

Estudio del Liderazgo Socioformativo mediante la Cartografía Conceptual

Study of Socioformative Leadership through the Conceptual Mapping

José Silvano Hernández *, Sergio Tobón y José Manuel Vázquez

Centro Universitario CIFE

El concepto de liderazgo fue desarrollado principalmente en el ámbito organizacional para estimular a los trabajadores en el logro de las metas establecidas, lo cual a través del tiempo provocó que este término se utilizara en otros ámbitos como el deportivo, gerencial y político. Recientemente en el campo educativo se busca desarrollar el liderazgo de manera pedagógica, distribuida y transformacional en los equipos directivos y docentes de las instituciones para mejorar los resultados de aprendizaje.

Con base en la evolución del concepto de liderazgo en los procesos educativos, se realizó un análisis documental con el objetivo de proponer mejoras en la construcción del concepto, teoría y metodología.

Se empleó la cartografía conceptual como estrategia para la organización de la información recabada, siguiendo los ocho ejes de análisis de esta metodología, tomado como base fuentes primarias y secundarias recuperadas de google académico y bibliografía complementaria sobre la temática.

Los resultados ilustran la importancia de gestionar el talento humano en las instituciones educativas mediante procesos de colaboración, metacognición y fortalecimiento del proyecto ético de vida de quienes participan en la formación de las nuevas generaciones, esto llevará a un liderazgo que trascienda la ejecución de tareas (funciones y roles), y se garantice el desarrollo de personas éticas y autorrealizadas.

Palabras clave: Socioformación, Formación integral, Calidad educativa, Docencia, Colaboración.

The concept of leadership was developed mainly in the organizational level to encourage workers in achieving the goals set, which over time caused that this term will be used in other areas such as sports, managerial and political. Recently in the field of education aims to develop leadership in a teaching way, distributed and transformational in the management teams and of the educational institutions to improve learning outcomes.

Based on the evolution of the concept of leadership in educational processes, a documentary analysis was conducted with the objective to propose improvements in the construction of the concept, theory and methodology.

Employment is the conceptual mapping as a strategy for the organization of the information collected, in accordance with the eight pillars of analysis of this methodology, taken as a base primary and secondary sources retrieved from Google scholar and supplemental bibliography on the topic.

The results illustrate the importance of managing the human talent in the educational institutions through collaborative processes, metacognition and strengthening of the ethical project of life of those involved in the formation of the new generations, this will lead to a leadership that transcends the execution of tasks (functions and roles), and ensure the development of self-fulfilling and ethical people.

Key words: Socioformacion, Integral formation, Educational quality, Teaching, Collaboration.

*Contacto: josesilvanohernandez@gmail.com

1. Introducción

El artículo describe los diferentes elementos teóricos y metodológicos que conforman el liderazgo en el campo educativo, a partir una revisión documental que considera la evolución de este concepto y sus ejes clave empleando la cartografía conceptual como metodología (Tobón, 2004). La importancia de este proceso investigativo considerando la literatura actual sobre el tema, radica en construir un referente teórico–conceptual que apoye sistemáticamente a las instituciones para adaptarse a contextos sociales más complejos que requieran de flexibilidad en la formación de sus integrantes para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio (Díaz Castillo et al., 2014).

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación (Darling-Hammond, 2001 citado en Bolívar, 2010c), y este “liderazgo para el aprendizaje” es uno de los pilares fundamentales para el logro de las metas educativas trazadas en una época de transformaciones vertiginosas a partir de los avances tecnológicos y científicos.

El liderazgo se ha desarrollado primordialmente en el ámbito organizacional (Hersey et al., 1998; Yukl et al., 1992), y uno de los exponentes más reconocidos es Bass (1985) quien desarrolló de forma sistemática un modelo de liderazgo a partir de lo que Burns (1978) planteó como dos tipos de liderazgos opuestos en continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999). Sin embargo, en la educación el liderazgo tradicionalmente se ha basado en el control, vertical y burocrático, y por ende, ha perdido la confianza de directivos y docentes, ya que los cambios planificados externamente para mejorar los procesos didácticos de enseñanza y aprendizaje han terminado en fracasos, como lo demuestran las reformas que han surgido y tratado de implementarse de esta forma. Para evitar esto, las investigaciones más recientes han postulado que los cambios deben iniciarse desde dentro, de modo colectivo, llevando a los actores del proceso educativo a la búsqueda de sus propios objetivos de desarrollo y mejora, como actualmente se ha observado en las comunidades profesionales de aprendizaje (Bolam, Stoll, Thomas y Wallace, 2005; Escudero, 2009; Stoll y Louis, 2007).

En consecuencia, el liderazgo se entiende como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción (Bolívar, 2010c), proveer dirección en torno a metas comunes y que el personal se mueva en torno a ellas (Leithwood, 2009), evitando el verticalismo y la burocracia. Cuando los esfuerzos se dirigen a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico.

A pesar de que en la actualidad el liderazgo pedagógico se está constituyendo en un factor de primer orden a nivel internacional y es una prioridad en las agendas de política educativa (Barber y Mourshed, 2007; OECD, 2009), en países iberoamericanos como Chile, el liderazgo encabezado por la dirección escolar aparece como una debilidad estructural y con graves limitaciones para mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes (Mineduc, 2007; Ministerio de Educación, 2007).

En cuanto a la literatura actual, derivada de los estudios sobre la eficacia y mejora de la escuela, se ha destacado el papel del liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas y contribuir a la mejora de los resultados de aprendizaje (Bolívar, 2010b).

El éxito del liderazgo en la formación de los estudiantes dependerá de las prácticas desarrolladas, así como de las redes de colaboración y la toma de decisiones sobre los aspectos relevantes a atender en la estructura escolar. En la mayoría de las investigaciones (Leithwood, Seashore-Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004; Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009), se hace referencia a los tipos de práctica del liderazgo que tienen impacto en el aprendizaje de los alumnos (citado en Bolívar, 2010b).

En la socioformación, un enfoque surgido en Iberoamérica que tiene sus bases en el constructivismo social y la epistemología de la complejidad (Tobón, 2001, 2002, 2013a), se enfatiza en buscar acciones concretas que permitan a las autoridades educativas, directivos, docentes, estudiantes, familias y diferentes organizaciones abordar la educación con flexibilidad, ética, dialógica y pertinencia a partir de proyectos que ayuden a satisfacer las necesidades de crecimiento personal y del contexto (Tobón, 2001, 2011). Es aquí en donde el liderazgo pedagógico y distribuido se constituyen como uno de los antecedentes y referentes del liderazgo socioformativo, pues se requiere asegurar la calidad en los procesos de aprendizaje de las competencias mediante la planeación, ejecución y evaluación de acciones puntuales dirigidas a la formación integral de los estudiantes, identificando los prácticas de liderazgo que se ejercen actualmente, con el fin de tomar consciencia de ellas, modificarlas (si es el caso) y buscar generar las condiciones necesarias que lleven a tener personas con alto compromiso ético, autorrealización, emprendimiento e idoneidad para afrontar los diferentes retos del contexto. Este proceso de transformación constituye el aporte fundamental del liderazgo socioformativo, ya que no basta con establecer las líneas de distribución y la formación pedagógica de los actores educativos, es imprescindible establecer con claridad los conceptos y sus correspondientes procesos metodológicos para ponerlos en marcha.

La revisión documental sobre la temática y su posterior revisión y mejora a partir de la consulta a pares expertos sobre el tema, así como la integración de una propuesta metodológica respecto al abordaje del liderazgo socioformativo, pretenden actuar como ejes orientadores en las acciones que tanto docentes como directivos emprendan considerando los referentes conceptuales investigados.

2. Metodología

2.1. Tipo de estudio

En la presente investigación se ha seguido el análisis del discurso centrado en el estudio conceptual de las disciplinas académicas o científicas mediante la revisión documental a partir de literatura reciente sobre la temática, con las siguientes características (Campos, 2012).

1. Se basa en identificar y organizar la información que hay en torno a un concepto, teoría o metodología, que con frecuencia está fragmentada.

2. Busca organizar y comprender la información siguiendo unos determinados lineamientos o ejes, de acuerdo con una línea de construcción del conocimiento teórico.
3. Determina la posible ausencia de elementos conceptuales necesarios para darle coherencia al concepto, teoría o metodología.
4. Propone mejoras en la construcción del concepto, teoría o metodología, que luego deberán discutirse y ponerse en acción por la comunidad académica del área.
5. Analiza la inter y transdisciplinariedad del concepto, teoría o metodología y plantea acciones para lograr esto a través de la vinculación.
6. Busca ejemplos concretos de aplicación del concepto, teoría o metodología que permitan avanzar en su comprensión y aplicación.

2.2. Estrategia de investigación

Se aplicó la cartografía conceptual, la cual es propuesta por el enfoque socioformativo (Tobón, 2004, 2012a) y se basa en los mentefactos conceptuales y en los mapas mentales. Se define como una estrategia para sistematizar, construir, comunicar y aprender conceptos académicos altamente relevantes, tomando como base fuentes primarias y secundarias y siguiendo ocho ejes con sus correspondientes preguntas centrales básicas. Estos ejes y preguntas se describen en la Tabla 1.

En la cartografía conceptual se trabaja con preguntas orientadoras para facilitar la búsqueda, análisis y organización del conocimiento en torno al concepto de liderazgo socioformativo. Los componentes describen los elementos que se deberán considerar para dar respuesta a las preguntas orientadoras.

La investigación documental se ha realizado utilizando las siguientes palabras clave “socioformación, competencias y liderazgo” mediante la búsqueda a través de Google Académico. Cada documento debió cumplir los siguientes criterios para ser seleccionado:

1. Abordar las tres palabras claves.
2. Enfocarse en la socioformación en la línea propuesta por Tobón (2001, 2002, 2013a).
3. Tener autor, año y responsable de la edición (editorial, centro de investigación, universidad o revista).

En la tabla 2 se presentan los documentos que cumplieron los tres criterios. En total fueron 8 documentos y en la tabla 3 la revisión documental complementaria.

Tabla 1. Ejes de la cartografía conceptual

EJE DE ANÁLISIS	PREGUNTA CENTRAL	COMPONENTES
1. Noción	¿Cuál es la etimología del concepto liderazgo socioformativo, su desarrollo histórico y la definición actual?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Etimología del término o de los términos. ▫ Desarrollo histórico del concepto. ▫ Definición actual.
2. Categorización	¿A qué categoría (o clase) mayor pertenece el concepto liderazgo socioformativo?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Clase inmediata: definición y características. ▫ Clase que sigue: definición y características.
3. Caracterización	¿Cuáles son las características centrales del concepto liderazgo socioformativo?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Características claves del concepto teniendo en cuenta la noción y la categorización. ▫ Explicación de cada característica.
4. Diferenciación	¿De cuáles otros conceptos cercanos y que estén en la misma categoría se diferencia el concepto liderazgo socioformativo?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Descripción de los conceptos similares y cercanos con los cuales se tiende a confundir el concepto central. ▫ Definición de cada concepto. ▫ Diferencias puntuales con el concepto central.
5. Clasificación	¿En qué subclases o tipos se clasifica el concepto liderazgo socioformativo?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ -Establecimiento de los criterios para establecer las subclases. ▫ -Descripción de cada subclase.
6. Vinculación	¿Cómo se vincula el liderazgo socioformativo con determinadas teorías, procesos sociales-culturales y referentes epistemológicos que estén por fuera de la categoría?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ -Se describen uno o varios enfoques o teorías ▫ que brinden contribuciones a la comprensión, construcción y aplicación del concepto. ▫ -Se explican las contribuciones de esos enfoques. ▫ -Los enfoques o teorías tienen que ser diferentes a lo expuesto en la categorización.
7. Metodología	¿Cuáles son los elementos metodológicos mínimos que implica el abordaje del liderazgo socioformativo?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Pasos o elementos generales para aplicar el concepto.
8. Ejemplificación	¿Cuál podría ser un ejemplo relevante y pertinente de aplicación del concepto liderazgo socioformativo?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Ejemplo concreto que ilustre la aplicación del concepto y aborde los pasos de la metodología. ▫ El ejemplo debe contener detalles del contexto.

Fuente: Tobón (2012a, pp. 11-12).

Tabla 2. Documentos analizados

TIPO DE DOCUMENTO	AÑO DE PUBLICACIÓN	REFERENCIA	TEMAS ABORDADOS
Libro	2010 México	Tobón et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Bases filosóficas de la socioformación ▫ Planeación de secuencias didácticas y ejemplos ▫ Proceso de valoración ▫ Teoría de los proyectos formativos ▫ Concepto y metodología del portafolio
Artículo	2011 Colombia	Beltrán et al., (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de currículum. ▫ Concepto de competencias. ▫ Metodología del currículum desde la socioformación.
Capítulo de libro	2011 México	Tobón (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de socioformación ▫ Problemas del currículum tradicional ▫ El currículum desde la socioformación ▫ Procesos del currículum desde la socioformación ▫ Competencias desde la socioformación
Capítulo de libro	2012 México	Tobón (2012b)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de competencias. ▫ Características de las competencias. ▫ Metodología de las competencias. ▫ Concepto de mediación. ▫ Descripción de las acciones clave de la mediación.
Artículo	2013 Cuba	García González et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de competencias profesionales. ▫ Concepto de desempeño profesional. ▫ Concepto de concepción didáctica. ▫ Metodología de la formación de competencias profesionales.
Capítulo de libro de investigación	2014 Venezuela	Amarista (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de competencia investigativa ▫ Descripción de la competencia investigativa siguiendo la socioformación ▫ Se sigue el enfoque socioformativo
Experiencias (tesis)	2014 Perú	Díaz Castillo et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Identificación de las competencias para los directivos de instituciones de educación secundaria ▫ Perfil de competencias gerenciales desde la socioformación
Artículo	2014 México	Hernández et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de socioformación ▫ Concepto de docencia socioformativa ▫ Metodología de evaluación en la docencia socioformativa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Revisión documental complementaria

TIPO DE DOCUMENTO	AÑO DE PUBLICACIÓN	REFERENCIA	TEMAS ABORDADOS
Cap. de libro	1978, EUA	Burns (1978)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de líder.
Libro	1985, EUA	Bass (1985a)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo en las organizaciones.
Libro	1992, EUA	Yuckl et al. (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo en las organizaciones.
Libro	1994, España	Delgado (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo en los centros escolares. ▫ Técnicas de formación reflexiva y colaborativa para líderes.
Libro	1994, España	Morin et al. (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de pensamiento complejo. ▫ Principios fundamentales del pensamiento complejo.
Libro	1994, EUA	Senge et al. (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de sinergia.
Libro	1998, México	Hersey et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo aplicado a la administración de empresas.
Artículo	1999, EUA	Bass (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo transaccional. ▫ Concepto de liderazgo transformacional.
Libro	1999, Francia	Morin (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ El error y la ilusión. ▫ Los principios de un conocimiento pertinente. ▫ Enfrentar las incertidumbres.
Ponencia publicada	2001, España	Bolívar (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo educativo. ▫ Concepto de reestructuración. ▫ Concepto de liderazgo transformacional.
Libro	2001, Colombia	Tobón (2001).	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Inicios de la socioformación ▫ Concepto de aprender a emprender. ▫ Características del aprender a emprender.
Libro	2002, Colombia	Tobón (2002).	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Fundamentos del enfoque de competencias. ▫ Metodología del enfoque de competencias. ▫ Inicios de la socioformación. ▫ Definición de socioformación
Memorias de congreso	2004, España	Tobón (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Construcción de conceptos científicos ▫ Propuesta de la cartografía conceptual (6 ejes)
Libro	2004, Canadá	Leithwood et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo centrado en el aprendizaje.
Libro	2005, Inglaterra	Bolam et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo. ▫ Características de la competencia de liderazgo.
Artículo	2006, España	Murillo (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo educativo. ▫ Estilos de liderazgo. ▫ Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido.
Informe	2007, PREAL	Barber et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Importancia del liderazgo educativo en la agenda internacional.
Informe	2007 España	Ministerio de Educación (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo educativo.

Tabla 3. Revisión documental complementaria (continuación)

TIPO DE DOCUMENTO	AÑO DE PUBLICACIÓN	REFERENCIA	TEMAS ABORDADOS
Libro	2007, Chile	Mineduc (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de desempeño. ▫ Concepto de buena dirección escolar.
Libro	2007, Inglaterra	Stoll et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de comunidades profesionales de aprendizaje.
Artículo	2009, España	Escudero (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de buenas prácticas en diversos ámbitos de las políticas sociales y educativas.
Libro	2009, Chile	Leithwood (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Naturaleza compleja y multidimensional de una buena práctica. ▫ Definición funcional de liderazgo escolar. ▫ Efectos del liderazgo transformacional sobre las condiciones organizacionales y el compromiso de los alumnos en la escuela. ▫ Concepto de liderazgo distribuido.
Libro	2009, OECD	OECD (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de docencia efectiva. ▫ Concepto de ambientes de aprendizaje.
Artículo	2009, Nueva Zelanda	Robinson et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo en las organizaciones.
Artículo	2010, España	Bolívar (2010a)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo instruccional o pedagógico. ▫ Concepto de liderazgo transformacional.
Artículo	2010, España	Bolívar (2010b)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Dimensiones del liderazgo en la investigación. ▫ Prácticas eficaces de liderazgo. ▫ Efectos del liderazgo en la mejora de los logros académicos. ▫ Concepto de liderazgo distribuido.
Artículo	2010 España	Bolívar (2010c)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo centrado en el aprendizaje. ▫ Investigar el liderazgo.
Libro	2010 Inglaterra	Gronn (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de liderazgo en la organización.
Libro	2011 México	Pardo et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Articulación de la Reforma Integral de la Educación Básica. ▫ Concepto de competencias.
Artículo	2012 Chile	Campos (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Características del análisis del discurso en la investigación cualitativa.
Libro electrónico	2012 México	Tobón (2012a)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Metodología de la cartografía conceptual.
Artículo en revista de divulgación	2013 México	Tobón (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de socioformación ▫ Principios de la socioformación ▫ Concepto de proyectos formativos ▫ Metodología de los proyectos formativos

Tabla 3. Revisión documental complementaria (continuación)

TIPO DE DOCUMENTO	AÑO DE PUBLICACIÓN	REFERENCIA	TEMAS ABORDADOS
Libro	2013, Colombia	Tobón (2013a)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Teoría del enfoque socioformativo ▫ Historia de las competencias ▫ Concepto de competencias desde la socioformación ▫ Proceso de diseño curricular desde la socioformación ▫ Proyectos formativos desde la socioformación ▫ Docencia socioformativa ▫ Competencias docentes desde la socioformación ▫ Concepto de valoración ▫ Niveles de desempeño socioformativos
Libro electrónico	2013 México	Tobón (2013b)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de proyectos formativos. ▫ Metodología de proyectos formativos. ▫ Desarrollo de competencias. ▫ Concepto de socioformación.
Libro electrónico	2013, México	Tobón (2013c)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de metacognición desde la socioformación. ▫ Características de la metacognición. ▫ Metodología MADFA.
Libro	2014, México	Tobón (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Cartografía conceptual de los proyectos formativos ▫ Ejemplos de proyectos formativos ▫ Ejemplos de lo que no es un proyecto formativo
Libro electrónico	2014, México	Tobón et al. (2014a)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de mediación socioformativa. ▫ Características de la mediación socioformativa. ▫ Metodología de la mediación socioformativa.
Libro	2014, México	Tobón (2014b)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Concepto de currículo desde la socioformación ▫ Concepto de ciclos propedéuticos ▫ Teoría de los ciclos propedéuticos desde la socioformación

Fuente: Elaboración Propia.

2.3. Fases del estudio

El estudio conceptual se llevó a cabo siguiendo las siguientes fases:

Fase 1. Búsqueda de fuentes primarias y secundarias. Se hizo un análisis de la literatura académica sobre el tema de liderazgo socioformativo para establecer cada uno de los ejes clave de la cartografía conceptual que deben estar en condiciones de aportar una visión integradora y metodológica a los docentes y directivos de las instituciones educativas.

Fase 2. Selección de las fuentes pertinentes al estudio. Se seleccionaron las fuentes con base en criterios de pertinencia, congruencia y practicidad para su abordaje de manera sistemática.

Fase 3. Realización del análisis mediante la cartografía. Se desarrollaron los ejes clave de la cartografía conceptual considerando los aportes de la bibliografía

revisada y las experiencias generadas con base en los principales referentes temáticos.

Fase 4. Revisión y mejora a partir de la consulta a pares expertos en el tema. Se presentó el estudio a dos expertos en socioformación y se tuvieron en cuenta sus sugerencias.

3. Resultados

A continuación se describe la sistematización del conocimiento obtenido en la revisión documental y la codificación selectiva (Glaser, 1978) generada a partir de la revisión de la literatura en torno al liderazgo socioformativo empleando los ocho ejes de la cartografía conceptual.

3.1. Noción ¿Cuál es la etimología del concepto liderazgo socioformativo, su desarrollo histórico y la definición actual?

El liderazgo es un término que la RAE (2012) ha definido como: “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Tradicionalmente, el liderazgo en la educación ha tenido una connotación individual en donde un héroe dirige a la tropa, como ha dicho Senge y Suzuki (1994) y que actualmente carece de credibilidad.

En el ámbito organizacional Bass (1985) desarrolló de forma sistemática su modelo de liderazgo transformacional a partir de lo que Burns (1978) planteó como dos tipos de liderazgos opuestos en continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999). El liderazgo transaccional consiste en el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y mediante éste se confirma una relación costo-beneficio. Mientras tanto, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado los intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Por lo tanto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y en consecuencia, se producen cambios en los grupos, organizaciones y la sociedad (Bass, 1985).

Ante la necesidad de actualizar el liderazgo en la educación se han formulado variantes. Una de las nuevas definiciones de liderazgo subraya la interdependencia de las personas en el desempeño de su trabajo, buscando construir y mantener la confianza en curso, que de otro modo quedarían como conjunto de habilidades o competencias dispersas (Gronn, 2010). Sin embargo, falta considerar el papel de la formación y los retos de la sociedad del conocimiento.

Siguiendo los aportes de Bolívar (2010a; 2010b; 2010c) para lograr la formación integral y en consecuencia, la mejora de los resultados académicos de los estudiantes, es preciso que los directivos y docentes desarrollen un liderazgo en donde la formación pedagógica, la claridad de las metas de desempeño y la distribución del liderazgo en la estructura organizacional se articulen mediante la colaboración, el emprendimiento, la gestión del conocimiento y el proyecto ético de vida (Tobón, 2013).

De esta manera, el liderazgo socioformativo al ser un conjunto de acciones que cada participante dentro del proceso formativo realiza para garantizar la formación integral en el marco de la sociedad del conocimiento, se apoya en la gestión del conocimiento y tiene como base el proyecto ético de vida.

3.2. Categorización ¿A qué categoría (o clase) mayor pertenece el concepto de liderazgo socioformativo?

El liderazgo socioformativo forma parte de la gestión del talento humano. La gestión del talento humano se refiere a lograr que las personas tengan un pleno desarrollo de todas sus potencialidades con el fin de hacer frente a los retos actuales y futuros de los diferentes contextos en los cuales se desenvuelven. Esto implica iniciativa y creatividad en la obtención de los recursos necesarios, como también en el mismo desempeño para lograr las metas con el mayor éxito posible. Para ello se requiere procesos de selección del talento humano, formación, evaluación, trabajo colaborativo, certificación del desempeño y promoción (Tobón, 2013).

A su vez, la gestión del talento humano forma parte de la búsqueda del desarrollo social integral sostenible y sustentable con el ambiente ecológico. Así, se busca la calidad de la vida y el bienestar del planeta.

3.3. Caracterización ¿Cuáles son las características centrales del concepto liderazgo socioformativo?

El liderazgo socioformativo está basado en prácticas que tienen como principal propósito la mediación socioformativa (Tobón et al., 2014a) que se entiende como un proceso complejo que busca formar de manera integra a todos los actores educativos para ser emprendedores con un sólido proyecto ético de vida, en el marco del trabajo colaborativo, la gestión del conocimiento y la metacognición (Tobón, 2014b).

A continuación se describen las principales características del liderazgo socioformativo:

✓ *Emprendimiento*

Un líder desde la socioformación planea y ejecuta proyectos con otras personas buscando la identificación, el análisis, la argumentación y la resolución de problemas, buscando el desarrollo del talento en las personas, la convivencia, la calidad de vida y el desarrollo sustentable.

✓ *Trabajo colaborativo*

Es el proceso mediante el cual varias personas comparten ideas, recursos y competencias para alcanzar una meta que han acordado, uniendo sus fortalezas y trabajando con comunicación asertiva (Tobón, 2013c). En el trabajo colaborativo es prioritario generar experiencias de inter-aprendizaje de manera sinérgica entre las personas dentro del contexto organizacional, científico, académico, etc. De esta forma el liderazgo se distribuye no solo de forma horizontal, sino que implica el logro de las metas a través de la resolución de dificultades y conflictos con diálogo, actitud positiva y responsabilidad frente a los compromisos adquiridos.

✓ **Gestión del conocimiento**

En el liderazgo socioformativo se busca que las personas gestionen el conocimiento en el proceso de resolución de problemas. La gestión del conocimiento consiste en buscar, procesar, comprender, adaptar, crear, innovar y aplicar el conocimiento. Esto favorece el desarrollo del pensamiento complejo.

✓ **Metacognición**

Consiste en alcanzar las metas establecidas por medio de la mejora continua y la reflexión en torno a lo que se hace (Tobón, 2013). Un líder socioformativo previene, reconoce y corrige los errores a tiempo, tomando consciencia de los retos que presenta en su desempeño para asumírselos con compromiso. Este liderazgo trasciende el discurso pedagógico en la medida que sus acciones demuestran el nivel de logro de la meta establecida. No basta con demostrar los saberes en torno a un área específica del conocimiento en cuestión, sino que es necesario generar evidencias integrales que permitan determinar cómo las personas afrontan los diversos problemas de la vida desarrollando y poniendo en acción sus saberes. Con base en las evidencias, se determina el nivel de desempeño que se posee, los logros y los aspectos a mejorar, considerando unos determinados criterios (Tobón, 2012b).

✓ **Proyecto ético de vida**

El liderazgo socioformativo emerge como necesidad ante la búsqueda de la plena realización personal acorde con las necesidades vitales y aplicando los valores universales (responsabilidad, honestidad, solidaridad, equidad, autonomía, compromiso, respeto, amor a la vida, etc.). Esto implica procesos de concientización, direccionamiento y análisis de las propias acciones en un contexto determinado.

3.4. Diferenciación ¿De qué otros conceptos cercanos y que estén en la misma categoría se diferencia el concepto liderazgo socioformativo?

El liderazgo socioformativo se diferencia del liderazgo instruccional, educativo o pedagógico según se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Diferencias entre el liderazgo socioformativo y el liderazgo instruccional, educativo o pedagógico

ASPECTO	LIDERAZGO SOCIOFORMATIVO	LIDERAZGO INSTRUCCIONAL, EDUCATIVO O PEDAGÓGICO (MURILLO, 2006)
Finalidad	Se centra en lograr la formación integral y desarrollo de competencias en las personas para resolver problemas del contexto de forma sinérgica y pertinente, mediante el emprendimiento de proyectos.	Se centra en aquellas prácticas que tienen un impacto en el profesorado o en la organización y, de modo indirecto o mediado, en el aprendizaje de los alumnos.

Tabla 4. Diferencias entre el liderazgo socioformativo y el liderazgo instruccional, educativo o pedagógico (continuación)

Proceso	Se ejecuta mediante proyectos colaborativos que buscan la resolución de problemas del contexto. Cada integrante debe ser líder. Se valora el proceso con evidencias que dan cuenta de los procesos de mejora que los actores del sistema educativo tienen en su actuación de manera integral.	Se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para “rediseñarlas” en función de esas metas.
Reto	Implicación de todos los integrantes en el proceso de emprendimiento buscando que coordinen acciones de manera articulada. Esto implica continuos procesos formativos centrados en el proyecto ético de vida.	Conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula
Papel del líder	Asegurar el trabajo colaborativo y el logro de las metas de manera coordinada con los otros líderes, buscando impacto en la resolución de los problemas del contexto. Implica apoyar a los demás en la actuación integral con valores sólidos.	Sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoren las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado.

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Clasificación ¿En qué subclases o tipos se clasifica el concepto liderazgo socioformativo?

El liderazgo socioformativo se divide en distintos tipos de acuerdo al contexto en donde se ejerce (instituciones educativas, organizaciones y comunidad). Por tanto, se tiene: liderazgo socioformativo institucional, liderazgo socioformativo organizacional y liderazgo socioformativo comunitario. En la tabla 5 se describe cada uno de estos tipos de liderazgo socioformativo.

Tabla 5. Tipos de liderazgo socioformativo.

ASPECTO	LIDERAZGO SOCIOFORMATIVO INSTITUCIONAL	LIDERAZGO SOCIOFORMATIVO ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO SOCIOFORMATIVO COMUNITARIO
Finalidad	Impulsar altos niveles de desempeño mediante la colaboración, la resolución de problemas del contexto y la mejora continua para lograr la formación integral en el marco de los perfiles institucionales.	Impulsar la actuación bajo criterios de calidad del desempeño para emprender procesos de formación continua y lograr las metas organizacionales.	Impulsar el aprendizaje permanente para vivir en sociedad atendiendo las necesidades del crecimiento humano, los valores universales y el proyecto ético de vida.
Elementos clave	Gestión curricular. Trabajo colaborativo. Evaluación del desempeño.	Selección, formación y evaluación con base en criterios de calidad.	Gestión de recursos para garantizar el aprendizaje permanente.

Adaptado de Tobón, Parra-Acosta, Hernández-Mosqueda y Pimienta (2014a).

3.11. Vinculación ¿Cómo se vincula el liderazgo socioformativo con determinadas teorías, procesos sociales-culturales y referentes epistemológicos que estén por fuera de la categoría?

El liderazgo socioformativo se vincula con el pensamiento complejo y la sociedad del conocimiento en los siguientes aspectos:

El pensamiento complejo aporta una visión de conjunto en donde las interacciones dentro del sistema educativo están interconectadas entre sí (Morin et al., 1994), y que nos permiten analizar, vincular y articular el conocimiento en un contexto de desorganización y caos, como lo puede ser la dinámica institucional, en donde el liderazgo socioformativo debe permitir la visualización de lo que no es visible de manera cotidiana, y que requiere del establecimiento de metas y problemas del contexto para su organización.

Con base en esta visión de la complejidad como una oportunidad de crecimiento, el liderazgo socioformativo aporta de manera estratégica, algunas herramientas para la planificación, ejecución y evaluación del contexto interno y externo institucional, considerando la flexibilidad y la mejora continua como criterios fundamentales.

La sociedad del conocimiento, es aquella que actualmente está emergiendo a nivel global y se encuentra inmersa en una dinámica de causa-efecto entre la complejidad, el conocimiento y el riesgo (Pardo, 2011). Conforme crece la complejidad de las sociedades, se requiere de diferentes tipos de conocimiento cada vez más especializado en diversas áreas y en consecuencia crecen también los problemas, los desafíos y los riesgos. Por lo anterior, se requiere que las personas estén en condiciones para identificar e interpretar mejor las problemáticas socialmente relevantes, hacer diagnósticos adecuados y saber buscar, comprender, sistematizar, analizar y aplicar el conocimiento para plantear soluciones viables y realistas a dichos problemas.

En consecuencia, el liderazgo socioformativo considera los problemas del contexto a resolver con pertinencia, idoneidad y ética. Puesto que es necesario aplicar el conocimiento, no basta con poseer una gran cantidad de información, en la sociedad del conocimiento se requieren personas capaces de transformar su entorno apoyándose en él.

En suma, cabe considerar las aportaciones que hace Tobón (2013b) para contribuir al desarrollo de la sociedad del conocimiento:

- ✓ Pasar del énfasis en la información, tal y como sucede en la actualidad, a trabajar con el conocimiento. Para ello es necesario analizar críticamente la información, comprenderla, organizarla de forma sistémica y buscar su pertinencia.
- ✓ Centrarse en el conocimiento requiere que éste se encuentre accesible a través de diferentes medios, principalmente los tecnológicos, que son los que facilitan el acceso.
- ✓ Formar personas con un sólido proyecto ético de vida, con un propósito claro en la vida y la actuación con base en los valores universales, comprometidas con la resolución de los problemas del contexto local y global

- ✓ El liderazgo socioformativo contribuye a la construcción de la sociedad del conocimiento pues aporta innovación, gestión, producción y socialización de los conocimientos que se adquieren mediante la resolución de problemas del contexto de forma sistematizada y analítica.

3.12. Metodología ¿Cuáles son los elementos metodológicos mínimos que implica el abordaje del liderazgo socioformativo?

El liderazgo socioformativo implica un cambio en la forma de ejercer la figura del líder en su papel como dinamizador y mediador dentro de la comunidad educativa. Ya no basta con tener claridad en las funciones de su rol para mediar y lograr la formación integral de los estudiantes y docentes, sino también deben contar con un nivel mínimo de logro en las competencias necesarias para gestionar dicha formación con pertinencia e idoneidad. Lo expresado anteriormente, implica un cambio significativo en la concepción del liderazgo, ya que tanto el liderazgo pedagógico como el transformacional (Bolívar, 2001; Delgado, 1994) no consideran de forma metodológica el logro de ciertas metas con idoneidad, pertinencia y ética, ni el nivel de desempeño que los líderes educativos deben mostrar en sus actuaciones frente a problemas del contexto.

A continuación se describe la metodología que se sugiere considerar para el logro de un liderazgo socioformativo, dependiendo del contexto en el que se lleve a cabo. Cabe mencionar que no se pretende establecer un orden rígido, sino más bien, una descripción de los procesos fundamentales que deben aparecer en algún momento, o bien, a lo largo de todo el trayecto como ejes transversales:

1. Establecimiento de las metas a alcanzar.
 - ✓ Identificar las principales necesidades de la comunidad incluyendo las de tipo académico, laboral, administrativo, etc.
 - ✓ Realizar una selección de aquellas que son clave para el logro de las metas establecidas en el ámbito institucional, organizacional o comunitario, ya sea por tener mayor relación con el proyecto o por considerarse urgentes para el crecimiento o mejora de la comunidad.
 - ✓ Establecer problemas y retos del contexto para sensibilizar y dinamizar el proceso.
2. Implementar el trabajo colaborativo.
 - ✓ Planear y ejecutar el trabajo colaborativo necesario para lograr las metas. Es importante que durante el trabajo colaborativo se establezcan roles y actividades en donde se subrayen los logros que las personas van alcanzando en el proceso, de manera que se genere motivación y sinergia.
 - ✓ En un segundo momento, para garantizar la mejora continua también es indispensable establecer acciones a mejorar de forma colegiada.
3. Gestionar el conocimiento
 - ✓ Es necesario establecer líneas de actuación con base en principios y referentes teórico y metodológicos pertinentes, de preferencia siguiendo un enfoque o teoría consistente.

- ✓ El establecimiento de criterios y análisis personal, institucional o comunitario debe poseer referentes pertinentes al ámbito que se desea transformar.
- 4. Revisión y análisis de la normatividad (institucional, organizacional o comunitaria)
 - ✓ A partir de los perfiles establecidos en la normatividad se sugiere identificar los criterios que hacen referencia a las capacidades que deben poseer los distintos participantes de acuerdo al rol que juegan.
- 5. Identificación de las prácticas educativas y/o administrativas a transformar
 - ✓ Con base en las prioridades establecidas en el paso 1 y en los criterios de actuación identificados en la normatividad, se sugiere seleccionar aquellas prácticas que son clave para lograr las metas, para esto es importante considerar:
 - Puestos administrativos, gerenciales, de autoridad o académicos clave para el logro de las metas.
 - Actividades clave para la mejora común en el ámbito seleccionado.
 - Criterios de actuación a considerar de acuerdo al perfil del participante.
 - Capacidades o competencias requeridas en el participante de acuerdo a una teoría o epistemología relevante en este campo.
- 6. Diseño de los instrumentos para la documentación del proceso
 - ✓ Diseñar los instrumentos de evaluación pertinentes a cada puesto administrativo, laboral o académico que aporten elementos de análisis y valoración a las acciones y competencias o capacidades de cada participante en torno al logro de las metas establecidas.
 - ✓ Diseñar instrumentos que permitan la recolección de información y su sistematización para su posterior análisis y validación.
 - ✓ Se sugiere emplear instrumentos que aporten información cuantitativa como cualitativa, de tal manera que su análisis contribuya a la valoración integral de las acciones en el marco de la gestión del talento humano y la formación integral.
- 7. Análisis metacognitivo de los resultados obtenidos
 - ✓ Realizar el análisis de resultados obtenidos requiere un alto nivel de humildad para reconocer los posibles retos, así como de motivación para consolidar los logros obtenidos de manera implícita en el proceso.
 - ✓ Para lograr un liderazgo socioformativo es necesaria la implicación de todos los miembros de la comunidad que está emprendiendo el proceso de crecimiento y transformación. Esto conlleva espacios de sensibilización, trabajo colaborativo, metacognición y evaluación en sus diferentes modalidades (autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación, etc.) empleando la comunicación asertiva.
 - ✓ Los resultados obtenidos deben ser socializados en estos espacios tanto a nivel individual como grupal, considerando en todo momento los valores universales y teniendo como referencia el nivel de desempeño obtenido

para de ahí partir hacia los niveles superiores. Es importante que a partir de los resultados se establezcan acciones de mejora, así como la detección de logros alcanzados.

8. Construcción del proyecto ético de vida
 - ✓ Para lograr un sólido proyecto ético de vida es necesario que las personas afronten problemas del contexto en escenarios reales o simulados para demostrar su desempeño.
 - ✓ Lo idóneo es establecer procesos formativos que favorezcan la gestión del conocimiento, el análisis, la reflexión y el mejoramiento continuo de los participantes.
 - ✓ Esta dinamización puede ser realizada durante todo el proceso del liderazgo socioformativo, siendo de vital importancia que las personas reconozcan sus propios avances y retos en cada fase del trayecto.
9. Reestructuración institucional para garantizar el emprendimiento
 - ✓ Todo proceso de crecimiento implica la toma de decisiones para la mejora. El liderazgo socioformativo conlleva de forma inherente algunas acciones que pueden denominarse como “reestructurantes”, ya que pretenden dar movilidad, flexibilidad y autorregulación a los sistemas humanos en que se implementa.
 - ✓ Se sugiere considerar los principios del pensamiento complejo (Morin y Packman, 1994) en todo proceso de reestructuración, en donde el liderazgo socioformativo contribuya a garantizar el emprendimiento de forma creativa para el logro de la sociedad del conocimiento.

3.13. Ejemplificación ¿Cuál podría ser un ejemplo relevante y pertinente de aplicación del concepto liderazgo socioformativo?

El liderazgo socioformativo como se ha mencionado anteriormente, puede realizarse en distintos contextos educativos o formativos, pues tiene que ver con la formación integral de las personas.

El instituto CIFE ha acompañado diversas experiencias de transformación en Iberoamérica para lograr altos niveles de calidad en la formación frente a la sociedad del conocimiento que nos urge en este nuevo siglo. A continuación se describe una de estas experiencias, en donde el liderazgo socioformativo ha jugado un papel trascendente para el logro de las metas trazadas en la institución.

1. Establecimiento de las metas a alcanzar.
 - ✓ De manera colegiada, el consejo administrativo y directivo estableció líneas de acción y formación a partir de los resultados académicos, el análisis de satisfacción del cliente (padres de familia) y las altas y bajas del alumnado en los últimos años.
 - ✓ A partir de dicho análisis se seleccionaron dos aspectos como prioritarios para el logro de las metas institucionales para los próximos años:
 - La formación de profesores y directivos en los nuevos enfoques educativos y la didáctica de los mismos.
 - La implementación de un proyecto de ciencias que dinamice a la comunidad escolar y provea del espíritu investigativo a todos los participantes.

- ✓ El reto que los miembros de la institución deben afrontar es el de estas brindar nuevas expectativas, renovar y movilizar la dinámica institucional para lograr la formación integral de personas que trasciendan en la sociedad actual como agentes de cambio.
2. Implementar el trabajo colaborativo.
- ✓ Para lograr las metas establecidas anteriormente, se ha designado un equipo conformado por docentes, directores administrativos y académicos, y se ha requerido de un consultor externo que acompañe la experiencia de manera sistemática.
 - ✓ Como parte del trabajo colaborativo se ha establecido un rol para cada miembro del equipo y que favorecerá el espíritu de responsabilidad compartida, así como la sinergia.
3. Gestionar el conocimiento.
- ✓ Para establecer los criterios de mejoramiento académico en el desempeño de los docentes y directivo se consultó bibliografía y se consultó a expertos en la gestión curricular por competencias.
 - ✓ El equipo coordinador realizó un taller sobre “gestión curricular” y “estrategias de coaching” para identificar aspectos a mejorar en la dinámica institucional.
4. Revisión y análisis de la normatividad.
- ✓ El equipo requiere de antecedentes institucionales que aporten la visión y los fundamentos necesarios de la institución antes de establecer las acciones de mejora y/o transformación.
 - ✓ La revisión de la normatividad consistió en un análisis exhaustivo de los perfiles docentes, administrativos y directivos, así como de los procedimientos administrativos y operativos vigentes que orientan la dinámica entre los distintos miembros de la comunidad.
5. Identificación de las prácticas educativas y/o administrativas a transformar.
- ✓ A partir de la revisión de la normatividad y de los procesos establecidos dentro de la comunidad, el equipo identificó dos aspectos clave para dinamizar las acciones de la institución hacia la formación integral de personas que trasciendan en la sociedad actual como agentes de cambio:
 - Depurar y eficientar los procedimientos administrativos actuales que requieren de una gran cantidad de tiempo y laboriosidad a los docentes, restándoles dinamismo y compromiso para la realización de acciones formativas de alto impacto con los estudiantes, generando una mentalidad de cumplimiento burocrático.
 - Formar al equipo directivo en su papel de mediadores pedagógicos, para que complemente las funciones administrativas que realizan actualmente. Esto brindará una mayor implicación y pertinencia a los directivos en el direccionamiento del equipo docente para transformar sus prácticas dentro de las aulas.
6. Diseño de los instrumentos para la documentación del proceso.

- ✓ Ambos aspectos clave identificados afectan directamente a los miembros del equipo directivo, por lo cual se hace necesario establecer con claridad las competencias que los directores, ya que su labor es clave para lograr las competencias de los estudiantes.
- ✓ Con base en la experiencia y en los estudios que el Instituto CIFE ha realizado en diversos contextos se ha enfatizado una que aporta criterios relevantes en este proceso (Tobón, 2013a):
 - Gestión del talento humano: Gestiona el talento del personal a su cargo con el fin de cumplir con los propósitos de formación y el desarrollo de las competencias de los estudiantes, de acuerdo con la normatividad vigente, la planeación estratégica de la institución y la transparencia en las acciones.
- ✓ A partir del establecimiento de esta competencia como fundamental en el actuar del directivo, se procedió a la construcción de una rúbrica y una lista de cotejo para evaluar los siguientes aspectos:
 - Lista de cotejo: evalúa los criterios de desempeño que el directivo debe considerar para la realización de actividades en su actuar cotidiano. Por ejemplo: determinar los perfiles de puesto por competencias del personal a su cargo; gestionar el reclutamiento, selección y contratación del personal a su cargo; gestionar la formación y evaluación de su personal de acuerdo con los perfiles establecidos, etc.
 - Rúbrica de desempeño: evalúa los principales criterios en la actuación de los directivos, pero a diferencia de la lista de cotejo, la rúbrica muestra de manera gradual las actuaciones y las evidencias realizadas tanto en el proceso como de manera final.

7. Análisis metacognitivo de los resultados obtenidos.

Los resultados del nivel de logro de la competencia directiva se obtuvieron del siguiente procedimiento:

- ✓ Determinar los criterios fundamentales y las evidencias que los demuestran.
- ✓ Ejecutar las acciones formativas durante un periodo determinado, emprendidas por el directivo con sus colaboradores.
- ✓ Realizar un monitoreo de dichas acciones formativas con base en la lista de cotejo diseñada previamente.
- ✓ Realizar una heteroevaluación del docente al directivo, para identificar los logros y aspectos a mejorar empleando la lista de cotejo.
- ✓ Solicitar al directivo las evidencias que dan cuenta del nivel de logro de la competencia “gestión del talento humano” establecida al inicio del proceso, e identificar el nivel de desempeño alcanzado empleando la rúbrica diseñada para tal efecto.
- ✓ Una de las evidencias da cuenta del proceso de depuración y eficiencia de los procedimientos administrativos establecidos. Se realiza el análisis de dicha evidencia mediante la revisión del manual de procedimientos administrativos mejorado.

- ✓ La socialización del proceso de evaluación del desempeño se realiza en un espacio de intercambio personal con el directivo, en donde se comentan las evidencias realizadas, así como los comentarios de heteroevaluación de sus colaboradores. Finalmente se establecen logros y aspectos a mejorar para próximas acciones.

8. Construcción del proyecto ético de vida

- ✓ Para lograr la formación integral de las personas es imprescindible que éstas resuelvan problemas del contexto en tornos reales o simulados. Por lo tanto, es deseable que una vez identificado el nivel de desempeño alcanzado por el directivo en su actuar, se realice un proceso de actualización y formación que consolide su gestión académica y administrativa.
- ✓ Aunque el equipo docente ya ha realizado procesos formativos para desarrollar sus competencias, los directivos requieren estar a la altura de los docentes para orientarles y trazar posibles caminos de mejora continua en relación a su ámbito de actuación, y esto no se logra sin una capacitación y formación en aspectos como la mediación, las estrategias de aprendizaje, la evaluación con base en el desempeño, la gestión curricular, etc.

9. Reestructuración institucional para garantizar el emprendimiento

- ✓ A partir del proceso de formación emprendido por el equipo directivo, se detectaron algunas acciones “reestructurantes” que favorecen el logro de las metas establecidas por la institución, y que contribuyen a lograr mayores niveles de impacto de los docentes en la formación de los jóvenes estudiantes. A continuación se mencionan algunas de estas acciones reestructurantes identificadas por el equipo encargado de coordinar y liderar este proceso de cambio institucional:
 - Actualizar los perfiles de puesto que solo consideran las funciones en un nivel operativo, para que las personas puedan autoevaluarse en las capacidades o competencias que poseen para realizar las actividades que les han sido asignadas, y lograr de esta forma, un mejor desempeño a partir de la mejora continua.
 - Implementar una evaluación “dialógica”, es decir, que surja del contacto directo entre los diversos miembros de la comunidad, en espacios de intercambio y trabajo colaborativo.
- ✓ Mejorar los manuales de procedimientos administrativos haciendo énfasis en la calidad de los productos que los docentes y directivos realizan de forma gradual, didáctica y con fundamentos. Esto genera mayor impacto en la motivación de las personas que realizan “evidencias clave” y se evita el cumplimiento mecánico de formatos sin propósitos claros.

4. Discusión

El liderazgo socioformativo promueve tanto el liderazgo individual como colectivo en las instituciones, organizaciones y comunidades que desean contribuir a la formación integral de sus miembros. Este liderazgo integra aspectos del pensamiento complejo (Morin, 1999), la sociedad del conocimiento y la gestión de la calidad. En el siglo XXI la figura del líder que arrastra grandes masas ha caído en crisis debido a los avances tecnológicos y científicos que influyen en la psicología de las masas y que ha vuelto necesario desarrollar tipos de liderazgo como el distribuido y pedagógico (Bolívar, 2010a); sin embargo, para lograr transformaciones significativas en la realidad educativa no basta con distribuir el liderazgo entre los colaboradores (Bolívar, 2010b), sino que se hace necesario un liderazgo que aporte cambios sistemáticos, mediante la colaboración, el análisis fundamentado y la propuesta de instrumentos y evidencias basadas en criterios establecidos y socializados de manera colegiada (Hernández et al., 2014).

La revisión documental desarrollada en este artículo aporta una visión integral del concepto de liderazgo socioformativo para brindar a docentes, instituciones e investigadores educativos, de manera clara y fundamentada, los elementos que se requieren para fortalecer o iniciar los procesos de acompañamiento y mejora en la formación docente y directiva, que promueva este liderazgo activamente.

El liderazgo socioformativo contribuye a generar plataformas de cambio en las instituciones, organizaciones y comunidades que pretendan construir la sociedad del conocimiento empleando el pensamiento complejo y la gestión del talento humano, y de esta manera se generan cambios desde dentro de las instituciones y sistemas de educación, provocando una mayor implicación de los actores de la formación (Leithwood, 2009).

En esta revisión documental se ilustra la importancia del liderazgo socioformativo como una serie de acciones que tanto directivos, docentes o investigadores educativos pueden desarrollar con una metodología base para su implementación en las instituciones educativas o de gestión del talento humano en el ámbito organizacional. A continuación se mencionan algunos aspectos para la discusión de quienes, interesados en profundizar en la temática, pretendan gestionar la transformación de prácticas educativas que impliquen el liderazgo en cualquiera de sus facetas.

1. El liderazgo socioformativo trasciende la organización basada en el cumplimiento de tareas y funciones que caracteriza a la sociedad industrial, y se centra en las competencias que los distintos miembros de una comunidad, organización o institución educativa deben desarrollar para lograr las metas con idoneidad, pertinencia y ética (Tobón, 2014b).
2. El liderazgo socioformativo promueve procesos participativos generando liderazgo en las personas mediante el establecimiento de criterios, evidencias a realizar y planes de acción que pueden ser evaluados y mejorados con base en la metodología propuesta desde la socioformación (Hernández et al, 2014).
3. Se sugiere motivar procesos de investigación desde la socioformación que contribuyan a consolidar la metodología del liderazgo socioformativo como una respuesta a la formación de personas competentes, integrales y con un

proyecto ético de vida sólido para afrontar los retos de la sociedad del conocimiento (Tobón, 2013a).

Referencias

- Amarista, M. (2014). Competencias investigativas en maestrantes en docencia universitaria desde su cosmovisión contextual. En A. Jaik y S. Malaga (Coords.), *Las competencias y su relación con... La Gestión, la Investigación, la docencia y el Desarrollo Profesional* (pp. 89-116). México: REDIE.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Recuperado de http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.
- Beltrán, A., Álvarez, A. y Ferro, F. (2011). Identificación de competencias profesionales acordes con la perspectiva socioformativa. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 19(2), 153-169.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S. y Wallace, M. (Coords.). (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. Informe de investigación RR637. Bristol: University of Bristol y Department for Education and Skills, DfES.
- Bolívar, A. (2001). Liderazgo educativo y reestructuración escolar. Ponencia en el *I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español* (pp. 95-130). Recuperado de http://www.encuentrodirectivos.org.mx/6toencuentro/manuales_pdf/liderazgo_educativo.pdf
- Bolívar, A. (2010a). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*, 18(1), 15-20.
- Bolívar, A. (2010b). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106.
- Bolívar, A. (2010c). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership and Followership*. Nueva York: Harper & Row.
- Campos, V.S. (2012). Análisis del discurso y psicología: A veinte años de la revolución discursiva. *Revista de Psicología*, 21(1), 185-208.
- Delgado, M.L. (1994). *El liderazgo educativo en los centros docentes: técnicas de formación reflexiva y colaborativa*. Madrid: La Muralla.
- Díaz Castillo, D.M. y Delgado Leyva, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Lima: USAT.
- Escudero, J.M. (2009). Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa. *Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado*, 13(3), 107-141.
- García G.M. y de la Flor Santalla, A. (2013). Propuesta de una concepción didáctica para la adecuación del plan de estudio y la formación de competencias profesionales

generales en las carreras socio-humanistas de la modalidad semipresencial. *Pedagogía Universitaria*, 14(2), 61-80.

- Gronn, P. (2010). Leadership: its genealogy, configuration and trajectory. *Journal of Educational Administration and History*, 42(4), 405-435.
- Hernández M.J.S., Tobón, S. y Vázquez A.J.M. (2014). Estudio conceptual de la docencia socioformativa. *Revista "Ra Xim hai: El mundo, el universo, la vida"*, 10(5), 89-99.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Minneapolis: Center for Applied Research and Educational Improvement. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Ministerio de Educación de Chile, Mineduc (2007). *Marco para la buena dirección. Estándares para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación de España (2007). *School leadership in Spain. OECD Country Background Report* (Basado en informe de Joaquín Gairín). Bruselas: Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, Directorate for Education. Recuperado de <http://www.oecd.org/dataoecd/33/51/38529289.pdf>.
- Morin, E. y Packman, M. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO.
- Murillo, F.J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2009). *Creating effective teaching and learning environments: first results from TALIS* (Teaching and Learning International Survey). Disponible en: <http://www.oecd.org/TALIS>.
- Pardo, C.R.G., Herrera M.A., Piña A.A.G., Salazar, R.M.P., Huerta, M.B., Parra C.P., Valladares R.L., Díaz B.R., Alcázar N.P. y Arnaud B.A. (2011). *Reforma Integral de la Educación Básica. Diplomado para Maestros de Primaria: 3° y 4° grados*. Módulo 1: Fundamentos de la Articulación de la Educación Básica. México: UNAM/SEP.
- RAE (2012). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: RAE.
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration* (BES). Ministerio de Educación de Nueva Zelanda, Crown. Recuperado de <http://www.educationcounts.govt.nz/publications/series/2515/60169/60170>.
- Senge, P.M. y Suzuki, J. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Nueva York: Currency Doubleday.
- Stoll, L. y Seashore-Louis, K. (eds.) (2007). *Professional learning communities. Divergence, depth and dilemmas*. Maidenhead: Open University Press, McGraw-Hill.
- Tobón, S. (2001). *Aprender a emprender. Un enfoque curricular*. Medellín: Funorie.
- Tobón, S. (2002). *Modelo pedagógico basado en competencias*. Medellín: Funorie.
- Tobón, S. (2004). *Cartografía conceptual*. Recuperado de <http://www.uv.mx/ecoead/cc.pdf>

- Tobón, S., Pimienta, J., y García-Fraile, J.A. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. México: Pearson.
- Tobón, S. (2011). El modelo de las competencias en la educación desde la socioformación. En A.J. Dipp y A. Barraza (Coords.), *Competencias y educación. Miradas múltiples de una relación* (pp. 14-24). México: Instituto Universitario Anglo Español.
- Tobón, S. (2012a). *Cartografía conceptual: estrategia para la formación y evaluación de conceptos y teorías*. México: CIFE.
- Tobón, S. (2012b). El enfoque socioformativo y las competencias: ejes clave para transformar la educación. México: CIFE. En S. Tobón y A. Jaik Dipp (Coords.). *Experiencias de aplicación de las competencias en la educación y el mundo organizacional* (pp. 3-31). México: REDIE.
- Tobón, S. (2013). Socioformación: hacia la gestión del talento humano acorde con la sociedad del conocimiento. *Revista Multiversidad Management*, 4, 32-37.
- Tobón, S. (2013a). *Formación integral y competencias*. Bogotá: ECOE.
- Tobón, S. (2013b). *Los proyectos formativos: transversalidad y desarrollo de competencias para la sociedad del conocimiento*. México: CIFE.
- Tobón, S. (2013c). *Trabajo colaborativo e inter-aprendizaje*. México: CIFE.
- Tobón, S. (2014). *Proyectos formativos: teoría y metodología*. México: Pearson.
- Tobón, S. (2014b). *Currículo y ciclos propedéuticos desde la socioformación. Hacia un sistema educativo flexible y sistémico*. México: Trillas.
- Tobón, S., Parra-Acosta, H., Hernández-Mosqueda, J.S. y Pimienta-Prieto, J. (2014a). La mediación socioformativa: un estudio desde la cartografía conceptual. *Revista Acción Pedagógica, en prensa*.
- Yukl, G. y Van Fleet, D.D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*. Nueva York: Consulting Psychologists Press.