

# Liderazgo, gobernanza y transformación digital en el diseño organizacional de la educación superior colombiana. Una revisión sistémica\*

Leadership, governance and digital transformation in the organizational structure of colombian higher education. A systemic review

Recibido: 26 de julio de 2023  
Aceptado: 26 de octubre de 2023  
DOI: [10.22517/25393812.25468](https://doi.org/10.22517/25393812.25468)  
pp. 164-189

## Como citar este artículo APA7:

Cárdenas, H., Rubiano, S. y Cabra, L. (2023). Liderazgo, Gobernanza y Transformación Digital en el Diseño Organizacional de la Educación Superior Colombiana. Una Revisión Sistémica. *Revista Miradas* 18(2), 164-189.

 **Henry Alberto Cárdenas Ruiz\*\***  
henrycardenas.est@umecit.edu.pa

 **Shaffia Andrea Rubiano López\*\*\***  
shaffiarubiano.est@umecit.edu.pa

 **Ligia Consuelo Cabra Naranjo\*\*\*\***  
ligiacabra.est@umecit.edu.pa

Revista de investigación

# miradas

ISSN Digital N° 2539-3812  
ISSN Impreso N° 0122994X

Universidad Tecnológica de Pereira  
Facultad de Ciencias de la Educación

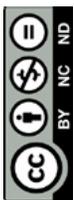
\* Esta revisión fue realizada dentro del marco académico del Doctorado en Ciencias de la Educación con énfasis en Investigación, Evaluación y Formulación de Proyectos Educativos bajo la línea de investigación Educación y Sociedad de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, UMECIT.

\*\* Lic. en Informática Educativa, Magíster en Tecnología Informática, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, UPTC - ORCID: 0009-0003-3983-2429.

\*\* Arquitecta, Especialista en gobierno y gerencia territorial, Magíster en Pedagogía, Universidad Santo Tomas. ORCID: 0009-0007-4985-0523.

\*\* Lic. en Matemáticas y Física, Esp. en Gerencia Educacional, Mag. en Educación, UPTC. ORCID: 0009-0001-3694-8974.

Licencia Creative Commons  
Atribución/Reconocimiento-  
NoComercial-SinDerivados 4.0  
Internacional — CC BY-NC-ND 4.0.



## Resumen

Liderar, gobernar y transformar son aspectos claves en el funcionamiento de una institución, este artículo presenta una revisión sistémica que busca analizar estos factores y cómo influyen en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior (IES) en Colombia, el método desarrollado para el estudio se basó en la revisión de literatura y el análisis estructurado de referencias conceptuales y epistemológicas a partir del objeto de investigación. Esta revisión destaca la importancia de considerar los diversos factores que influyen en el diseño organizacional y proporciona una base que oriente la toma de decisiones y la gestión estratégica en las IES a implementar prácticas avanzadas, a determinar el comportamiento y la naturaleza de las instituciones basados en la transformación digital, la comunicación efectiva, el desarrollo del liderazgo, la cooperación entre las partes clave interesadas y la implementación de un proceso de gobernanza justo y transparente.

**Palabras clave:** Diseño organizacional, liderazgo, gobernanza, transformación digital, instituciones de educación superior.

## Abstract

Leading, governing, and transforming are critical aspects of the functioning of an institution. This article presents a systemic review that analyzes these factors and their influence on the organizational structure of higher education institutions (HEI) in Colombia. The study method was a systematic literature review and the structured analysis of conceptual and epistemological references from the research object. This review emphasizes the significance of considering the different factors that affect the organizational structure of HEIs. It provides a roadmap for decision-making and strategic management to implement advanced practices to determine the behavior and nature of institutions based on digital transformation, effective communication, leadership development, cooperation among key stakeholders, and a fair and transparent governance process.

**Keywords:** Organizational structure, leadership, governance, digital transformation, higher education institutions

## Introducción

En las instituciones de educación superior (IES), como en cualquier otra institución, el diseño organizacional es un aspecto fundamental que depende de diversos factores como la estructura, la toma de decisiones, la distribución de responsabilidades, entre otros, los cuales pueden afectar significativamente la manera en que la institución innove cambios de forma adaptativa y permita alcanzar sus objetivos estratégicos. A través de una revisión sistémica, este artículo examina factores que pueden influir en el diseño organizacional de las IES como lo son: el liderazgo, la gobernanza, la tecnología y la transformación digital. Al tener presente que la educación es un factor para el desarrollo de la sociedad que busca brindar soluciones a necesidades a nivel social y humanista, la línea de investigación que se sigue es educación y sociedad, donde el desarrollo organizacional en la educación superior en América Latina y en especial en Colombia, permiten el análisis de tendencias, factores de cambio y transformación a nivel educativo. La temática de investigación gira en torno al desarrollo organizacional en IES colombianas y en cómo, los factores mencionados, ya sean internos o externos, pueden influir o afectar la eficacia y la capacidad de las instituciones para lograr sus metas educativas y de investigación.

Mediante la revisión sistémica se permitirá examinar de manera integral factores de diseño organizacional que influyen en las IES en Colombia; se analizarán aspectos tanto internos como externos que afectan el diseño organizacional, como la cultura institucional, el liderazgo, la gobernanza y la transformación digital, en espera de obtener una comprensión profunda de los mismos y su impacto en las IES colombianas. Lo que contribuirá de manera sólida en identificar áreas de mejora y plantear recomendaciones que ayuden a las instituciones a fortalecer la capacidad de adaptación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Inicialmente, de acuerdo con la UNESCO-IESALC (2021), las IES juegan un rol fundamental en la formación y preparación de profesionales en busca de dar respuesta a desafíos globales, donde se requiere identificar oportunidades y retos de formación de líderes, reflexionar sobre algunas tendencias en la educación superior y asimismo determinar el valor

de las alianzas estratégicas bajo un compromiso institucional y estructuras de gobernanza para la participación efectiva de la comunidad. En la actualidad, al mencionar la sociedad de conocimiento, la educación debe responder a demandas emergentes, transformándose y optando por políticas orientadas a un desarrollo organizacional integral.

De esta manera, la investigación se justifica, partiendo de la necesidad de establecer las transformaciones en la gestión del desarrollo organizacional en IES desde factores como: el liderazgo, la gobernanza, la tecnología y la transformación digital.

El presente artículo se estructura inicialmente con el planteamiento del problema y el objetivo, para continuar con un marco teórico que a partir de artículos científicos define o discute, conceptos de liderazgo, gobernanza, tecnología y transformación digital en el diseño organizacional de IES, seguido del diseño metodológico que con base en la revisión documental, los criterios de búsqueda ayudaron al desarrollo del presente, posteriormente se describen los resultados de los estudios seleccionados, de allí se genera la discusión teniendo presente los hallazgos y su comparación con otros estudios para finalmente concluir con base en los resultados obtenidos.

La formulación del problema planteada parte de: ¿Cómo influyen factores como el liderazgo, la gobernanza y la transformación digital en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior en Colombia? Mediante esta pregunta de investigación busca identificar y comprender algunos de los factores internos y externos que se pueden relacionar dependiendo su influencia con la estructura organizacional, la cultura institucional, el liderazgo, la gestión, los recursos humanos, la tecnología, el entorno competitivo y regulatorio, entre otros, que impactan de manera significativa el diseño organizacional de las IES.

Dicho esto, la investigación busca analizar, factores como el liderazgo, la gobernanza, la tecnología y la transformación digital y cómo estos, influyen en el diseño organizacional de las instituciones de educación superior en Colombia. Además, se pretende examinar la

influencia de estos factores en la capacidad de adaptación de las instituciones frente a los cambios en el entorno y en la consecución de sus objetivos estratégicos, como la mejora de la calidad educativa, la investigación y la proyección social.

### **La cultura organizacional y el diseño organizacional en IES**

Para Zavaleta (2017) citando a (Idalberto, 2001; Jones, 2008) el diseño organizacional se define como la estructura formal y los procesos de una organización, siendo estos procesos los que permiten establecer las relaciones, las responsabilidades y los flujos de trabajo dentro de la institución y a su vez buscan una estructura eficiente y efectiva que permita a la institución alcanzar sus objetivos estratégicos, donde con base en un diseño organizacional adaptado a las necesidades de las IES, la distribución de responsabilidades y roles, sistemas de toma de decisiones adecuados y asignación efectiva de recursos se puede facilitar la coordinación y la consecución de las metas.

Por otro lado, los valores, las costumbres, las normas, los estilos de dirección y liderazgo, la capacidad para la toma de decisiones acertadas, el nivel de influencia en el cambio organizacional entre otros, son consideraciones como indicadores para estudiar la cultura organizacional (Martínez et al., 2018) que a su vez señalan que, a pesar de la extensa investigación en el campo de la cultura organizacional, existen limitaciones al abordar específicamente el contexto de las IES, pero concluyendo que los aspectos mencionados son los que distinguen a una institución de otra, pues marcan los lineamientos en el clima de la institución, en la forma de pensar y hacer, y sus consideraciones permiten al liderazgo orientar el potencial de las personas, tomar decisiones acertadas y posibilitar el cambio institucional.

### **El liderazgo y la gobernanza en las IES**

En relación con el papel del liderazgo en el diseño organizacional de las IES, la literatura académica destaca su importancia mencionando, por ejemplo, a Pedraja et al., (2018) quienes hacen referencia al liderazgo como la capacidad motivacional e influencia que se

puede presentar en grupos o individuos de una organización para lograr acciones o comportamientos específicos y que contribuyen al logro de metas u objetivos institucionales y plantean tres estilos de liderazgo: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo/evitador, según los autores se puede indicar que el estilo de liderazgo puede influir en la calidad institucional principalmente en la cultura académica. Asimismo, Ramos (2020), concluye, que el liderazgo es un área importante de investigación del comportamiento organizacional, utilizando varios enfoques teóricos desde principios del siglo XX.

Para Morales & Prieto (2016), la conceptualización del término gobernanza aún está en construcción, pero busca cambiar la distribución del poder, jugando un papel importante en la toma de decisiones e impactando de manera positiva en las instituciones y apuntando a una sociedad justa y coherente; en cuanto a la gobernanza institucional es una forma de gestión, dirección, coordinación y cooperación entre distintos actores gubernamentales y no gubernamentales para alcanzar objetivos comunes (Acosta, 2022).

Es de anotar que al contar con la transformación del liderazgo y la implementación de un pensamiento estratégico se facilita la gobernanza con planes y estrategias para la gestión integral, con el apoyo de la tecnología y la transformación digital al interior de las instituciones educativas, promoviendo innovaciones educativas para un mejor desempeño.

Barragán et al., (2021), afirman que en una institución educativa se requiere combinar el liderazgo y asumir responsabilidades del orden digital, ya que para integrar las tecnologías se debe partir de un planteamiento institucional con planes estratégicos unidos a la misión y visión con una responsabilidad compartida para coordinar, supervisar e integrar las tecnologías digitales a la cultura de la institución.

### **La transformación digital en el desarrollo organizacional de las IES**

Frente al desarrollo teórico y conceptual, la transformación digital es una estrategia para ser eficiente, transparente y seguro, como lo afirma Kane (2019), pero no solo es tecno-

lógica, sino que se requiere cambio de cultura y formas de trabajo, con competencias para impulsar la transformación. Entre los factores que impulsan la transformación digital, se requiere talento con conocimiento digital en todos los niveles, técnico, operativo y directivo (Roseth et al., 2021) y, por otro lado, están la tecnología, el talento digital, la gobernanza y el marco regulatorio. El Banco de Desarrollo de América Latina (2019) y Almenara et al., (2020) afirman que la innovación y desarrollo de competencias digitales ha sido lenta y escasa.

Por otra parte, en cuanto a la transformación digital es necesario establecer las sinergias entre los miembros de la comunidad universitaria, determinar riesgos y oportunidades. Se requiere habilitar espacios de discusión y capacitación para definir planes de transformación en la era digital, Cárdenas et al., (2017) establecen que existe una relación significativa entre la innovación educativa y las prácticas de organización y dirección, así como con las prácticas de uso de tecnología, afirmando que se requieren modelos de dirección y organización para promover innovaciones.

El proceso de transformación digital de las organizaciones educativas se produce aparte de la exploración y determinación de factores como el papel de los docentes, la conexión de la universidad con la sociedad, la capacitación docente en competencias digitales, requieren planes de actuación orientados a modernizar procesos (López et al., 2022), procedimientos y comportamientos de las instituciones educativas fomentando la reflexión y autoevaluación para mejorar políticas educativas para integrar la tecnología como lo establece Barragán et al., (2020), lo que está acorde con Domingo et al., (2020) repensando en la importancia de la cualificación docente y con Ruiz et al., (2020) frente al diseño e implementación didáctica de las tecnologías en las aulas e investigaciones de Amdam et al., (2022) y Reisoğlu (2022) quienes analizan que los futuros docentes deben tener una adecuada educación mediática. Almenara et al., (2021) determina como se ha dotado de recursos tecnológicos a las instituciones, pero no se tienen estrategias de mantenimiento y formación que lleven a los retos de la sociedad digital.

Mediante una revisión documental Ángeles (2022) ha encontrado como desafío la desarticulación entre gestión de recursos humanos y transformación digital, ausencia de estrategias de talento para la transformación, falta de gestión de recursos humanos, necesidad de fortalecer el liderazgo de directivos, trabajo que está acorde con autores como Branch (2019) quien plantea que debido a la globalización y variedad de tendencias tecnológicas se está jalonando una “transformación orientada al logro de una mayor eficacia organizacional” (p. 5) mediante el aprovechamiento de los recursos digitales disponibles, de frente a procesos de cambio en la cultura organizacional y que potencian cambios en el enfoque de las organizaciones.

### **Metodología**

El método desarrollado para el estudio se basó en la revisión de literatura y el análisis sistemático de referencias conceptuales y epistemológicas a partir del objeto de investigación. Por otro lado, con base en principios de investigación documental, adaptando la metodología propuesta por Botero (2000) reaparecen categorías articuladas en la fase de desarrollo heurístico (Ver tabla 1) (Jiménez et al., 2020) y antes de ahondar en la temática de forma consecuente, se generalizó la búsqueda con las palabras claves como: Diseño organizacional, liderazgo, gobernanza, transformación digital e instituciones de educación superior y combinaciones de las mismas para identificar los estudios relevantes, limitando la búsqueda a documentos en español como un criterio de exclusión y así mismo una ventana de observación de documentos de 2017 a la fecha.

Para llevar a cabo esta revisión sistemática y durante esta fase de desarrollo existe una hoja de ruta, como se puede ver en la figura 1, con base en una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas, bibliotecas digitales y repositorios institucionales como Google Scholar,

Scopus, ERIC, ProQuest, Redalyc y SciELO. Mediante las palabras claves mencionadas y la aplicación de criterios de inclusión y exclusión para seleccionar los artículos pertinentes, que permiten la extracción de los datos relevantes para el análisis.

**Tabla 1**

*Guía de desarrollo de la fase heurística*

| <b>Elementos</b>                             | <b>Observación</b>  |
|--|---|
| <b>Idioma</b>                                | Español e inglés  |
| <b>Período de tiempo</b>                     | 2017-2023   |
| <b>Palabras Clave:</b>                       | <b>Individuales</b> Clima organizacional, Colombia, universidades, colegios o escuelas, liderazgo, gobernanza   |
|  | <b>Combinaciones</b> Diseño organizacional, instituciones de educación superior, transformación digital   |
| <b>Recursos de Información</b>               | Bases de datos académicas, bibliotecas digitales y repositorios institucionales como Google Scholar, Scopus, PubMed, ERIC, ProQuest, Redalyc y SciELO   |
| <b>Estrategias de generación de términos</b> | Revisión de títulos, resúmenes y búsqueda de artículos adicionales (búsqueda de referencias)  |
| <b>Estrategias de búsqueda</b>               | Como estrategia para los criterios y ecuaciones de búsqueda se utilizan operadores booleanos como “AND” para buscar artículos que incluyan todos los términos, y “OR” para ampliar la búsqueda incluyendo términos similares o sinónimos, a su vez utilizar operadores de truncamiento, como “*” o “?” que permiten la búsqueda de una palabra en diferentes formas |

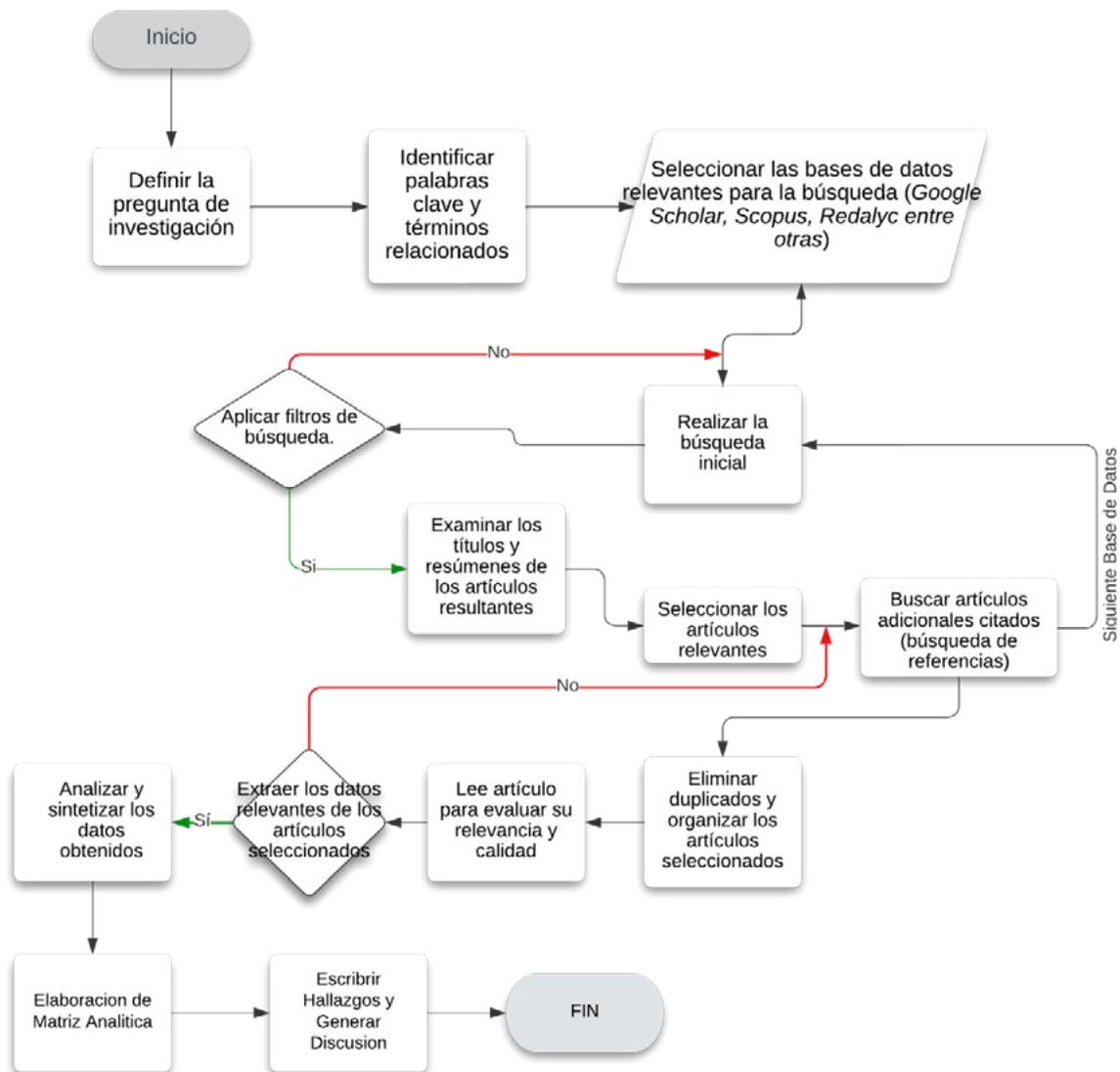
*Nota:* Elaboración propia

**Resultados y discusión**

En la tabla 2 se observa la matriz, producto del análisis sistémico y la revisión documental que evidencia los aspectos presentes en la investigación y sintetizan los referentes y aportes que contribuyen al desarrollo de la temática planteada.

**Figura 1**

*Diagrama de flujo protocolos de revisión*



*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 2***Matriz analítica*

| Autor                    | Título   | Objetivo de la investigación   | Metodología utilizada   | Principales hallazgos   |
|--------------------------|--|--|---|---|
| (Siqueiros & Vera 2022)  | Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas              | Analizar el sustento teórico, las medidas y las variables con las que se ha asociado el estudio de la cultura organizacional en educación superior | Revisión sistemática descriptiva  | Para los investigadores, existen algunas limitaciones al momento de conceptualizar la cultura organizacional sin embargo varios toman como referente teórico Schein, (2010) y el 76.9 % relacionaron la cultura organizacional con otras variables recomendando continuar con el análisis que contribuye en las mejoras de las IES (González et al., 2020)  |
| (González et al., 2020)  | Cultura organizacional y directivos en instituciones de educación superior en Colombia                                       | Caracterizar la cultura organizacional en las instituciones de educación superior en Colombia  | La investigación es descriptiva, método cuantitativo y análisis estadísticos de los datos | El estudio de la cultura organizacional en IES plantea aspectos como la jerarquía, los valores, el liderazgo, los artefactos y los símbolos entre otros que ayudan a comprender los resultados organizacionales siendo las IES organizaciones jerarquizadas, pero desde el punto de vista de los directivos instituciones flexibles donde el liderazgo está ligado a la innovación y dispuestas a enfrentar riesgos                                   |
| (Sanmiguel et al., 2019) | Concepto de la calidad de la educación superior virtual desde el análisis del discurso: el caso de las políticas en Colombia | Analizar la comprensión de la calidad de la educación superior   | Enfoque cualitativo enmarcado en estudios de caso. Revisión documental                    | Se da a conocer que el MEN trabaja en la creación de “Lineamientos con condiciones específicas de calidad para los programas virtuales y a distancia” donde evidencian que el concepto de calidad de la educación superior virtual solo existe bajo políticas colombianas y consideran que la formación virtual está en constante evolución y relacionada con la transformación digital lo que pretende mejorar el aprendizaje con calidad en las IES |

|                         |   |  |  |  |
|-------------------------|---|--|--|--|
| (Fontalvo et al., 2021) | Diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad para programas académicos de educación superior en Colombia       | Analizar las exigencias legales, la norma ISO 9 001 y la acreditación de alta calidad en los programas académicos en Colombia y proponer una estructura básica   | Racional propositiva, y de corte descriptiva racional  | Trasformaciones en la IES que apuntan a la integración y adopción de nuevas tecnologías bajo modelos de aprendizaje basados en competencias haciéndose necesario la implementación de políticas y lineamientos en la integración de TIC que permitan fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje   |
| (Higuera, 2018)         | El diseño organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones del estado colombiano                       | Describir la importancia del tipo de estructura en cada organización y cómo los flujos de información y poder, se centralizan y descentralizan, y cómo se relacionan o interactúan en todos los ambientes de la organización | Método de investigación inductivo mediante la revisión de documentos   | Menciona a James McGregor Burns como el referente teórico del concepto liderazgo transformacional, caracterizado en las capacidades de un líder que le permiten optimizar las percepciones y expectativas, así como el cambio en la organización. Cuando el líder y los seguidores trabajan juntos para aumentar la moral y la motivación y se involucran en todo el proceso de la institución se presenta un buen liderazgo |
| (Donawa & Gámez, 2019)  | Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela | Identificar las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela  | Investigación positivista y la investigación fue descriptiva con un diseño no experimental, transeccional y de campo | Como principal hallazgo el texto se revela una debilidad gerencial a partir de una falta de habilidades de liderazgo que bloquea estrategias innovadoras en la cultura organizacional resaltando la importancia de fortalecer dichas habilidades permitiendo adaptación en las organizaciones que permitan abordar nuevos desafíos   |
| (Mejía et al., 2020)    | El cambio organizativo en la educación superior en Colombia: perspectivas y retos   | Identificar los procesos de cambio organizativo en las IES de Colombia   | Análisis teórico y empírico - Revisión de literatura   | Las instituciones que se encuentran en preparación para el cambio organizativo (Ejemplo: Reformando su currículo, en acreditación de programas), las que están en proceso o las que ya se encuentran en fase de implementación por departamentos.  |

|                            |  |  |   |   |
|----------------------------|--|--|---|---|
| (Cárdenas et al., 2018)    | Factores determinantes de la innovación organizacional en instituciones de educación superior en el municipio de Riohacha-Colombia | Analizar los factores determinantes de la innovación organizacional en las instituciones de educación superior del Municipio de Riohacha-Colombia  | La investigación fue descriptiva, diseño de campo de corte transversal, no experimental | Con base en las IES del municipio de Riohacha Colombia, se analizan factores determinantes en la innovación organizacional, mencionando entre ellos factores internos, externos, individuales, determinantes organizativos, determinantes económicos y determinantes tecnológicos; los cuales influyen desempeñando un papel importante en la capacidad de innovación organizacional  |
| (Ganga & Nuñez, 2018)      | Gobernanza de las organizaciones: acercamiento conceptual a las instituciones de educación superior                                | Proporcionar los antecedentes teóricos fundamentales que permitan sentar las bases conceptuales respecto de la denominada Gobernanza, colocando acento en las universidades y en el surgimiento de un nuevo enfoque denominado “Nueva Gobernanza Universitaria (NGU)”. | Revisión bibliográfica bajo análisis documental   | El investigador de la Universidad de Guadalajara, México menciona cinco factores considerados como claves para la gobernanza de la siguiente manera:<br>1) Gobernabilidad Institucional<br>2) Legalidad<br>3) Legitimidad<br>4) Eficacia<br>5) Impacto  |
| (Garzón & Rodríguez, 2019) | La gobernanza y su incidencia en los procesos de calidad en las instituciones de educación superior                                | Analizar los avances del gobierno corporativo en las IES desde la Ley 1188 del 2008  | Estudio descriptivo   | Se abordan diferentes conceptos y aplicación de gobernanza en IES partiendo de una relación entre gobernanza y desarrollo organizacional, resaltando la capacidad de descentralización de las funciones como otro factor importante en la parte organizacional, entre los conceptos de gobernanza se encuentran la gobernanza cooperativa, la gobernanza financiera, gobernabilidad y recursos humanos y la gobernanza académica como punto central |

|                        |   |   |   |  |
|------------------------|---|---|---|--|
| (Saiz & Jácome, 2022)  | La cultura organizacional de las instituciones de educación superior  | Determinar los elementos de mayor relevancia en la cultura organizacional de las instituciones de educación superior                                      | Revisión bibliográfica  | Si las IES se apropian de la cultura organizacional con aspectos propios de la comunidad en busca de dar una identidad y brindar enseñanza con calidad bajo estándares permitiendo a las mismas responder a las necesidades de la sociedad y ser más competitivos inclusive con instituciones de éxito mundial   |
| (Bedoya et al., 2021)  | Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia | Analizar la gestión de las universidades en Colombia ante la contingencia ocasionada por la pandemia del COVID-19   | Enfoque cualitativo, diseño documental.                                     | Estrategias implementadas por ochenta y siete universidades colombianas tanto públicas como privadas, de la adaptación de su gestión con el fin de preservar sus funciones en docencia, extensión e investigación, mostrando que a raíz de las cuarentenas obligatorias la migración de los procesos de enseñanza-aprendizaje involucró en la gestión académica la transformación digital mediante la adquisición de diferentes herramientas tecnológicas, como programas, plataformas u otras |
| (Brítez & Chung, 2021) | Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura                       | Analizar la literatura sobre gestión y estilos de liderazgo en educación superior y su relación con los oferentes y las necesidades educativas del sector | Enfoque cualitativo-descriptivo, recolección de datos y análisis documental | La escuela es parte del mercado, el desarrollo económico y en si de la sociedad que apunta a las normas, valores e ideas que define a futuro el ser humano evidenciando la trascendencia o influencia del país en la educación principalmente en la gestión y liderazgo educativo y cómo se debe cambiar la visión tradicional apuntando a una educación de calidad  |

*Nota:* Elaboración propia

Respecto a los factores de liderazgo, gobernanza y transformación digital en el desarrollo organizacional de IES y de acuerdo con la búsqueda sistemática realizada, se presentan los siguientes hallazgos:

Las metas coherentes y visionarias que tracen son el resultado de un buen liderazgo que conlleva una dirección eficaz, donde valores como la participación, la contextualización global y local, el reconocimiento de la diversidad y el respeto por la integridad del ser humano, no pueden faltar en los líderes de las IES (Macías et al., 2018). Además, los líderes organizacionales tienen como principal objetivo lograr que todos los miembros del grupo consigan el éxito, no se conforman con estar involucrados, demuestran pasión y entusiasmo en cada una de sus actuaciones (Higuera, 2018).

El fenómeno de la globalización ha obligado que las IES estén a la vanguardia de los requerimientos internacionales y de las nuevas tecnologías, y es en este punto donde la Cultura Organizacional (CO) se torna indispensable para que se renueven y se logren acreditaciones de alta calidad. La CO orienta hacia la competitividad y eficiencia, entendiendo su definición como un sistema de valores que comparten los miembros y se ven plasmados en comportamientos y normas, convirtiéndose en un sello de autenticidad institucional.

Tres elementos importantes sobresalen en la CO que son la tecnología (máquinas, herramientas y TIC), la sociología (comportamiento de los miembros) y la ideología (creencias, conocimiento) (Saiz & Jácome, 2022). A su vez, la gestión del conocimiento organizacional también es imprescindible porque permite reconocer la información como activos de valor intangible, en donde relaciones mutuas entre diferentes informaciones y sus combinaciones producen otros rangos de conocimiento organizacional mediante la metacognición como plantean Sierra et al., (2019).

Por su parte, Saldaña & Domínguez (2019) encontraron una fuerte relación entre las variables, motivación laboral y satisfacción laboral, por lo que es necesario validar diferentes estilos y prácticas gerenciales. Por otro lado, Herrera et al., (2020) analiza que la transformación de la gestión se basa en la transformación del pensamiento y la educación, lo que se logra introduciendo el pensamiento estratégico en la gestión de proyectos según un plan de gestión, integral y realista. Según la Fundación Santillana (2023), la OCDE identificó la importancia de los directores en los resultados educativos en América Latina, ya que solo el 0,8 % de las políticas educativas se enfocan en el liderazgo, en comparación con el 2,8 % en los países de la OCDE, por otro lado, en Latinoamérica la edad promedio de los directores es de 47 años, las mujeres conforman el 62,5 % y los hombres el 37,5 %, solo Colombia, Chile, Ecuador y Perú, cuentan con estándares e indicadores de desempeño.

Para Barba & Salguero (2017) y Ganga & Nuñez (2018), la mejora en la educación está asociada al liderazgo directivo debido a que conlleva a buenas prácticas y a ambientes de convivencia sanos, lo que incrementa el sentido de pertenencia institucional. Además, son necesarios directivos con habilidades cognitivas y empáticas, que propendan relaciones laborales bidireccionales y horizontales, con percepciones multilíneas. Por otro lado, ante los cambios estructurales que está sufriendo la Educación Superior no solo a nivel de América Latina sino mundialmente es necesario la actualización en las IES específicamente en su gobernanza (toma de decisiones, administración de recursos y liderazgo), esta debe dar respuesta entre otros aspectos a los siguientes: las técnicas de gestión de las universidades como negocios privados no pueden estar predominando en su gobernabilidad, el poder administrativo no debe estar por encima de la calidad de los procesos académicos, lucha permanente por no caer en caóticos estados educativos como consecuencia de la crisis de los gobiernos suramericanos, la gestión institucional debe responder a procesos relevantes y no a metas de corto plazo.

Se requiere emplear la cultura de la innovación en el desarrollo organizacional, donde se aproveche al máximo el talento humano mediante la creatividad, dando origen a estructuras inteligentes, convirtiéndose la tecnología de la comunicación y de la información en una herramienta que aporta a dicho desarrollo, contribuyendo junto con otras innovaciones a la mejora permanente, a la proactividad, a la gestión y gerencia del conocimiento (Paz et al., 2014).

En cuanto el factor de tecnología y transformación digital en el desarrollo organizacional de las IES, se halla que los factores tecnológicos tienden a determinar el comportamiento y la naturaleza de la estructura organizacional, volviendo más competitivas las instituciones, ya que agilizan la mayoría de sus procesos aportando aspectos innovadores y logrando índices altos de conectividad (Cárdenas et al., 2018).

Se hace necesario contar con liderazgos innovadores para planificar estrategias que involucren a la comunidad educativa en la búsqueda de respuestas como un compromiso donde se tiene en cuenta la iniciativa, la creatividad y valores de desempeño tanto a nivel personal como profesional. García et al., (2020) establece que se requiere explorar y cuestionar la forma en que las IES han evaluado los significados de la era digital y cómo ha sido su experiencia; por ejemplo, frente a la pandemia COVID-19 de acuerdo con Gómez & Huertas (2019) y Bedoya et al., (2021), las IES en Colombia implementaron prácticas y estrategias de gestión con el propósito de responder a la emergencia sanitaria en la que fue obligatorio el distanciamiento social, trasladándose el uso de la tecnología a los procesos de enseñanza y aprendizaje con la implementación de las clases mediante la virtualidad y allí obviamente fueron más eficientes las instituciones que contaban con mayor tecnología. Estas circunstancias representaron algunos desafíos como fue el corto plazo de transición hacia una educación en línea y aunque las plataformas digitales y el aumento en el acceso al internet permitió continuar con dichos procesos,

algunas investigaciones afirman que la calidad en la enseñanza retrocedió.

El autor Calduch et al., (2020) sugiere que la gobernanza actual exige un papel protagónico para los estudiantes, por tanto, debe estar basada en los principios de democracia, autonomía y participación. Los estudiantes deben intervenir en los procesos, pues, en última instancia, las razones de ser de las instituciones son ellos, todas las innovaciones y ajustes, tanto en la parte organizacional, como académica, pretenden alcanzar una formación idónea para que encajen en las exigencias de la globalización y puedan ser competitivos.

De acuerdo con Rosales et al., (2020), en Latinoamérica se ha tenido un desarrollo limitado en las políticas hacia el fortalecimiento del liderazgo en el rol del director en instituciones educativas, debido a pocas acciones estructuradas, sin continuidad o seguimiento y no se ha determinado el impacto real de las mismas. Se hace necesario emplear la cultura de la innovación en el desarrollo organizacional, donde se aproveche al máximo el talento humano mediante la creatividad, dando origen a estructuras inteligentes.

En Colombia se identifican como problemas de estructura y gobernanza en las IES: la necesidad de reconocer la diversidad de contextos regionales en el establecimiento de las políticas, la monopolización de la educación superior en unas pocas regiones, que no hay unidad en los criterios para el alcance de la autonomía universitaria, la ausencia de centros de investigación e implementación de recursos y problemas en la estabilidad del funcionamiento de las IES por conflictos sociales y armados, entre otros. Pero según Mejía et al., (2020), aparecen retos en los gobiernos institucionales tales como dar respuesta a la actual sociedad del conocimiento cambiando formas de trabajo; formación centrada en el desarrollo de capacidades como creatividad, resolución de problemas, trabajo en equipo, pensamiento sistémico; analizar planes de trabajo de docentes para enfocar esfuerzos en el desarrollo misional y visional de las instituciones y aprovechamiento de perfiles profesionales.

## Conclusiones

Liderar, gobernar y transformar son temas claves para la construcción de una nueva sociedad. Esta revisión sistémica destaca la importancia de considerar los diversos factores que influyen en el diseño organizacional y proporciona una base de conocimientos que orientan para la toma de decisiones y la gestión estratégica en las instituciones de educación superior. Sin embargo, se requiere una mayor investigación y análisis en este campo para abordar las complejidades y desafíos en constante evolución que enfrentan estas instituciones. Al adoptar un enfoque holístico y orientado al futuro, las instituciones de educación superior pueden adaptarse eficazmente a los cambios y lograr sus objetivos estratégicos en un entorno altamente competitivo y dinámico.

En Colombia la descentralización en el sistema educativo reta a formas de participación de la comunidad, lo que implica desarrollar autonomía, pero al obtener diferentes niveles de aprendizajes en los mismos contextos devela directivos con liderazgos pedagógicos que despiertan motivaciones en sus comunidades. Hay razones tanto contextuales como empíricas para promocionar el liderazgo directivo de la educación en Colombia, generando en las políticas educativas del país una articulación entre diferentes sectores. Según el Ministerio de Educación Nacional, MEN y la Fundación Empresarios por la Educación, FExE (2022), se encuentran muy pocas investigaciones respecto a dicho tema, presentándose una gran oportunidad para implementar esta línea de investigación.

Tanto la cultura organizacional y el diseño organizacional se interrelacionan en el funcionamiento y desempeño de las IES, pues la cultura organizacional define los valores y comportamientos compartidos, mientras que el diseño organizacional establece la estructura formal y los procesos que permiten la realización de los objetivos institucionales. Ambos aspectos son claves para crear un entorno favorable para la excelencia académica, la colaboración y la adaptabilidad en las IES. Si bien la falta de recursos, la resistencia al cambio y la

complejidad de las estructuras organizativas, entre otros factores, pueden influir en el diseño organizacional de las IES, es importante implementar mejores prácticas como la comunicación efectiva, el desarrollo de liderazgo, la colaboración entre actores clave y la implementación de procesos de gobernanza equitativos y transparentes.

La realidad de las IES en países como Colombia, muestran falencias en la implementación de políticas públicas adecuadas, puesto que priorizan otras necesidades por encima de la educación, es allí donde cobra fuerza la influencia de la transformación digital y la integración de tecnologías en las organizaciones, ya sean educativas o empresariales, exigiendo principalmente a los docentes desarrollar y explotar sus habilidades tecnológicas convirtiéndose en líderes que den frente a la revolución tecnológica y la globalización, afrontando cambios en la cultura organizacional y conduciendo hacia la eficiencia educativa.

### Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (2022). Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación. *Perfiles educativos*, 44(178), 150-164.
- Almenara, J., Sánchez, R. & Rodríguez, A. (2021). Marco de referencia para la transformación digital de los centros educativos andaluces. e-CO. *Revista digital de educación y formación del profesorado* 18, 321-340. <https://hdl.handle.net/11441/107955>.
- Almenara, J., Tena, R. & Rodríguez, A. (2020). Evaluation of teacher digital competence frameworks through expert judgement: The use of the expert competence coefficient. NAER. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 9(2), 275-293.
- Amdam, S., Kobberstad, L. & Tikkanen, T. (2022). Professional digital competence in strategy and management: A case study of three teacher education programs in Norway. *Nordic Journal of Digital Literacy* 1, 16-30.

- Ángeles, N. (2022). *Desafíos de la gestión de recursos humanos para la transformación digital de la administración pública peruana*. Universidad de los Andes.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (1 agosto del 2019). *El gobierno digital necesita personas, no más software*. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2019/08/el-gobierno-digital-necesita-personas-no-mas-software/>.
- Barba, N. & Salguero, C. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe* 6(4) 135-149. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230>
- Barragán, R., Palacios, A. & Corujo, M. (2021). Claves organizativas para la integración de las TIC en los centros educativos pp. 111-125. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1ks0g3v.9>.
- Barragán, R., Corujo, M., Palacios, A. & Román, P. (2020). Teaching digital competence and eco-responsible use of technologies: *Development and validation of a scale*. *Sustainability*, 12(18), 21 - 77.
- Bedoya, C., Murillo, G. & González, C. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4409>.
- Botero, C. (2000). *Un modelo para investigación documental: guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte con importantes reflexiones sobre la investigación*. Señal Editora.
- Branch, J. (2019). Transformación digital en instituciones de educación superior: entre el mito y la realidad. *Lámpsakos* (22) 13-15. <https://doi.org/10.21501/21454086.3382>.
- Brítez, M., & Chung, C. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales* 1(2), 65-73. <https://doi.org/10.56216/radee022021dic.a06>.

- Calderón, N. & Andrade, F. (2019). Clima y desarrollo organizacional laboral en personal de entidades universitarias. *Digital Publisher CEIT 4*(5), 40-51. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5.115>.
- Calduch, I., Llanes, J., Montané, A. & Méndez, J. (2020). Gobernanza y universidad: estudio iberoamericano sobre la participación estudiantil en las instituciones de Educación Superior. *Revista iberoamericana de educación 83*(1), 187-209. <https://doi.org/10.35362/rie8313839>.
- Cárdenas, C., Farías, M. & Méndez, G. (2017). ¿Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa?: un estudio de caso en educación superior. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 15*(1) 1-17. <https://doi.org/10.15366/reice2017.15.1.002>
- Cárdenas, N., Vidal, J., & Palencia, Z. (2018). Factores determinantes de la innovación organizacional en instituciones de educación superior en el municipio de Riohacha-Colombia. *REDIELUZ, 8*(1), 79-88. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/redieluz/article/view/31587>.
- Domingo, M., Bosco, A., Carrasco, S., & Sánchez, J. (2020). Fomentando la competencia digital docente en la universidad: percepción de estudiantes y docentes. *Revista de Investigación Educativa 38*(1), 167-182.
- Donawa, Z. & Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa 21*(36), 8-35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>.
- Fontalvo, T., Delahoz, E. & Morelos, J. (2021). Diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad para programas académicos de educación superior en Colombia. *Formación universitaria 14*(1), 45-52. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/10330>.

- Fundación Santillana. (2023). *Los directores de América Latina: liderazgo escolar y políticas educativas*. <https://fundacionsantillana.com/los-directores-de-america-latina-liderazgo-escolar-y-politicas-educativas/>
- Ganga, F., & Nuñez, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: acercamiento conceptual a las instituciones de educación superior. *Revista Espacios*, 39(17) 1-14.
- García, M., Matos, M., Arenas, A. & Ugalde, C. (2020). Alfabetización mediática en Educación Primaria: perspectiva internacional del nivel de competencia mediática. *Pixel-bit Revista de Medios y Educación* 58(58) 217-236.
- Garzón, C. & Rodríguez, P. (2019). La gobernanza y su incidencia en los procesos de calidad en las instituciones de educación superior. *Revista Boletín Redipe* 8(10), 111-124. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i10.838>.
- Gómez, E. & Huertas, C. (2019). La importancia de la competencia digital para la superación de la brecha lingüística en el siglo XXI: aproximación, factores y estrategias. *Edmetíc*, 8(1), 88-106. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i1.11095>
- González, C., García, M. & Murillo, G. (2020). Cultura organizacional y directivos en instituciones de educación superior en Colombia. *Revista Espacios* 41(44), 250-263. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n44p19>.
- Herrera, J., Trujillo, C. & Soto, A. (2020). Desarrollo de un modelo del índice de desarrollo organizacional para las instituciones públicas de educación superior. *Investigación e Innovación en Ingenierías* 8(2) 7-19. <https://doi.org/10.17081/invinno.8.2.3669>.
- Higuera, A. (2018). El diseño organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones del estado colombiano. [congreso] *II Congreso Internacional y VI Nacional de Administración Industrial*. <http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/6249>.
- Idalberto, C. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*. Editorial McGraw-Hill.

- Jiménez, M., Bernate, J., Fonseca, I. & Rodríguez, L. (2020). Revisión documental de estrategias pedagógicas utilizadas en el área de la educación física, para fortalecer las competencias ciudadanas. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación* 38, 845-851. <https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.74918>.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional-Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>.
- López, Á., González, T. & Pablos, P. (2022). Factores claves en la transformación digital de las organizaciones educativas. *Profesorado, Revista de curriculum y formación del profesorado*, 26(2) 75-101. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v26i2.21222>
- Macías, E., Chum, S., Aray, C. & Rodríguez, C. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)* 3(1), 59-70. <https://www.redalyc.org/pdf/6731/673171017008.pdf>
- Mejía, C., del Val, P. & Coscollar, A. (2020). El cambio organizativo en la educación superior en Colombia: perspectivas y retos. *REDU. Revista de Docencia Universitaria* 18(1), 249-273. <https://doi.org/10.4995/redu.2020.12878>.
- Ministerio de Educación Nacional, MEN & Fundación Empresarios por la Educación, FExE. (2022). El liderazgo directivo: una apuesta por la calidad de la educación en Colombia: nota técnica. <https://contactomaestro.colombiaaprende.edu.co/banco-de-recursos/digital/el-liderazgo-directivo-una-apuesta-por-la-calidad-de-la-educacion-en>
- Morales, A. & Prieto, H. (2016). *La Gobernanza y la Educación Superior en Colombia*. V

- Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales (ELMeCS). [https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.8520/ev.8520.pdf](https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8520/ev.8520.pdf)
- Paz, J., Paz, J., & El Kadi, O. (2014). Cultura de innovación como plataforma de desarrollo organizacional. OJ Beloso y otros (Organizadores). I Jornada Binacional de Investigación. Simposio llevado a cabo en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Decanato de Investigación y Posgrado, Maracaibo, Venezuela.
- Pedraja, L., Araneda, C., Bernasconi, A. & Viancos, P. (2018). Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades: aproximación conceptual y relaciones. *Revista Venezolana de gerencia* 1 184-199. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i1.24463>.
- Ramos, D. (2020). Estilos de liderazgo en los académicos de una institución de educación superior pública en la ciudad de Bogotá. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78188>.
- Reiso\_lu, \_ . (2022). How Does Digital Competence Training Affect Teachers' Professional Development and Activities? *Technology, Knowledge and Learning* 27(3), 721-748. <https://doi.org/10.1007/s10758-021-09501-w>.
- Rosales, A., Montes, A. & Figueroa, V. (2020). El liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas. *Revista ESPACIOS* 41(33) 105-118.
- Roseth, B., Reyes, A., & Yee, K. (2021). *Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia: perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas*. BID. <https://doi.org/10.18235/0003122>
- Saiz, M. & Jácome, T. (2022). Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista gestión de las personas y tecnología* 15(43), 1-19. <https://doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>
- Sanmiguel, C., Alemán, L., & Gómez, M. (2019). Concepto de la calidad de la educación

- superior virtual desde el análisis del discurso: el caso de las políticas en Colombia. *Revista Academia y Virtualidad*, 12(1), 31-47. <https://doi.org/10.18359/ravi.3719>.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.
- Sierra, D., Sierra, J. & Cala, R. (2019). Gestión del conocimiento organizacional en instituciones de educación superior: un estudio de caso. *Praxis*, 15(2), 153-162. <https://doi.org/10.21676/23897856.3309>.
- Siqueiros, G. & Vera, J. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista iberoamericana de educación superior* 13(36), 181-199. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1190>.
- Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, R. (1996). *Administración*. Pearson educación.
- UNESCO-IESALC. (2021). Liderazgo y gobernanza universitaria sostenible camino hacia la Agenda 2030. <https://www.iesalc.unesco.org/el-camino-de-la-universidad-hacia-los-ods-desarrollo-de-la-agenda-2030/>.
- Velázquez, Z., Del Toro, J. & Concepción, I. (2018). La cultura organizacional en las instituciones universitarias: referentes teóricos y metodológicos para su evaluación. *Didasc@lia: didáctica y educación* 9(6), 191-207. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/840>
- Zavaleta, M. (2017). Diseño organizacional de la escuela de educación superior técnico profesional PNP, San Bartolo, 2016. [Tesis de maestría – Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9134>.