilidades técnicas e interpersonales desde la formación, considerando la importancia del liderazgo, la percepción de la tecnología y el apoyo gubernamental. Aún persiste la transición de un enfoque de liderazgo tradicional a uno más moderno

Valoración crítica del estudio/documento Hace falta más profundidad en el análisis, la claridad en la presentación de ideas y argumentos la contribución del estudio al campo del liderazgo

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados Cardona, P., & Rey, C. (2012). Como generar liderazgo en toda la organización. Retrieved from <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0192.pdf>

Anexo 7. RAE 7- Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento Duarte Rodríguez, D. (s.f). *Análisis de las competencias de liderazgo requeridas en los equipos virtuales globales*. [Trabajo de grado de maestría en <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/51665/Trabajo%20de%20grado%20-%20Daniela%20Duarte.pdf?sequence=1>]

Tema del estudio Análisis de las competencias de liderazgo necesarias para el eficaz funcionamiento de equipos de trabajo virtuales.

Objetivo del estudio/documento Examinar las competencias de liderazgo esenciales para la gestión efectiva de equipos virtuales a nivel global, identificando las habilidades y atributos clave que los líderes necesitan desarrollar en este contexto.

Resumen del estudio

1. Competencias de liderazgo: analiza las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo de manera efectiva.
2. Equipos virtuales globales: explora los desafíos y oportunidades asociados con la colaboración

de equipos de trabajo globales, es decir, personas de todas partes del mundo.

Conclusiones
estudio/documento

Los líderes de equipos virtuales globales necesitan capacitación en "*e-leadership*" para garantizar el bienestar y la motivación de sus equipos en entornos virtuales. Esto incluye habilidades para realizar reuniones virtuales efectivas, monitorear actividades, brindar retroalimentación y reconocimiento, fomentar la confianza, resolver conflictos y promover la diversidad. Además, es crucial dominar herramientas tecnológicas para la comunicación e información.

Valoración crítica
estudio/documento

Es un documento que detalla la importancia del *e-leadership* a nivel global. Resalto el hecho de que a partir de la investigación, el autor realizará una guía sobre las habilidades de liderazgo y la dirección de equipos virtuales a nivel global.

Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2159–2187.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323227>

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

[https://doi.org/10.1016/S10489843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S10489843(00)00062-X)

Cordery, J., Soo, C., Kirkman, B., Rosen, B., & Mathieu, J. (2009). Leading Parallel Global Virtual Teams: Lessons from Alcoa. *Organizational*

Dynamics, 38(3), 204–216.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.04.002>

Cutter, C. (2020). Companies Start to Think Remote Work Isn't So Great After All - WSJ.

<https://www.wsj.com/articles/companies-start-to-think-remote-work-isnt-so-great-after-all11595603397>

Anexo 8. RAE 8 - Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Esguerra, G., y Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones del de hoy. <i>Revista Estudios Gerenciales</i> , https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2304/html
Tema del estudio	Liderazgo electrónico, un reto inevitable para las organizaciones en la actualidad.
Objetivo del estudio/documento	Explorar el concepto de liderazgo electrónico y destacar su relevancia en el contexto empresarial actual, identificando los desafíos y oportunidades que presenta para las organizaciones.

Resumen del estudio

1. Liderazgo electrónico: evidencia como el liderazgo se adapta y ejerce en entornos digitales, considerando habilidades y estrategias necesarias para liderar de manera efectiva.
2. Desafíos para las organizaciones: analiza retos que enfrentan las organizaciones al adoptar y gestionar este tipo de liderazgo, así como oportunidades de mejora.

Conclusiones del estudio/documento

El cambio en las relaciones entre líderes y colaboradores es evidente, con una comunicación cada vez más digitalizada. El liderazgo efectivo en equipos virtuales dependerá de la habilidad para gestionar mensajes sincrónicos y asincrónicos. Si bien esto ofrece ventajas para el liderazgo electrónico, puede convertirse en una barrera si los líderes no comprenden ni asumen los desafíos de este entorno digital, cruciales para el éxito empresarial actual.

Valoración crítica del estudio/documento

Es un informe que detalla el liderazgo y las fuentes o autores que hasta el momento han hablado sobre el liderazgo electrónico, algo reciente en nuestro entorno. De allí la limitación sobre este concepto y habilidad.

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

Besson, P. y Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21, 103–124.

Brandl, J. y Neyer, A. K. (2009). Applying cognitive adjustment theory to crosscultural training for global virtual teams. *Human Resource Management*, 48(3), 341–353.

Chatterjee, D., Grewal, R. y Sambamurthy, V. (2002). Shaping up for *e-commerce*: Institutional enablers of the organizational assimilation of web technologies. *MIS Quarterly*, 26(2), 65–89.

Coerdery, J., Soo, C., Kirkaman, B., Rosen, B. y Mathieu, J. (2009). Leading parallel global virtual teams: Lessons from Alcoa. *Organizational Dynamics*, 38(3), 204–216.

Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1, 64–72.

Referencia bibliográfica del estudio/documento	<p>Espinal, S., Pichardo, I., y Manzur, K. (2023). El liderazgo docente y su relación con la retención estudiantil: un estudio de casos. <i>Revista Lasallista de Investigación</i>, 20(2), 156-169.</p> <p>https://doiorg.loginbiblio.poligran.edu.co/10.22507/rli.v20n2a9</p>
Tema del estudio	<p>La relación entre el liderazgo docente y la retención estudiantil, examinando cómo el liderazgo de los profesores puede influir en la permanencia de los estudiantes en la institución educativa.</p>
Objetivo del estudio/documento	<p>Analizar cómo el liderazgo ejercido por los docentes impacta en la retención estudiantil, utilizando estudios de casos para explorar diferentes contextos y situaciones.</p>
Resumen del estudio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo docente: estudia el papel que juegan los profesores como líderes dentro del contexto educativo, como sus acciones y comportamientos influyen en la dinámica académica. 2. Retención estudiantil: evalúa el fenómeno de permanencia de los estudiantes en una institución educativa, identificando los factores que pueden afectar.
Conclusiones del estudio/documento	<p>El grupo de estudiantes encuestados fue entre los 18 y 45 años, que en su mayoría pertenecen al programa de contabilidad, se determinó a través de esta investigación que los hallazgos con el estilo de liderazgo transaccional son influyentes en la retención de estudiantes.</p>

Valoración crítica del estudio/documento

Este proceso investigativo bajo el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) de Bass y Avolio mide el liderazgo en sus tipos y dimensiones, es muy completo. Sin embargo, al evaluar el liderazgo únicamente en dos asignaturas resulta muy cerrada la investigación.

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. The Free Press.

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

Bass B., and Avolio, B. (1995). Full range leadership development Instrument (Form 5X-Short). Mindgarden. www.mindgarden.com.

Bernal, A. e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación, 67, 55-70.

Burns, J. (1978). Leadership. Harper & Row.

Anexo 10. RAE 10 - Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Cordova-Buiza, F., Aguirre-Parra, P., García-Jiménez, M., y Martínez-Torres, D. (2022). Virtual leadership as a development opportunity in business context. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 20(2), 248-259. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.20
Tema del estudio	Liderazgo virtual en las organizaciones.
Objetivo del estudio/documento	Proporcionar un enfoque teórico que permita evaluar la evidencia científica acerca del liderazgo virtual a partir de una revisión bibliográfica académica, que incluye la exploración y evolución del concepto de liderazgo y su influencia virtual. <ol style="list-style-type: none">1. Algunos de los primeros autores en teorizar sobre el “liderazgo electrónico” fueron Avolio, Kahai & Dodge (2000), quienes lo definían como la incorporación del liderazgo tradicional en contextos virtuales.2. El liderazgo virtual es un medio capaz de generar cambios las actitudes, formas de pensamiento y el desempeño de los colaboradores de las empresas.3. El liderazgo electrónico debe caracterizarse por generar confianza entre los miembros de un equipo y estableciendo una “presencia” virtual que evite que la distancia se convierta en una barrera.
Resumen del estudio	Implementación efectiva del liderazgo virtual requiere dominio de las TIC.

Conclusiones
del estudio/documento

del

La investigación sobre liderazgo virtual es necesaria hoy en día porque los jefes encargados grupos de trabajo virtuales necesitan conocer nuevos procesos de liderazgo, que se pueden desarrollar a través de medios y canales electrónicos, encontrando nuevos retos que deben ser abordados y superados. En consecuencia, el liderazgo virtual es una respuesta y solución a los problemas globales causados por la evolución tecnológica.

Valoración crítica
del estudio/documento

del

El artículo ofrece un análisis histórico de la evolución del concepto del liderazgo virtual en el contexto empresarial, su definición por parte de varios autores y su importancia, pero no explica cuáles son las características que debe tener un líder en escenarios virtuales, ni clarifica la diferencia entre el liderazgo presencial y el liderazgo virtual, asumiendo entonces que ambos conceptos son similares lo cual no es del todo cierto.

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
Chua, Y., & Chua, Y. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers Computers & Education*, 109, 109-121. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.02.012>

Muñoz-Gómez, D. S. (2019). La persona: on-off
Desafíos de la familia en la cuarta revolución
industrial. Universidad de La Sabana, Instituto de La
Familia. (In Spanish). Retrieved from [https://
philarchive.org/archive/JIMTIV](https://philarchive.org/archive/JIMTIV)

Anexo 11. RAE 11- Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Jiménez-Carranza, C., Aguilar-Bustamente, M. C. & Peiró, J. M. (2021). Revisión sistemática de los estudios empíricos en el liderazgo electrónico. <i>Universitas Psychologica</i> , 20(1). 1-10. https://www.redalyc.org/journal/647/64768658031/64768658031.pdf
Tema del estudio	Liderazgo para la creación de equipos virtuales de trabajo que contribuyan a mejorar el desempeño laboral.
Objetivo del estudio/documento	Realizar una revisión sistemática de los estudios empíricos organizacionales cuya temática central fuera el liderazgo electrónico.
Resumen del estudio	<ol style="list-style-type: none">1. Hoy en día existen nuevas formas de trabajo que son: el teletrabajo, trabajo en casa y la alternancia laboral. El teletrabajo es el trabajo virtual que no exige la presencia física del trabajador; el trabajo en casa es cuando el trabajador desarrolla sus actividades laborales en el hogar y suele ser una medida temporal de acuerdo a las situaciones del entorno; y la

alternancia laboral es aquella que combina la modalidad presencial y virtual.

2. Los elementos del liderazgo electrónico son:
 - 1) la interacción entre el líder y el seguidor (díada), cuyo centro es la calidad de la relación;
 - 2) los grupos virtuales, donde el líder influencia la calidad en la colaboración y el rendimiento de los miembros; y
 - 3) el contexto dentro del cual se desarrollan las interacciones.
3. Las habilidades asociadas al liderazgo electrónico para los líderes y seguidores son:
 - 1) la comunicación,
 - 2) la habilidad social orientada a la cordialidad y entornos de trabajo agradables virtuales,
 - 3) la habilidad en la creación de equipos virtuales,
 - 4) la gestión de cambio,
 - 5) los conocimientos tecnológicos para resolución de problemas y
 - 6) la confianza.

Conclusiones
del estudio/documento

El liderazgo electrónico es una opción para aquellos que requieren contar con talentos que por su ubicación geográfica están dispersos, afianzar alianzas inter-organizativas y una apertura a la globalización, fomentando la creación de equipos virtuales y alcanzar un mayor desempeño laboral y, por consiguiente, de la organización.

Valoración crítica
del estudio/documento

El artículo plantea los escenarios laborales donde se puede llevar a cabo el liderazgo virtual y las características que deben tener los líderes virtuales,

pero no explica bien cómo se pueden desarrollar esas habilidades por parte de los líderes.

Avolio, B., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105- 131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

Ibanez-Cubillas, P. & Miranda Pinto, M. (2019). An exploration of e-leadership in virtual communities of practice. *Revista de Educación Mediática y TIC*, 77, 25-43.

<https://doi.org/10.7595/management.fon.2015.0027>

Tintore, M., Canton Mayo, I., Quiroga Lobos, M., & Pares, I. (2019). Leadership and eleadership in the life histories of educational leaders throughout the world. *Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 17-36. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.11700>

Anexo 12. RAE 12 - Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). <i>OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Colombia</i> . OECD Publishing: Paris, Francia. https://mintic.gov.co/portal/715/articles-106833_going_digital_in_colombia.pdf
Tema del estudio	La transformación digital de Colombia
Objetivo del estudio/documento	

Analizar los cambios que ha traído para Colombia la transformación digital, y los desafíos que surgen de la misma para el futuro.

Resumen del estudio

Colombia avanza en la adaptación de su sistema educativo y laboral a la transformación digital, y algunos retos que tiene son: formar estudiantes especialistas en TIC desde el bachillerato, desarrollar regulaciones sobre las plataformas de empleo en línea para proporcionar a las plataformas y a los trabajadores incentivos para compartir datos con las autoridades fiscales y laborales, reduciendo así la informalidad y continuar usando las tecnologías digitales y de Big data para mejorar la adecuación de los puestos de trabajo, simplificar el registro de empresas y trabajadores, hacer cumplir la recaudación de impuestos y reducir la evasión. También el documento recomienda que Colombia construya un marco integrado de políticas digitales para seguir avanzando en su digitalización.

Conclusiones del estudio/documento

Para ser competitiva en el mercado internacional, Colombia debe digitalizar sus procesos educativos y laborales, y esto implica generar cambios importantes a nivel político y en inversión económica para la adquisición de las mismas.

Valoración crítica del estudio/documento

El documento plantea que se deben digitalizar los procesos, pero no explica bien cuál es el impacto que tendría esta digitalización en la calidad de vida de los ciudadanos. Por otro lado, el documento describe los avances que ha realizado el Ministerio de Educación con el Programa Computadores para Educar y el

Programa de bachillerato TIC, en el cual a los estudiantes de los dos últimos años de secundaria se les preparara para la programación y el diseño web, y alentarlos a cursar estudios de nivel terciario relacionados con las TIC, pero no indica qué medidas está tomando el gobierno colombiano para formar en competencias digitales a los estudiantes de educación superior ni formar líderes para escenarios virtuales.

DANE. (2017). *Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación: TIC en hogares y personas de 5 y más años de edad 2016*. National Administrative Department of Statistics, www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/Anexos_TIC_hogares_2016.xls

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados Radinger, T. et al. (2018). *OECD Reviews of School Resources: Colombia 2018, OECD Reviews of School Resources*. OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264303751-en>.

Referencia bibliográfica del estudio/documento	<p>Pineda Rodríguez, M. (2021). <i>El liderazgo del teletrabajo</i>. [Universidad Militar Nueva Granada, Ensayo de diplomado]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38146/Pineda%20Rodriguez%20Maria%20Consuelo%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>
Tema del estudio	El liderazgo en el teletrabajo y las oportunidades que ofrece.
Objetivo del estudio/documento	<p>Comprender que tan importante y efectiva es la gestión del liderazgo en el desarrollo de actividades en la modalidad del teletrabajo en las organizaciones.</p>
Resumen del estudio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un líder debe fomentar todo tipo de comunicación asertiva transmitiendo a los trabajadores disciplina, control, organización, confianza y seguridad. 2. Es importante que el líder escuche activamente lo que los trabajadores consideran que es fundamental para mantenerse incorporados y atentos a todos los procesos y procedimientos de la modalidad de teletrabajo. 3. El líder debe tener la habilidad de desenvolverse en situaciones tensas, con la capacidad para relacionarse con los avances de la tecnología y la educación teniendo la capacidad de facilitar a sus compañeros alternativas para trabajar, y que además sirva

como mediador en situaciones conflictivas del equipo de trabajo.

4. El líder debe tener ciertas características personales relacionadas con la interacción del equipo de trabajo, es esta quizás una de las barreras más difíciles de superar en la virtualidad.

Conclusiones
del estudio/documento

En el teletrabajo es importante que el líder mantenga una comunicación clara y precisa también escuchando a los integrantes de su equipo, para así, lograr un vínculo de confianza y así poder delegar funciones utilizando las diferentes aplicaciones que ofrece actualmente la tecnología tales como: Microsoft Planner, Microsoft Teams o Skype, Trello, Active Collab, Asana, Google Hangouts, Google Drive, Dropbox, WeTransfer, entre otras más. Además, los líderes y los equipos deben desarrollar capacidades necesarias para asumir entornos sutiles y con dificultades, mediante capacitaciones.

Valoración crítica
del estudio/documento

El artículo plantea la importancia del liderazgo en el teletrabajo en Colombia, ya que este se constituye en una nueva modalidad laboral. No obstante, le falta clarificar si además del teletrabajo existen otras formas de trabajo virtual, y qué regulaciones existen para el teletrabajo cuando este se desarrolla fuera del país.

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

Avolio, B. J., Kahai, S. y Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

Walvoord, A.A., Redden, E.R., Elliott, L.R. y Coovert, M.D. (2008). Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. *Computer in Human Behavior*, 24, 1884–1906. doi: 10.1016/j.chb.2008.02.006

Anexo 14. RAE 14 - Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Riascos-Hinestroza, L., y Becerril – Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. <i>Educación y Educadores</i> , 24(2), 243-264. https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/16367
Tema del estudio	El liderazgo educativo docente y sus características.
Objetivo del estudio/documento	Desarrollar un Modelo de Estudio de Liderazgo Educativo Docente que permita el análisis del liderazgo del docente de aula y su efecto en variables escolares.
Resumen del estudio	1. El liderazgo educativo ha sido estudiado más respecto del rol del directivo docente que del docente de aula en Colombia.

2. Para el caso colombiano, se cuenta con poco desarrollo en la temática del liderazgo educativo y su estado es incipiente.
3. El liderazgo educativo puede movilizar a las escuelas hacia el mejoramiento continuo de todos los procesos, ya que existen evidencias del vínculo entre liderazgo y buenos resultados escolares.
4. El liderazgo docente puede incidir en otros factores, también indicadores de calidad escolar, como: asistencia a clases, baja deserción escolar, participación de las familias, satisfacción escolar, efectividad de los procesos escolares, esfuerzo de los estudiantes, entre otros.

El liderazgo educativo tiene un papel importante en el desarrollo de las instituciones educativas. Y por ende se necesita llevar a cabo estudios de liderazgo docente en las instituciones educativas, con base en los cuales generar procesos de capacitación y formación docente en liderazgo. Dicha formación

Conclusiones
estudio/documento

del puede incidir en procesos de empoderamiento y contribuir a los fines denominados propios de la sociedad del conocimiento. Por otro lado, las conductas de liderazgo podrán incidir positivamente en la mejora de las condiciones en zonas rurales y urbanas en las que están las instituciones educativas.

Valoración crítica
estudio/documento

del El artículo describe el concepto de liderazgo desde la perspectiva del docente en el aula de clase, pero no

explica bien la diferencia entre el liderazgo en directivo docentes y el liderazgo educativo docente, ni que docentes pueden llegar a convertirse en directivos docentes de acuerdo a sus características personales y formación.

Bedoya Dorado, C., Murillo, V. G. y González Campos, C. H. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708. DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados Jaime Cuadros, M. del P. (2016). Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia, de Bucaramanga, Colombia. [Disertación doctoral], Universidad de Granada, Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Recuperado de: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/40898>

Anexo 15. *RAE 15 - Resumen Analítico Especializado de documento*

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Rivas Hermosa, E. (2021). Liderazgo virtual efectivo en las empresas colombianas. [Tesis de especialización en alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/44767/RivasHermosaEvelyn2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Tema del estudio	Liderazgo virtual en organizaciones colombianas.

Objetivo del estudio/documento

Abordar los temas de liderazgo y la importancia del mismo dentro de las organizaciones, así como el impacto del liderazgo en el clima organizacional y la relación que hoy existe con el trabajo remoto o virtualidad.

- Resumen del estudio
1. Las diferencias entre directivos y líderes, el comportamiento del primero se resume básicamente en conceptos de obediencia y jerarquía; mientras que el líder muestra un ámbito libre, donde existen seguidores y cuya voluntad los lleva ver al líder como influenciador para el logro de objetivos y motivador de sus necesidades.
 2. La Cuarta Revolución Industrial que se sumerge en la cotidianidad y en el llamado nuevo liderazgo 4.0. obliga a los líderes a adaptarse al escenario VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ágil) que con seguridad traerá desafíos para las organizaciones.
 3. El desafío más grande de los líderes para equipos de trabajos virtuales es mantener la cohesión, la colaboración y la motivación; es por ello que se deben desarrollar todo tipo de habilidades para mantener el equilibrio perfecto entre los aspectos laborales y personales.
 4. Los líderes digitales deben trabajar en impulsar el talento, fomentar la capacidad

de aprendizaje, el espíritu emprendedor, acelerar el desempeño, y atreverse a liderar.

Conclusiones del estudio/documento

La revolución 4.0 viene acompañada de la tecnología y la innovación y los líderes deben estar preparados para mantener a sus equipos de trabajo altamente productivos, por esa razón deben aprender a ser resilientes para comprender que en el camino hacia los objetivos tendrán mil dificultades y deben encontrar las soluciones, con carácter fuerte para orientar a su equipo a la consecución de los logros, su empatía debe prevalecer, lo hará ver como el líder que necesitan para desarrollarse colectivamente, trabajar de manera colectiva para corregir errores, afrontar situaciones y difíciles y salir victoriosos en cada tarea asignada.

Valoración crítica del estudio/documento

El documento plantea que liderar es diferente de dirigir y que el líder debe ayudar a sus seguidores para adaptarse a los desafíos de la cuarta revolución industrial.

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness*. En B. y Avolio, *Improving Organizational Effectiveness* (pág. 5). London: SAGE Publications.

Bayona, M. P. (08 de 01 de 2021). El liderazgo 4.0 se pinta de longanimidad. Obtenido de [www.forbes.co: https://forbes.co/2021/01/08/red-forbes/el-liderazgo-4-0-se-pinta-de-longanimidad/](https://forbes.co/2021/01/08/red-forbes/el-liderazgo-4-0-se-pinta-de-longanimidad/)

Anexo 16. RAE 16 - Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Santamaria Ayala, J. (2021). Liderazgo de equipos virtuales: estudio bibliométrico. Tendencias. <i>Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas</i> , 22(2), 349-370. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932021000200349
Tema del estudio	Liderazgo de equipos virtuales
Objetivo del estudio/documento	Presentar una revisión bibliométrica sobre los temas relacionados con liderazgo en equipos virtuales dando a conocer sus tendencias, evolución en la producción científica, las revistas con mayor impacto y los autores más distintivos.
Resumen del estudio	<ol style="list-style-type: none">1. El liderazgo virtual se denomina de diferentes formas tales como: <i>e-leadership</i>, <i>virtual teams</i>, <i>digital leadership</i>, <i>virtual teamwork</i>, <i>virtual management</i>.2. La producción científica sobre liderazgo en equipos virtuales en la base de datos Scopus inicia en el año 1998, donde se publicó el primer documento que se titula: <i>Result-centered virtual teamwork</i>.

3. La confianza es un factor imprescindible que mejora la comunicación entre los miembros de los equipos virtuales.
4. Para alcanzar los resultados esperados a partir del ejercicio del liderazgo y gestión virtual es fundamental preparar procesos de enseñanza en línea (e-learning), pues este otorga mayor claridad a cada uno de los procesos organizacionales, permite y asegura que la toma de decisiones este directamente enlazada con la dirección estratégica de la compañía y las políticas corporativas.
5. Algunos puntos para considerar en liderazgo virtual son: el seguimiento y control al cumplimiento de objetivos y la identificación de líderes emergentes.

Conclusiones
estudio/documento

El liderazgo en equipos virtuales es un tema en desarrollo y relevante para la gestión en las organizaciones y que presenta tendencias en del investigación para la comunidad académica. Adicionalmente, es de suma importancia para las instituciones de aprendizaje diseñar competencias de gestión virtual que permitan al profesional y líderes interactuar en ambientes prácticos de aprendizaje.

Valoración crítica
estudio/documento

del El documento analiza que estudios se han desarrollado sobre liderazgo virtual en Scopus, y plantea que en los países de América se han desarrollado varias investigaciones del tema, pero no

analiza en qué áreas del conocimiento se han hecho este tipo de estudios.

Cerón, M. (2015). Valoración del ambiente virtual de aprendizaje de la Universidad de Nariño Virtual. *Tendencias*, 16(1), 34-50.

Autores que menciona el estudio o <https://doi.org/10.22267/rtend.151601.31>

documento y se pueden consultados Rincón, Y. y Zambrano, E. (2008). Equipos de trabajo virtual: los desafíos del trabajo compartido a distancia. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 4(11), 104-119.

Anexo 17. RAE 17 - Resumen Analítico Especializado de documento

Referencia bibliográfica del estudio/documento	Torres Torres, S. (2021). <i>La importancia del liderazgo en ambientes virtuales de trabajo</i> . [Universidad Militar Nueva Granada, Ensayo de diplomado]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38156/TorresTorresSandraPaola2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Tema del estudio	Liderazgo en ambientes virtuales de trabajo.
Objetivo del estudio/documento	Dar a conocer los diferentes conceptos que han expuesto los distintos autores sobre el liderazgo, la importancia del liderazgo en ambientes virtuales y como pueden influir en los grupos de trabajo y en las organizaciones cuando se desarrollan actividades, prácticas y toma de decisiones.
Resumen del estudio	

1. Los líderes electrónicos deben estar dispuestos a atender grandes volúmenes de información y enfrentar un entorno que cambia de forma rápida e impredecible, esto se suma a la necesidad de comunicarse con sus equipos de trabajo.
2. Un líder debe tener conocimiento acerca de las tres claves primordiales del liderazgo electrónico para así poderlas aplicar e implementar en sus organizaciones y equipos de trabajo. Tales claves son: competencia, carácter y comunicación. La competencia implica aprender de forma permanente y aprender de los errores; el carácter es ser coherente entre lo que se dice y hace; y la comunicación hace referencia a la motivación de otras personas para alcanzar objetivos comunes.
3. Hay ocho principios a considerar en el liderazgo virtual que son: clarificar los roles de los trabajadores y del equipo; establecer un ritmo de trabajo; monitorear la capacidad de progreso de los trabajadores; aprovechar la tecnología para colaborar; ser visible y hacer verificaciones con frecuencia; comunicarse en forma estratégica; empoderar y promover el autoliderazgo; y asegurar el bienestar.

Conclusiones del estudio/documento	del	El liderazgo virtual incurre de manera directa en la enseñanza y aprendizaje de las personas, se trata de un tema de cultura, donde se influye a tener un liderazgo individual como persona y un liderazgo grupal para trabajar en equipo, esto permite identificar formas adecuadas de planear organizar, dirigir y entablar relaciones con la comunidad virtual.
Valoración crítica del estudio/documento	del	El artículo propone define las características y principios que debe tener en cuenta un líder virtual, pero le hace falta explicar si un líder virtual nace para serlo o se forma para serlo; es decir, si todas las personas pueden llegar a ser lideres o no.
Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados		<p>Lozano, A. R. P., & de la Fuente, G. B. (2013). Trabajo en equipo y liderazgo en un entorno de aprendizaje virtual. <i>RUSC. Universities and Knowledge Society Journal</i>, 10(2), 112-129.</p> <p>Mora-Vicarioli, F., & Hooper-Simpson, C. (2016). Trabajo colaborativo en ambientes virtuales de aprendizaje: Algunas reflexiones y perspectivas estudiantiles. <i>Revista Electrónica Educare</i>, 20(2), 1-26.</p>

Anexo 18. *RAE 18 - Resumen Analítico Especializado de documento*

Referencia bibliográfica del estudio/documento	del	Bedoya-Dorado, C., Murillos-Vargas, G. y González-Campo, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. <i>Educación y</i>
---------------------------------------------------	-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tema del estudio	Liderazgo directivo en educación superior
Objetivo del estudio/documento	Identificar en la percepción de los directivos cuál es el grado de identificación con una serie de competencias en la gestión de sus cargos. <ol style="list-style-type: none">1. En Colombia, el ejercicio de las directivas de las instituciones de educación superior y su elección ha estado mediado principalmente por la Ley 30 de 1992.2. Con relación a los requisitos y las competencias para ocupar estos cargos, el gobierno ha expedido la Resolución 09317 de 2016 y el Decreto 1083 de 2015.3. Se espera que los líderes educativos tengan competencias comportamentales y funcionales en el ejercicio de su rol. Las competencias comportamentales son: liderazgo; toma de decisiones y negociación; y trabajo en equipo. Las competencias funcionales son: organización, planeación, dirección y control.4. De acuerdo a un estudio hechos con directivos de educación superior, se encontró que las competencias con mayor grado de identificación son el trabajo en equipo y el liderazgo. Cuando se comparan estos resultados según el
Resumen del estudio	

género del directivo, se encuentra que para las mujeres la competencia con mayor correspondencia es el trabajo en equipo, mientras que para los hombres es el liderazgo.

Conclusiones

estudio/documento

Para futuras investigaciones sobre el liderazgo en directivos de educación superior, es importante determinar el efecto que tienen las características sociodemográficas y las características de las del instituciones en las competencias de los directivos universitarios. El tema de las competencias, permite orientar planes y programas de formación para los docentes u otros profesionales que se encuentren en cargos de dirección universitaria o deseen ocuparlos.

Valoración crítica

estudio/documento

El artículo aporta un análisis de las competencias que deben tener los directivos en instituciones de educación superior en Colombia. No obstante, dentro de las competencias funcionales no hay ninguna que haga referencia al manejo de las TIC, que es un aspecto muy importante para promover el desarrollo y la innovación al interior de las instituciones.

Autores que menciona el estudio o documento y se pueden consultados

Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G. y González-Campo, C. H. (2020). ¿Académicos directivos o directivos académicos? Análisis de la construcción del sujeto directivo de instituciones de educación superior en Colombia. *Espacios*, 41(28), 271-28. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n28/a20v41n28p21.pdf>

MEN - Ministerio de Educación Nacional (2016).
Resolución No. 09317 del 6 de mayo de 2016.
https://www.mine-ducacion.gov.co/1759/articles-357038_recurso_1.pdf
