HOJA DE ESTILO PARA SIMPOSIOS

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Aprendizaje y desarrollo profesional en la Sociedad 5.0 |
|  | Gobernanza de Instituciones en la Sociedad 5.0 |
|  | Herramientas y habilidades digitales en las Organizaciones |
|  | Inteligencia artificial generativa: un aliado ante la transformación |
|  | Convergencia entre la organización formal e informal en las Organizaciones  |
|  | Convergencia entre el mundo físico y el digital en las Organizaciones  |
| X | Liderazgos necesarios para la transformación  |
|  | Gestión del cambio y autonomía: personal y organizacional |
|  | Ética y responsabilidad digital |
|  | Experiencias transformadoras: Robótica educativa, Robots sociales, Realidad Virtual, Realidad aumentada, Simulaciones, Herramientas digitales para el STEAM,… |

**LIDERAZGOS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA SOCIEDAD 5.0: ESTRATEGIAS INNOVADORAS HACIA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**Mariela Questa-Torterolo (Coordinadora)**

Universidad ORT Uruguay/ Uruguay

**Antonio Carvalho**

Instituto Juan XXIII/ Uruguay

**Eliana Díaz Bruschi**

Instituto Universitario ACJ/ Uruguay

**Andrea Tejera Techera**

Universidad ORT Uruguay/ Uruguay

**Camila Fajardo Puentes**

Universidad ORT Uruguay/ Uruguay

**María José Irigoyen**

Consejo de Formación en Educación/ Uruguay

**Claudia Cabrera Borges**

Universidad ORT Uruguay; Consejo de Formación en Educación/ Uruguay

***Resumen***

El presente simposio aborda los desafíos y oportunidades que enfrentan las instituciones educativas en el contexto de la Sociedad 5.0, un modelo que integra tecnología avanzada con el desarrollo humano y la sostenibilidad. Este marco redefine la educación, requiriendo liderazgos transformadores que impulsen la innovación, adapten currículos y fomenten la inclusión.

Entre las principales temáticas discutidas, se destacan:

1. Liderazgo transformacional en la innovación curricular: Experiencias basadas en el aprendizaje por competencias y metodologías activas, subrayan la importancia del liderazgo para inspirar cambios sostenibles, mejorar prácticas pedagógicas y fomentar culturas colaborativas.

2. Estrategias para la retención estudiantil: Se analiza el impacto del aprendizaje organizacional para fortalecer la comunicación interna, y para minimizar la desvinculación estudiantil.

3. Inclusión educativa y atención a la diversidad: Propuestas que fortalecen competencias docentes, integrando metodologías activas, tecnología y habilidades socioemocionales, con el objetivo de atender a la diversidad en aulas sobrepobladas, promoviendo entornos inclusivos y adaptativos.

4. Evaluación institucional como motor de mejora: La planificación y aplicación de evaluaciones organizacionales permiten generar insumos para la toma de decisiones informadas, consolidando liderazgos distribuidos y fomentando aprendizajes organizacionales sostenibles.

Como conclusión general de las distintas aportaciones y en línea con referencias teóricas antecedentes, se destaca que los líderes educativos tienen un papel clave en la Educación 5.0. Por un lado, como facilitadores de transformaciones en contextos complejos. Y por otro, actuando como puente entre la tecnología y las necesidades humanas.

Además, se destacan reflexiones sobre cómo equilibrar la sostenibilidad tecnológica con un enfoque pedagógico centrado en el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes. En base a cuatro investigaciones aplicadas que parten de estudios de caso, se proponen herramientas conceptuales y estrategias prácticas que buscan fortalecer el liderazgo educativo y garantizar una educación de calidad adaptada a los desafíos de la Sociedad 5.0.

Con este simposio se espera aportar al fortalecimiento de las prácticas de liderazgo educativo en contextos diversos, a una mayor integración de tecnologías emergentes y metodologías inclusivas, y a la generación de conocimientos que contribuyan al diseño de estrategias sostenibles para gestionar el cambio y promover la innovación en el ámbito educativo.

**INTRODUCCIÓN**

**Mariela Questa-Torterolo**

Universidad ORT Uruguay/ Uruguay

En el marco de la Sociedad 5.0, las instituciones educativas enfrentan la necesidad de transformarse para responder a las exigencias de un entorno donde la tecnología, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento ocupan un lugar central. Este modelo propone la integración de avances tecnológicos en los procesos sociales y educativos, para promover el bienestar humano y sostenibilidad que combine eficiencia tecnológica con el desarrollo de los individuos (Vieira et al., 2023). En este contexto, las organizaciones educativas deben replantearse sus métodos de enseñanza, y también los liderazgos que impulsan la transformación.

El concepto de Educación 5.0 emerge como una respuesta a los desafíos de la Sociedad 5.0 (García & Mendoza, 2023). Se centra en el desarrollo integral de los individuos mediante la creación de espacios de aprendizaje que incorporen herramientas tecnológicas, pero manteniendo un enfoque humanista. Esto involucra también la generación de entornos propicios para el pensamiento crítico, la colaboración y el desarrollo de las habilidades necesarias para un futuro incierto y complejo, incluyendo las relacionadas con aspectos socioemocionales (Sánchez et al., 2024). La educación, entonces, se convierte en un espacio articulador para generar condiciones para el cambio, y los líderes educativos se presentan como actores principales en este proceso.

En este escenario, el liderazgo educativo debe oficiar como un agente de transformación institucional. Los líderes deben fomentar culturas organizacionales dinámicas y adaptativas, donde se promueva la participación de todos los actores (Yaras & Öztürk, 2022). Esto implica el diseño y la implementación de estrategias que integren la innovación en los procesos de enseñanza, atiendan a la diversidad de los estudiantes y aseguren la calidad educativa (Fullan et al., 2023). Los desafíos que enfrentan los líderes educativos incluyen, entre otros, la necesidad de retener estudiantes, mejorar las prácticas pedagógicas y abordar problemas estructurales dentro de las instituciones (Donoso-Díaz, 2024). Estas tareas demandan un enfoque que combine la experiencia acumulada, las propuestas situadas, y la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno.

Este simposio tiene como propósito explorar las formas en que los liderazgos educativos pueden responder a algunos de los desafíos de la Sociedad 5.0. Para ello, se propone un análisis de estudios aplicados que abordan problemáticas concretas en la gestión educativa y presentan, como posibles respuestas, estrategias innovadoras. Aunque las investigaciones incluidas en este simposio no abordan directamente el uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (Chiu et al., 2023; Pandya, 2024), su enfoque permite abrir un espacio de reflexión sobre cómo estas herramientas pueden complementar los esfuerzos de liderazgo para mejorar la gestión institucional y promover el aprendizaje organizacional.

El simposio se enmarca en la línea temática "Liderazgos necesarios para la transformación”. Las investigaciones incluidas examinan cuestiones como la innovación en el currículo educativo, el fortalecimiento de competencias docentes, la evaluación institucional y la retención estudiantil, todas ellas bajo el prisma de la gestión educativa. Estas aportaciones identifican problemas existentes y plantean propuestas situadas de intervención, destacando el papel del liderazgo en su diseño e implementación. Desde una perspectiva metodológica, las investigaciones comparten un enfoque basado en estudios de caso e investigaciones aplicadas (Tejera Techera & Questa-Torterolo, 2022). Este marco común permite generar reflexiones sobre cada aportación, promoviendo el diálogo más allá de los contextos específicos de cada estudio.

La transformación hacia la Sociedad 5.0 no es un proceso uniforme ni exento de tensiones. Las instituciones educativas deben enfrentarse a la tarea de equilibrar las demandas tecnológicas con la necesidad de mantener un enfoque centrado en las personas. En este sentido, los liderazgos juegan un papel esencial al construir puentes entre las oportunidades que ofrece la tecnología y las necesidades humanas. Las aportaciones destacan cómo los líderes educativos pueden desempeñar este papel articulador, promoviendo culturas organizacionales que sean resilientes, inclusivas y sostenibles.

El simposio pone énfasis en las conclusiones y en las proyecciones de cada aporte, con el objetivo de enriquecer la reflexión. En cada caso se concluye con preguntas que invitan a pensar en las implicaciones más amplias para la gestión educativa en el contexto de la Sociedad 5.0. En última instancia, estas aportaciones tienen como objetivo proporcionar herramientas conceptuales y prácticas que ofrezcan aprendizajes extrapolables para fortalecer el liderazgo educativo en contextos diversos.

**INNOVACIÓN CURRICULAR Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA EXPERIENCIA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS BASADOS EN COMPETENCIAS**

**Antonio Carvalho Pérez**

Instituto Juan XXIII/Uruguay

**Mariela Questa-Torterolo**

Universidad ORT Uruguay/Uruguay

***1.1. Contexto***

En la Sociedad 5.0 la tecnología se convierte en el puente entre innovación y desarrollo humano, desafiando, una vez más, a las instituciones educativas. Esto requiere metodologías transformacionales que pongan a las personas en el centro del aprendizaje y los líderes educativos tienen la responsabilidad de guiar los cambios. La experiencia presentada se llevó a cabo en un centro educativo privado en Montevideo, que desde hace seis años se encuentra inmerso en un proceso de innovación curricular en educación media básica. El proceso ha estado marcado por la implementación de un modelo basado en competencias, apoyado en metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos (ABP).

Sin embargo, se identificaron problemas estructurales que dificultaron la implementación exitosa (Carvalho, 2024). Entre los desafíos se destacan la insuficiencia de tiempo para planificar y ejecutar el modelo, carencias en el diseño curricular que obstaculizan su aplicabilidad, y la falta de autonomía y flexibilidad en los procesos pedagógicos debido a las restricciones que surgen de los programas oficiales. Estos retos no son aislados ni exclusivos de una institución, por lo que esta comunicación busca visibilizar aportes transferibles a otros contextos. Los desafíos para adaptarse a la Educación 5.0 se traducen en problemas más amplios al intentar integrar herramientas tecnológicas y enfoques humanistas para preparar a los estudiantes a responder a un entorno complejo y cambiante.

***1.2. Liderazgo educativo: motor de cambio para la innovación curricular***

El liderazgo educativo actúa como catalizador de procesos de transformación dentro de las organizaciones educativas ofreciendo soluciones innovadoras y sostenibles. La Sociedad 5.0, definida por la integración de tecnologías avanzadas con el desarrollo humano y la sostenibilidad (Vieira et al., 2023), requiere que las instituciones educativas adopten innovaciones pedagógicas y desarrollen una cultura organizacional adaptativa. El liderazgo transformacional surge como una estrategia para guiar los procesos de cambio e innovación curricular.

El liderazgo transformacional (Vázquez, 2013) se basa en la capacidad del líder para inspirar una visión compartida, motivar a los docentes y desarrollar una cultura organizacional centrada en el aprendizaje continuo y la innovación. Este liderazgo facilita la implementación de cambios curriculares que respondan a los desafíos actuales, como la integración de competencias digitales y habilidades socioemocionales (García & Mendoza, 2023). Un líder transformacional dirige y facilita el cambio, promoviendo la participación reflexiva de la comunidad educativa (Fullan, 2020). En el caso analizado, los líderes impulsaron reuniones periódicas con los docentes para explicar la necesidad del cambio curricular y recoger sus inquietudes, lo que permitió ajustar el proceso de intervención a las necesidades del profesorado.

Una estrategia efectiva aplicada por los líderes transformacionales es el diagnóstico participativo. Con esta herramienta se pueden identificar las necesidades de la institución desde la visión de docentes, estudiantes y otros actores educativos (Harris & Jones, 2020) y fortalecer el sentido de pertenencia y la aceptación del cambio (Senge, 2019). En el caso, se recogieron las percepciones de los docentes para identificar barreras en la implementación del currículo basado en competencias, y elaborar el diagnóstico.

Según Wenger (2001), las comunidades de práctica, que se dan en una cultura colaborativa, favorecen el aprendizaje organizacional porque permiten a los docentes compartir conocimientos, reflexionar sobre sus prácticas y co-crear soluciones a los desafíos educativos. En este caso, se propusieron talleres de formación en ABP, donde los docentes pudieran intercambiar experiencias y plantear estrategias para mejorar la práctica pedagógica. El fomento de la cultura colaborativa donde el trabajo en equipo y la inteligencia colectiva son esenciales para gestionar entornos educativos complejos, permite al centro adaptarse también a los requerimientos de la Sociedad 5.0 (Leithwood et al., 2019).

Las metodologías activas, como el ABP, el aprendizaje colaborativo y el enfoque por competencias, favorecen la Educación 5.0, en la medida en que se centran en el estudiante y lo preparan para los cambios futuros (Larmer et al., 2015). Cuando se desarrolla el liderazgo transformacional los docentes son apoyados mediante formación, recursos y espacios de reflexión (Darling-Hammond et al., 2017), lo que promueve el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos con metodologías activas.

Otro aspecto del liderazgo transformacional es la gestión efectiva del cambio organizacional. Esta gestión implica una comunicación clara de la visión, y la institucionalización de nuevas prácticas (Kotter, 2012). En la innovación curricular, se debe articular una visión coherente de la transformación, motivar a los docentes y asegurar que los cambios se integren de manera sostenible en la cultura institucional. En el caso estudiado, se socializaron los logros alcanzados por los docentes durante la implementación del nuevo currículo, lo que ayudó a mantener la motivación y el compromiso con el proceso de cambio.

Por lo antes expuesto, el liderazgo transformacional puede promover innovaciones curriculares mediante estrategias como el diagnóstico participativo, la promoción de una cultura colaborativa, el apoyo a metodologías activas y la gestión del cambio, guiando a las instituciones hacia una educación adaptativa y sostenible. Este tipo de liderazgo prepara a los centros para futuros cambios impulsados por la evolución hacia los modelos 5.0.

***1.3. Diseño del plan de mejora para la innovación curricular***

El diseño de la mejora se enfocó en las barreras identificadas durante el diagnóstico para facilitar la implementación del currículo basado en competencias. El plan se desarrolló con un enfoque participativo y colaborativo, permitiendo que los docentes se involucraran en el proceso de planificación. Las acciones propuestas estuvieron alineadas con los objetivos del cambio hacia un modelo de promoción de la innovación pedagógica, a la vez que favorecer el aprendizaje organizacional y el desarrollo profesional continuo.

La primera fase del plan se propuso revisar el modelo curricular existente para identificar áreas de mejora y ajustar su diseño a las necesidades del centro. Se propusieron talleres con docentes donde se analizasen los componentes del currículo. Estos espacios fueron diseñados para reflexionar sobre los objetivos de aprendizaje, los contenidos y las estrategias de evaluación.

Se propuso una reestructuración del currículo en busca de una mayor flexibilidad en su implementación, para clarificar los objetivos de aprendizaje por competencias y criterios de evaluación, así como apoyar la adaptación de los contenidos a metodologías centradas en el estudiante. Además, se ha considerado la elaboración de guías y recursos didácticos que facilitasen a los docentes planificar actividades alineadas con el modelo curricular.

El plan de mejora también contempló la introducción de metodologías activas, con énfasis en el ABP, como estrategia para desarrollar competencias en los estudiantes. Se ha planteado capacitar a los docentes en el uso del ABP y facilitar su integración en el currículo. Esta propuesta incluye:

1. Sesiones de formación docente enfocadas en los principios y etapas del ABP.

2. Plantillas y ejemplos de proyectos adaptados a las necesidades del centro, para distintas áreas del currículo.

3. Estrategias de evaluación formativa para medir el desarrollo de competencias durante los proyectos.

El objetivo ha sido brindar a los docentes herramientas para diseñar proyectos interdisciplinarios que estimulen habilidades como: trabajo en equipo, resolución de problemas y pensamiento crítico.

Para el diseño del plan de mejora, se partió de un diagnóstico que garantizó una comprensión integral de la problemática. Las técnicas utilizadas en estos procesos incluyeron:

• Entrevistas en profundidad con docentes y directivos para identificar las barreras en la implementación del currículo por competencias.

• Encuestas aplicadas a los docentes involucrados para recabar datos cuantitativos sobre los desafíos percibidos.

• Observaciones no participantes en el contexto educativo para analizar las dinámicas pedagógicas existentes.

• Talleres de co-creación entre docentes y otros actores para diseñar las acciones del plan.

Este enfoque permitió que el plan de mejora reflejara las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, fortaleciendo el compromiso con los cambios propuestos. No obstante, se identificaron retos y oportunidades que reflejan la complejidad de implementar un cambio profundo, pero también destacan el potencial transformador cuando se fomenta una cultura colaborativa a través de liderazgos acordes a las exigencias de la Educación 5.0.

***1.4. Resultados y aprendizajes clave***

El proceso de diagnóstico y diseño del plan descripto permitió identificar logros importantes, a pesar de no haberse implementado aún las acciones planificadas. Los resultados y aprendizajes derivados de este proceso permiten visualizar el impacto del liderazgo transformacional en la gestión del cambio organizacional y proporcionan lecciones para líderes educativos en contextos similares.

Como principales logros se pueden mencionar:

1. Mayor comprensión del modelo curricular basado en competencias: en el caso estudiado la socialización propuesta permitió que los docentes adquirieran una visión más clara sobre los principios y objetivos del currículo por competencias. Se lograron identificar áreas específicas que necesitaban ajustes lo que favoreció la delimitación entre la teoría curricular y las prácticas pedagógicas.

2. Fomento de la participación y el compromiso docente: las entrevistas y encuestas sirvieron para identificar problemas, y para involucrar a los docentes en la co-creación de soluciones. Este enfoque participativo promueve una cultura de colaboración para facilitar el cambio organizacional.

3. Creación de una cultura de reflexión: el proceso de planificación de mejoras generó espacios para que los docentes compartan sus experiencias y reflexionen sobre sus prácticas. Estas dinámicas favorecerán una cultura organizacional más abierta a la innovación y al aprendizaje continuo, en sintonía con los principios del aprendizaje organizacional.

Durante el desarrollo del plan se identificaron retos que limitaron la implementación de las propuestas, así como aprendizajes para futuras acciones. Entre los retos identificados se encuentran:

* Falta de tiempo para la participación docente: la carga laboral dificultó la implicación del personal docente. Se propuso reorganizar horarios para incluir espacios de trabajo colaborativo y reflexión pedagógica, medida que, aunque no implementada plenamente, es viable para futuras etapas.
* Resistencia al cambio: algunos docentes mostraron reticencias ante las nuevas metodologías. Para mitigarlo, se promovió el acompañamiento personalizado, el diálogo constante y un programa de formación continua, para generar confianza en el proceso.
* Limitación de recursos materiales y tecnológicos: la falta de recursos dificultó actividades innovadoras. Aunque no se lograron alianzas institucionales, estas representan una oportunidad para optimizar recursos y garantizar la transición al nuevo modelo curricular que el centro debería considerar en las siguientes fases.

Por último, como aprendizajes clave se destacan:

1. Diagnóstico participativo: involucrar a docentes y actores educativos fomenta compromiso y amplía la comprensión de los problemas.
2. Liderazgo con visión compartida: inspirar y mantener una visión clara moviliza a los participantes hacia objetivos comunes.
3. Cultura de colaboración y aprendizaje: espacios de diálogo y formación impulsan el desarrollo de competencias docentes, facilitando el cambio e innovación educativa.

Aunque el plan aún no se implementa plenamente, se ha generado una base de compromiso y colaboración que puede facilitar futuras acciones hacia una educación más alineada con los desafíos actuales.

***1.5. Preguntas para la reflexión***

Para cerrar la presentación, proponemos un conjunto de preguntas que buscan fomentar el diálogo y la reflexión entre los participantes del Congreso y los lectores de esta aportación:

- ¿Qué estrategias pueden adoptar las instituciones educativas para integrar herramientas tecnológicas avanzadas, sin perder un enfoque pedagógico centrado en el desarrollo humano?

- ¿Cómo pueden los líderes educativos promover una visión compartida que inspire a las comunidades para superar la resistencia al cambio en procesos de innovación curricular?

- ¿De qué manera las herramientas tecnológicas pueden apoyar la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en contextos educativos diversos?

- ¿Qué medidas pueden tomar las instituciones educativas para asegurar que las innovaciones curriculares sean sostenibles y mantengan su impacto en el tiempo?

Las respuestas a estas preguntas pueden aportar a la comprensión de los liderazgos necesarios para el desarrollo de la Educación 5.0.

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA LA RETENCIÓN ESTUDIANTIL EN UN CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Eliana Díaz Bruschi**

Instituto Universitario ACJ/Uruguay

**Andrea Tejera Techera**

Universidad ORT Uruguay/ Uruguay

***2.1. Contexto***

Se presenta una investigación desarrollada en una institución privada de educación superior de la ciudad de Montevideo, con oferta de carreras técnicas, de grado y posgrado. Este centro es gestionado por una asociación civil sin fines de lucro que inició sus actividades educativas a principios del siglo XXI. La institución se organiza en unidades que ofrecen servicios sociales, deportivos, recreativos y educativos, articulando la formación académica y el desarrollo social en un entorno dinámico y cambiante. La situación emergente se relaciona con un problema recurrente de desvinculación estudiantil en una carrera de grado. Este fenómeno constituye un desafío para la institución, ya que afecta la sostenibilidad de la oferta formativa, así como los proyectos educativos y profesionales de los estudiantes que abandonan su formación (Díaz, 2024.

El fenómeno de la desvinculación estudiantil requiere ser comprendido dentro del contexto actual, que incluye los retos planteados por la Sociedad 5.0, caracterizada por la integración de tecnología avanzada con un enfoque centrado en el bienestar humano y la sostenibilidad, desafiando a que las instituciones educativas sean más adaptativas y flexibles (Vieira et al., 2023). En este marco, la desvinculación estudiantil puede definirse como la interrupción de las actividades académicas por parte de los estudiantes, resultado de una combinación de factores institucionales, personales y contextuales que afectan su permanencia y progreso en la educación superior (García, 2022; Rico, 2006). El modelo 5.0 promueve que la educación superior atienda los procesos de aprendizaje y asegure la retención de los estudiantes mediante estrategias innovadoras y centradas en sus requerimientos, características y necesidades. En este sentido, dicho enfoque implica concebir las organizaciones educativas como sistemas dinámicos en constante evolución, capaces de integrar aprendizajes organizacionales y procesos de mejora continua (Muñoz & Gairín, 2022).

Desde una perspectiva teórica, la capacidad de una institución para adaptarse a los cambios internos y externos depende de su habilidad para promover el aprendizaje colaborativo y la comunicación efectiva (Pereira & Vidal, 2021). Este enfoque es consistente con la transición hacia una “organización que aprende”, que requiere la implementación de procesos sistemáticos de autoevaluación y mejora continua (Muñoz & Gairín, 2022). La articulación de estos elementos permite reducir las tasas de desvinculación, a la vez que fortalecer el posicionamiento de las instituciones como actores clave en la construcción de un sistema educativo inclusivo, resiliente y sostenible.

***2.2. Diagnóstico como punto de partida para el aprendizaje organizacional***

El proceso de trabajo se estructuró en dos etapas fundamentales: un diagnóstico organizacional y la elaboración de un plan de mejora. La etapa diagnóstica permitió un análisis integral de la situación institucional, incluyó una fase exploratoria destinada a identificar la demanda mediante entrevistas y análisis documental. Posteriormente, se avanzó hacia la comprensión del problema, incorporando hallazgos más profundos sobre las causas subyacentes de las problemáticas identificadas. Una vez definido el tema central y los hallazgos, se trabajó en lograr acuerdos con la organización. La fase exploratoria permitió identificar estrategias insuficientes de comunicación entre sectores y actores organizacionales, la ausencia de sistemas de alerta temprana de desvinculación y tensiones relacionadas con la oferta académica. Posteriormente, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a coordinadores y docentes, así como encuestas a estudiantes activos y desvinculados. Estas técnicas evidenciaron limitaciones en los recursos humanos y materiales disponibles, así como una falta de atención a los requerimientos y necesidades de los estudiantes. Las evidencias señalaron la necesidad de implementar estrategias sostenibles que aborden tanto las carencias estructurales como las pedagógicas.

Un aspecto central de este diagnóstico fue la comunicación continua y efectiva con la institución a través de reuniones regulares y espacios de consulta, se establecieron acuerdos iniciales que garantizaron la alineación de objetivos y la viabilidad del proceso. Este enfoque se alinea con la perspectiva del rol del liderazgo transformacional como catalizador de cambios organizacionales (Muñoz & Gairín, 2022). En este caso, el liderazgo impulsó la construcción de consensos, al tiempo que movilizó a los actores institucionales hacia una visión compartida de mejora continua. El diagnóstico, como herramienta estratégica, permitió generar aprendizajes organizacionales significativos. Más allá de identificar problemáticas, el proceso promovió la reflexión sobre las prácticas institucionales y la construcción de capacidades colectivas para el cambio, lo que se identifica alineado con los principios de la Sociedad 5.0 (Vieira et al., 2023).

***2.3. Diseño de un plan de mejora organizacional***

Un plan de mejora organizacional es una herramienta estratégica que permite atender al diagnóstico organizacional, con el fin de abordar áreas de oportunidad en una institución. Este instrumento busca optimizar procesos, fortalecer la participación de los actores involucrados y promover una cultura de mejora continua que garantice la sostenibilidad de los cambios implementados. La efectividad de un plan de este tipo radica en la formulación de objetivos claros, la implementación de estrategias estructuradas y la incorporación de mecanismos de monitoreo que permitan evaluar su impacto y realizar ajustes pertinentes. Asimismo, se caracteriza por articular acciones colaborativas que potencien la innovación y el aprendizaje organizacional como ejes centrales del desarrollo institucional (Cantón et al., 2021; Fullan & Langworthy, 2014; Muñoz & Gairín, 2022).

En este caso, el diseño del plan se fundamenta en un proceso metodológico integrado por principios de aprendizaje organizacional, planificación estratégica y gestión del conocimiento. En este contexto, la institución busca consolidarse como una organización capaz de atender las tensiones detectadas en sus dimensiones organizativa y pedagógica-didáctica (Frigerio et al., 1992). El objetivo general del plan se orientó a fortalecer la permanencia y el egreso estudiantil en la carrera en estudio, buscando que las estrategias implementadas atiendan las problemáticas detectadas, y se integren de manera sostenible en la estructura institucional. Este objetivo general se desglosa en tres objetivos específicos:

1. Optimizar los sistemas de comunicación interna y coordinación entre los actores de la organización
2. Implementar un Plan de Acción Tutorial (PAT) que responda a las necesidades de acompañamiento individualizado de los estudiantes, y
3. Formar al personal docente en enfoques pedagógicos innovadores y centrados en el aprendizaje integral.

El proceso de diseño del plan fue el resultado de un esfuerzo colaborativo entre los actores institucionales, quienes participaron en la priorización de líneas de acción concretas, reflejando la importancia del liderazgo transformacional en la articulación de procesos de mejora continua en entornos educativos (Muñoz & Gairín, 2022).

Las líneas de acción definidas abarcaron tres ejes. En primer lugar, el desarrollo de un programa de comunicación interna, diseñado para fortalecer los canales de interacción entre las áreas administrativas y académicas, y fomentar un flujo de información eficiente y transparente. En segundo lugar, la implementación de un PAT para el acompañamiento personalizado de los estudiantes, integrando actividades académicas y sociales, con el fin de abordar sus necesidades y requerimientos. En tercer lugar, la creación de un programa de formación docente con herramientas tecnológicas y enfoques pedagógicos basados en el aprendizaje activo, alineándose con los principios de la Educación 5.0 para asegurar el bienestar de los estudiantes (García & Mendoza, 2023).

El diseño consideró la sostenibilidad y gestión de riesgos. Entre los principales riesgos identificados están la resistencia al cambio y la falta de recursos financieros y humanos. Para mitigar estos riesgos, se planteó la realización de talleres de sensibilización para docentes y personal administrativo, y la búsqueda de alianzas estratégicas. Estas medidas aseguran la viabilidad del plan, y fomentan una cultura institucional orientada al aprendizaje continuo y la mejora organizacional en sintonía con las líneas estratégicas de sostenibilidad de procesos de cambio (Pereira & Vidal, 2021). El plan estratégico fue acompañado de un cronograma que permitió organizar las actividades en fases y garantizar la gestión de su seguimiento. Este cronograma estableció los tiempos de ejecución de las acciones, incluyendo indicadores de evaluación para monitorear el cumplimiento de los objetivos (Cantón et al., 2021).

El diseño del plan de mejora organizacional abordó la problemática detectada en el diagnóstico, y estableció un marco estratégico que articula objetivos, líneas de acción, sostenibilidad y un enfoque participativo. Este proceso, alineado con los principios de la Sociedad 5.0, busca transformar las prácticas institucionales y consolidar a la organización como un actor capaz de enfrentar los desafíos contemporáneos con eficacia y sostenibilidad.

***2.4. Resultados y aprendizajes clave***

Los resultados obtenidos se centran en la transformación organizacional, a partir de la identificación de problemáticas estructurales y pedagógicas clave para el abordaje de la desvinculación. Entre los hallazgos destaca la insuficiencia de sistemas de alerta temprana, las tensiones en la comunicación interna y la falta de estrategias de seguimiento académico personalizadas. Estas deficiencias revelaron la necesidad de rediseñar procesos internos para mejorar la experiencia estudiantil. Se detectó que la fragmentación en la comunicación interna dificultaba la coordinación entre áreas, lo que llevó a la creación de un programa de comunicación para promover el intercambio de información entre actores. Asimismo, la ausencia de un sistema de apoyo para estudiantes en riesgo dio lugar a la implementación de un PAT, que incluye actividades académicas, sociales y emocionales adaptadas a las necesidades individuales del estudiantado.

Entre los logros alcanzados figuran la consolidación de espacios de diálogo y colaboración entre los coordinadores y el personal docente, para mayor articulación de las prácticas pedagógicas. Además, la propuesta de talleres de formación docente apuntó al fortalecimiento de competencias para el monitoreo y seguimiento de los estudiantes, apuntando al aprendizaje organizacional (Muñoz & Gairín, 2022). Sin embargo, el proceso también enfrentó desafíos, como la resistencia al cambio por parte de algunos actores y las limitaciones en recursos financieros y humanos. Para abordar estos retos, se diseñaron estrategias de sensibilización y priorización de acciones, promoviendo una implementación gradual y sostenible del plan de mejora (Cantón et al., 2021).

El impacto de estas acciones sobre la retención estudiantil tiene el potencial de ofrecer a los estudiantes un entorno académico más accesible y contenedor. Se espera que la mejora en la comunicación interna y la implementación del PAT fortalezcan el sentido de pertenencia y reduzcan la desvinculación. A largo plazo, estos resultados contribuirán a consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la innovación (Fullan & Langworthy, 2014). Por lo tanto, este proceso subraya la relevancia de aplicar estrategias que combinen innovación, sostenibilidad y participación como piezas clave para la retención estudiantil, y de establecer un modelo de aprendizaje organizacional que fortalezca la capacidad institucional para adaptarse a un entorno educativo exigente.

***2.5. Preguntas para la reflexión***

A partir de los resultados obtenidos y los aprendizajes clave derivados del diagnóstico y el diseño del plan de mejora organizacional, se plantean algunos interrogantes que buscan promover la reflexión y conectar el análisis realizado con los desafíos más amplios que enfrentan las instituciones educativas en el marco de la Sociedad 5.0.

* ¿Cuáles son los factores clave para consolidar un liderazgo transformacional en la educación superior para fortalecer la retención estudiantil en un entorno incierto y desafiante?
* ¿De qué manera las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, podrían integrarse en los sistemas de alerta temprana y en las estrategias de acompañamiento tutorial del centro, para responder a las necesidades individuales de los estudiantes?
* ¿Cómo puede el centro equilibrar la sostenibilidad financiera y organizativa con la necesidad de priorizar el bienestar y el desarrollo integral de sus estudiantes, en un contexto de recursos limitados?
* ¿Qué indicadores serían más adecuados para evaluar el impacto de las estrategias implementadas en la retención estudiantil y la calidad del aprendizaje en el centro educativo?

Estas preguntas pretenden abrir un espacio de debate sobre el futuro de la gestión educativa y su capacidad de adaptarse a un entorno en evolución en la educación superior. La construcción de las respuestas es una tarea que compete a todos.

**LIDERAZGO Y ESTRATEGIAS INCLUSIVAS: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DOCENTES PARA ATENDER LA DIVERSIDAD EN LA SOCIEDAD 5.0**

**Camila Fajardo Puentes**

Universidad ORT Uruguay/Uruguay

**Mariela Questa-Torterolo**

Universidad ORT Uruguay/Uruguay

***3.1. Contexto***

El centro educativo investigado es una escuela pública que funciona en la modalidad de Tiempo Completo, con horario de 8:30 a 16:00 horas. Asisten 237 estudiantes, y la jornada de trabajo organiza actividades curriculares en la mañana y talleres por la tarde. Para llevar a cabo esta propuesta pedagógica el equipo está constituido por ocho docentes y cuatro profesores, además de la directora y secretaria.

El problema abordado ha sido la dificultad docente para atender la diversidad en el aula, en los grupos que exceden los 30 estudiantes. Esta situación limita la posibilidad de personalizar la enseñanza y atender las necesidades individuales de los estudiantes. A ello se suma el cambio en el sistema educativo del país hacia un modelo basado competencias, que exige metodologías activas y el uso de tecnologías en el aula. Sin embargo, se observa una escasa preparación docente para manejar herramientas tecnológicas, así como desafíos para implementar prácticas que favorezcan la inclusión.

Este estudio buscó co-diseñar estrategias que permitieran a los docentes afrontar el desafío de atender la diversidad en grupos numerosos mediante el fortalecimiento de las competencias profesionales docentes, incluyendo habilidades digitales y socioemocionales (Fajardo, 2024). La atención a la diversidad en el aula adquiere relevancia en el marco de la Educación 5.0, con el ser humano en el centro del aprendizaje, enfatizando el uso ético y responsable de la tecnología para construir ambientes educativos adaptativos.

Por esto, formar a los docentes en competencias que integren tecnología y metodologías activas, como herramientas didácticas y como medios para fomentar una participación equitativa de los estudiantes es una tarea necesaria. Con el objetivo de construir una propuesta educativa que garantice oportunidades de calidad, la creación de ambientes inclusivos puede transformar la práctica docente alineándola con los ideales de la Educación 5.0.

***3.2. Liderazgo educativo como facilitador de la atención a la diversidad***

En este contexto, el liderazgo educativo desempeña un rol estratégico en el diseño y la implementación de propuestas destinadas a atender la diversidad. El líder actúa como facilitador del aprendizaje organizacional y del cambio educativo, articulando las distintas perspectivas de la comunidad escolar para construir enfoques inclusivos que respondan a las necesidades de cada estudiante (Donoso-Díaz, 2024). La capacidad de establecer un clima de colaboración y confianza contribuye a identificar las problemáticas específicas de la institución y movilizar recursos que permitan una atención a la diversidad (Parra & Silva, 2021).

El aprendizaje organizacional se produce cuando los miembros de una organización participan en procesos continuos de reflexión y mejora de sus prácticas (Harris, 2020). Los líderes educativos que fomentan el aprendizaje organizacional crean espacios donde los docentes pueden analizar sus métodos de enseñanza, compartir experiencias y co-crear soluciones a los desafíos de la diversidad. Estas prácticas colaborativas permiten que las instituciones se adapten a contextos educativos complejos y desarrollen una cultura de mejora continua (Leithwood, 2021).

Para facilitar el cambio educativo, el liderazgo debe inspirar una visión compartida hacia la inclusión y el respeto por la diversidad. Esta visión, comunicada de manera clara y consistente, debe reflejar los valores y objetivos de toda la comunidad escolar (Shields, 2019). La construcción de esta visión compartida se logra estableciendo espacios de diálogo sistemáticos entre actores, donde expresar inquietudes y aportar ideas para mejorar las prácticas docentes (Hernández et al., 2023). De este modo, las mejoras se diseñan reflejando las necesidades y particularidades del contexto escolar.

Además, el liderazgo educativo facilita el cambio a través de la profesionalización docente. La formación continua permite empoderar a los docentes en la atención a la diversidad (Day & Gu, 2014). Entonces, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional que aborden, en este caso, estrategias de enseñanza diferenciada, tecnologías educativas y competencias socioemocionales (Galloway & Ishimaru, 2017) permitirían a los docentes adquirir destrezas y fortalecer su confianza para implementar prácticas inclusivas en el aula.

El liderazgo distribuido facilita el aprendizaje organizacional y el cambio educativo. Implica delegar responsabilidades y decisiones a diferentes actores de la comunidad escolar aliviando la carga del liderazgo centralizado, y fomentando un sentido de autonomía y corresponsabilidad en el equipo docente (Hargreaves & O’Connor, 2020). Los docentes que participan en procesos de toma de decisiones se sienten más comprometidos con la implementación de estrategias inclusivas y están más dispuestos a innovar en sus prácticas pedagógicas (Galaz & Verdugo, 2023).

Asimismo, el líder educativo debe gestionar las dinámicas complejas que surgen, para lo que debe gestionar sus emociones y las de los demás, creando un clima de apoyo y empatía (Darling-Hammond & Hyler, 2020). Esta habilidad también ayuda a atender las tensiones y resistencias que pueden surgir durante los procesos de cambio. Ligado a lo anterior, cuando la diversidad se suma a aulas sobrepobladas o con recursos limitados, se deben construir redes de apoyo (Leithwood, 2021). Estas redes incluyen la colaboración entre docentes, la participación de las familias y la creación de alianzas con instituciones y organismos externos. Estas acciones fortalecen el tejido organizacional y garantizan que el cambio sea sostenible (Hernández et al., 2023).

***3.3. Diseño e implementación del plan de intervención***

Mediante un diagnóstico organizacional se identificaron las principales problemáticas y oportunidades del centro educativo con relación a la atención a la diversidad. Se combinaron entrevistas, observaciones, grupo focal y análisis documental para lograr la comprensión del contexto. Primero, se identificó la demanda institucional mediante entrevistas con miembros clave de la comunidad educativa. Estas conversaciones permitieron captar percepciones sobre los desafíos relacionados con las estrategias inclusivas y los factores que influyen en la dinámica escolar.

Luego, se profundizó en el análisis a través de observaciones en las aulas, enfocadas en la interacción docente-estudiante, las prácticas pedagógicas utilizadas y el impacto del entorno en los procesos de aprendizaje. El grupo focal permitió reflexionar sobre la problemática detectada, aportando nuevas perspectivas. Por último, el análisis de planificaciones docentes y políticas institucionales proporcionó información sobre las estrategias implementadas previamente y las metas establecidas para la atención a la diversidad.

Una vez socializados los hallazgos, se acordó el co-diseño del plan de intervención para fortalecer las competencias docentes en el manejo de la diversidad y fomentar un ambiente educativo inclusivo en un marco de innovación para el centro. Este proceso se estructuró en torno a dos líneas de acción principales:

* Formación en estrategias inclusivas: centrada en proporcionar a los docentes herramientas pedagógicas que respondan a las necesidades de estudiantes con diferentes capacidades, intereses y estilos de aprendizaje. Los talleres incluyen temáticas como el diseño universal para el aprendizaje, la implementación de metodologías activas y el uso de tecnologías educativas para personalizar la enseñanza.
* Creación de espacios de reflexión y aprendizaje colaborativo: se estableció un espacio regular de reflexión, donde los docentes puedan compartir experiencias, analizar casos concretos y buscar soluciones en conjunto. Estas instancias buscan promover el aprendizaje colaborativo, la innovación pedagógica y el fortalecimiento del sentido de comunidad profesional. Además, se propusieron estrategias de sensibilización hacia la práctica de retroalimentación entre pares para el crecimiento individual y colectivo.

El diseño del plan de intervención siguió un enfoque de colaboración entre los actores del centro fundamentado en el liderazgo. Este modelo busca que las decisiones tomadas reflejen las necesidades y estén alineadas con las capacidades y recursos disponibles. El diseño colaborativo incluyó sesiones donde un equipo participó en la definición de objetivos, estrategias y mecanismos de seguimiento. Aunque el estudio no implicó la ejecución del plan de intervención, en el diseño se aportaron estrategias de seguimiento y monitoreo, como herramientas para el éxito del proyecto.

El trabajo presentado ha identificado las resistencias al cambio como barrera en el proceso de implementación de estrategias inclusivas. Estas resistencias se reflejan en las actitudes de algunos docentes hacia las metodologías activas y el uso de herramientas tecnológicas, marcadas por una falta de confianza para adoptarlas de manera efectiva. Este fenómeno pone de manifiesto una tensión entre las expectativas de cambio del sistema educativo, y las dinámicas culturales y estructurales que persisten en las instituciones. Por lo tanto, los cambios educativos dependen de la innovación en las estrategias pedagógicas, y también de la capacidad de los líderes educativos para mediar en las tensiones de las dinámicas internas.

***3.4. Resultados y aprendizajes clave***

Se espera que, a partir del liderazgo con foco en el cambio, los docentes adquieran herramientas pedagógicas y competencias específicas para abordar la diversidad en sus aulas de manera efectiva. Esto incluye habilidades para implementar metodologías adaptativas, tecnológicas y socioemocionales, así como una mayor capacidad para diseñar experiencias de aprendizaje personalizadas, pero en base al aprendizaje colectivo.

Asimismo, se espera generar en la comunidad escolar una mayor sensibilidad hacia las necesidades individuales de los estudiantes. Esta concientización que debe ser liderada por la dirección o un docente referente, podría romper con prácticas homogéneas, fomentando un enfoque inclusivo y entendiendo que: “Si un niño no puede aprender de la manera en que le enseñamos, quizás debemos enseñar de la manera en que él aprende” (Dunn & Dunn, 1974).

A pesar de las expectativas, el proceso enfrenta limitaciones y retos importantes, entre los cuales destacan:

* Dificultades en la implementación de prácticas inclusivas por barreras como la resistencia al cambio por parte de algunos docentes o la falta de confianza en su capacidad para aplicar nuevas metodologías.
* Carencia de recursos materiales, tecnológicos y de tiempo para la formación continua que afecta tanto la preparación docente como la posibilidad de implementar las acciones planificadas.
* Desigualdad en la apropiación de las estrategias propuestas, en tanto los docentes no parten del mismo nivel de formación ni cuentan con las mismas experiencias previas en atención a la diversidad.

En cualquier caso, el impacto esperado trasciende el fortalecimiento individual docente, porque busca posicionar a la comunidad educativa como un espacio colaborativo que aprende y crece colectivamente, promoviendo los principios de la Educación 5.0, y priorizando la personalización del aprendizaje, la inclusión y el desarrollo integral del ser humano. En este marco, el proceso actúa como catalizador para que el centro avance hacia un modelo de escuela más inclusiva y consciente, donde la tecnología y las competencias socioemocionales actúen como pilares para construir una educación que prepare a los estudiantes para el futuro.

***3.5. Preguntas para la reflexión***

A partir de lo antes compartido se pueden establecer algunas preguntas que guíen la reflexión. En este sentido, se plantea seguir pensando en temas y procesos clave que inviten a generar aprendizajes y conocimientos, disparen la innovación, integren herramientas novedosas y necesarias para la enseñanza y, en última instancia, promuevan competencias de diseño de mejoras que impacten en la atención a la diversidad en las aulas. Entre las preguntas disparadoras se identifican las siguientes:

* ¿Cómo se puede fomentar una cultura de aprendizaje colaborativo entre docentes para mejorar la atención a la diversidad?
* ¿Cómo pueden los líderes educativos integrar las perspectivas docentes en el diseño de estrategias inclusivas?
* ¿De qué manera las tecnologías emergentes podrían complementar las estrategias docentes para la atención a la diversidad?

Entendemos que la reflexión sobre estas y otras temáticas emergentes que surgen del trabajo expuesto, pueden contribuir a alcanzar entornos de enseñanza y aprendizaje más inclusivos y adaptados a la Sociedad 5.0 y sus requerimientos.

**EVALUACIÓN INSTITUCIONAL COMO MOTOR DE MEJORA: LIDERAZGO PARA LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA**

**María José Irigoyen González**

Consejo de Formación en Educación /Uruguay

**Claudia Cabrera Borges**

Universidad ORT Uruguay; Consejo de Formación en Educación/Uruguay

***4.1. Contexto***

En un centro privado, confesional que brinda educación desde la Primera Infancia (iniciando con grupos de dos años) hasta Educación Secundaria se llevó adelante un diagnóstico institucional orientador de los lineamientos del plan de mejora presentado posteriormente. Dicho centro se encuentra ubicado en la zona metropolitana de Montevideo. Ofrece también propuestas extracurriculares, apoyos académicos, actividades pastorales, talleres, así como actividades deportivas. Con más de un siglo de historia, se ha adaptado a las demandas educativas de cada época y está en proceso de adaptación a las demandas de la Sociedad 5.0 (Irigoyen, 2024).

En la actualidad, reúne a unos mil estudiantes, de los cuales 536 pertenecen a Secundaria. Este Sector está conformado también por 107 funcionarios entre directivos, secretarios, adscriptos, docentes de aula, docentes auxiliares, coordinadores de áreas, equipo de psicólogos y psicopedagogos. Cabe resaltar que el trabajo se focalizó en el Sector de Secundaria, específicamente el Tercer Ciclo de Educación Básica Integral (EBI) que cuenta con 260 estudiantes.

El proceso de identificación de la problemática supuso una instancia exploratoria seguida de análisis en profundidad, que permitió identificar como foco la ausencia de una evaluación institucional de la propuesta de extensión horaria en Secundaria, lo que deriva en la toma de decisiones poco informadas y en dinámicas organizativas ineficientes. Esta evaluación es fundamental para generar insumos que faciliten su gestión. Se evidencia, además, una falta de registros sistemáticos sobre la implementación de esta propuesta, que comenzó en 2015 y ha experimentado diversas modificaciones a lo largo de los años.

La relevancia del abordaje de este problema se sustenta en aportes teóricos de autores de referencia. A continuación, se mencionan dos de las fuentes más relevantes para este caso. Ya desde hace una década Escalera Castillo & Escalera (2014) destacaron la función formativa de la evaluación institucional y su impacto tanto en la toma de decisiones como en la proyección de las mejoras a alcanzar. Es por lo que la evaluación interna de una institución no debe ser un aspecto secundario o postergado por falta de tiempo; por el contrario, debe integrarse como una práctica inherente a su funcionamiento cotidiano.

En un aporte más reciente, Ravela (2020) plantea que asumir la evaluación como una actividad integrada a las prácticas diarias de una institución educativa requiere enmarcarla en una cultura de evaluación colectiva. Esto implica el análisis del ejercicio de la profesión de forma continua y colaborativa basada en la confrontación de evidencias.

***4.2. Liderazgo y evaluación institucional***

El liderazgo es fundamental para el aprendizaje organizacional, en tanto puede constituirse como un motor para impulsar la adaptación y el desarrollo en entornos cambiantes, como son los que rodean a las instituciones educativas actuales, especialmente referidos a los modelos 5.0. El liderazgo puede fomentar la creación de ambientes propicios para el aprendizaje continuo. Este aprendizaje redunda, además, en el desarrollo profesional de los actores que participan de la organización, que son quienes posibilitan que se concrete el aprendizaje organizacional. El liderazgo, entonces, puede actuar como catalizador de esos procesos.

El liderazgo distribuido, como modelo que permite que diferentes miembros de la organización asuman roles de liderazgo, facilita una mayor participación y compromiso en los procesos de aprendizaje. A ese respecto, "la institucionalización del conocimiento" es clave para desarrollar competencias necesarias en un entorno cambiante (Rodríguez-Urrea & García-Rubiano, 2021, p. 186). Al empoderar a los actores involucrados se fomenta un sentido de pertenencia propicio para estimular la innovación, integrando diversas habilidades y conocimientos en la toma de decisiones.

Por otra parte, el aprendizaje organizacional, entendido como la integración de conocimientos, habilidades y experiencias, permite a las personas aplicar lo aprendido a nuevas situaciones (Gairín et al., 2023) promoviendo la inteligencia colectiva. Esta inteligencia se manifiesta en la capacidad del grupo para generar soluciones innovadoras a partir de la colaboración y el intercambio de ideas. La participación de los miembros de una organización en estos procesos enriquece el conocimiento colectivo, a la vez que fortalece su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno. La implementación de estrategias participativas y espacios de co-creación puede desencadenar un círculo virtuoso de aprendizajes, donde el conocimiento fluye entre los miembros de la organización y su entorno (Gairín et al., 2023).

En este marco, la evaluación es esencial para fortalecer el aprendizaje organizacional, ya que permite que las organizaciones puedan identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias de liderazgo. Una evaluación pertinente no solo mide resultados, también proporciona retroalimentación valiosa para fomentar aprendizajes más profundos y significativos. Esta retroalimentación estimula la reflexión sobre la praxis; cuando se distribuye el liderazgo y se trabaja de forma colectiva para que esas reflexiones sean compartidas, se logra que el liderazgo distribuido sea genuino (Díaz et al., 2023). Al integrar procesos evaluativos, las organizaciones pueden crear un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación que posibilita la mejora.

***4.3. Diseño del diagnóstico y desarrollo del plan de mejora***

Establecido el encuadre teórico, en el marco de la investigación aplicada se pretende buscar solución a un problema cotidiano identificado en una institución educativa específica. Tal como plantean Tejera & Questa-Torterolo (2022), la investigación aplicada y sus distintos encuadres metodológicos siempre están pensados con fines prácticos, de intervención y de evaluación. En el estudio de caso presentado, se utilizó la metodología cualitativa, complementada con un instrumento cuantitativo aplicado a los docentes. El proceso de indagación se dividió en dos fases; por un lado, el diagnóstico organizacional y por otro el plan de mejora propuesto.

El proceso de diagnóstico se llevó a cabo a través de la selección de técnicas que ayudasen a comprender el problema en profundidad. Para ello, tal como se muestra en la Tabla 1 se identificaron informantes clave, capaces de aportar evidencias sobre la problemática y se diseñaron instrumentos que facilitaran la vinculación con las dimensiones de análisis establecidas.

**Tabla 1.** Técnicas de recolección de datos según informantes y cantidad de aplicaciones.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Técnicas | Informantes | Cantidad de aplicaciones |
| Entrevista | Secretaria docente | 7 aplicaciones |
| Secretario administrativo |
| 2 Adscriptos con mayor experiencia en tiempo extendido |
| Coordinador informático |
| Coordinadora de inglés |
| Coordinador de deportes |
| Encuesta | Docentes del Sector Secundaria | 33 respuestas (de 39 docentes) |

A partir del diagnóstico realizado, se abordó como línea de acción la planificación de una evaluación institucional referida a la propuesta de extensión pedagógica de secundaria. Para diseñar el plan de mejora, se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo general: Obtener insumos a través de la evaluación institucional para mejorar la gestión e iniciar un proceso que permita transformarse en una institución que aprende.

Objetivos específicos:

* Diagramar una propuesta de evaluación que se ajuste a los distintos destinatarios y permita obtener insumos para las futuras toma de decisiones.
* Aplicar los instrumentos diseñados para cada actor institucional.
* Elaborar mecanismos de procesamiento y comunicación de los datos obtenidos.
* Sistematizar el registro de los datos obtenidos de la evaluación, así como la toma de decisiones y los cambios que se van concretando institucionalmente.

Teniendo en cuenta estos objetivos se propusieron acciones para su logro. Primero, se acordó la conformación de un equipo impulsor integrado por dos docentes, destacados por su compromiso con la calidad educativa, su disponibilidad para explorar alternativas en busca de la mejora y su capacidad para el trabajo en equipo. Luego, se elaboró una propuesta anual de distribución de actividades que considera las dinámicas propias de la institución. Entre las acciones previstas se incluyeron:

* Diseño de instrumentos específicos de evaluación.
* Selección del soporte y formato para el registro de los datos.
* Identificación de responsables de registras y acceder a los datos.
* Definición de mecanismos de comunicación de los datos obtenidos.

Las acciones mencionadas podrán potenciarse con el uso de tecnologías digitales favoreciendo también el trabajo colaborativo sincrónico y asincrónico. Asimismo, para garantizar la sustentabilidad del plan de mejora, se diseñaron tres dispositivos de seguimiento y sus respectivos protocolos de aplicación que se resumen en la Tabla 2:

**Tabla 2.** Dispositivos de sustentabilidad de la mejora.

|  |  |
| --- | --- |
| Dispositivos | Descripción |
| Registro de actividades | Consiste en una tabla para registrar la concreción de las actividades propuestas. Su finalidad es facilitar la visualización del avance en cada actividad. Al documentar las fechas y el nivel de cumplimiento se logrará un seguimiento sistemático y organizado. |
| Monitoreo de cuestionarios | Se trata de un mecanismo que prevé un primer envío del cuestionario, seguido de dos recordatorios y un último recordatorio 24 horas antes del cierre. Se busca maximizar la cantidad de respuestas y disminuir el riesgo de baja participación en el proceso de evaluación. Para los estudiantes, además, se realizan recordatorios presenciales a cargo de los adscriptos. |
| Comparación de envíos/respuestas | A través de este registro, se identifica el nivel de respuestas, proporcionando una herramienta visual para evaluar la eficacia de los envíos, al comparar el total de cuestionarios enviados con las respuestas recibidas. |

Al igual que con las acciones, para la aplicación de los dispositivos diseñados las tecnologías digitales vuelven a cobrar un rol de relevancia. El uso de tecnologías propicia la colaboración entre los actores y la distribución de tareas mejoran la sistematización de la información, además de favorecer la accesibilidad al momento de la toma de decisiones. Este último aspecto adquiere especial relevancia porque constituye el fin último del proceso de evaluación diseñado.

***4.4. Resultados y aprendizajes clave***

A partir de los resultados obtenidos, surgen evidencias para reflexionar sobre las dinámicas de comunicación y participación en las organizaciones. Los datos recabados permiten identificar fortalezas y áreas de mejora en los procesos de interacción entre los distintos actores involucrados. Si bien existen vías y actitud de apertura para que los distintos actores se comuniquen, se identifica la necesidad de mejorar, ampliar y unificar los canales por los que circula la información, de manera de asegurar la correcta recepción y la participación oportuna.

La comunicación en las organizaciones educativas puede facilitar o entorpecer tanto los procesos de enseñanza como los de aprendizaje, además de las actividades referentes a la gestión. Es por este motivo que se consideraron las percepciones de los distintos actores institucionales. En este marco, manejar redes formales de comunicación, que permitan compartir objetivos, vocabulario habitual, y reglas del entorno favorece la comunicación y coordinación, posibilitando la mejora de la comunicación y el trabajo en equipo, mediante herramientas digitales (Gairín et al., 2023).

En cuanto a la organización de las actividades de extensión horaria en Secundaria, quedó de manifiesto que la gestión recae en un único actor institucional, lo que para el resto de los actores se visualiza como una actividad compleja, distante o, incluso, en el caso de los docentes no se dimensiona la tarea. Esto confirma la necesidad de una evaluación institucional que recoja las apreciaciones y experiencia de los actores involucrados como insumos para la toma de decisiones, la resolución de problemas detectados y el establecimiento de algunos acuerdos (Ravela, 2020). En este sentido, construir inteligencia colectiva en la organización a partir de procesos de participación que permitan trabajar en base a los aprendizajes individuales, posibilita la búsqueda de acuerdos y/o soluciones que apunten a instaurar y consolidar un liderazgo distribuido (Gairín et al., 2023).

Como limitante del estudio, se identifica el enfoque exclusivo en un sector de la organización, debido a su magnitud. No obstante, la integración de herramientas digitales en línea con la propuesta del modelo de Sociedad y Educación 5.0, podría facilitar la evaluación considerando un mayor número de involucrados y otros sectores del centro educativo.

***4.5. Preguntas para la reflexión***

A modo de cierre, se comparten algunas preguntas referidas a las aplicaciones prácticas de la evaluación institucional, que pretenden invitar a la reflexión y abrir paso a futuras líneas de investigación:

* ¿Cómo pueden las instituciones educativas integrar procesos de evaluación sin que sean percibidos como burocráticos?
* ¿Qué estrategias pueden implementarse para fortalecer la inteligencia colectiva en contextos educativos?
* ¿De qué manera el liderazgo puede garantizar que los resultados de la evaluación institucional generen cambios sostenibles?

Esperamos que la reflexión sobre las posibles respuestas aporte más elementos para integrar la evaluación como una herramienta transformadora en la construcción de instituciones resilientes y orientadas al aprendizaje organizacional.

**REFERENCIAS**

Cantón, I., García, S., & Vázquez, J. (2021). La PBE y los planes de mejora en los centros educativos. En J. Gairín, & G. Ion (Coords.), *Prácticas educativas basadas en evidencia* (pp. 79-92). Narcea.

Carvalho, A. (2024). *El desafío de innovar: el caso de un colegio que se anticipó a dar respuestas a las necesidades de su tiempo* [Tesis de maestría, Universidad ORT Uruguay]. RAD.

Chiu, T., Xia, Q., Zhou, X., Chai, C., & Cheng, M. (2023). Systematic literature review on opportunities, challenges, and future research recommendations of artificial intelligence in education. *Computers and Education, 4*(2023), 100118.

Darling-Hammond, L., Burns, D., Campbell, C., Goodwin, L., Hammerness, K., Low, E., McIntyre, A., Sato, M., & Zeichner, K. (2017). *Empowered educators: How high-performing systems shape teaching quality around the world*. Jossey-Bass.

Darling-Hammond, L., & Hyler, M. (2020). Preparing educators for the time of COVID and beyond. *European Journal of Teacher Education, 43*(4), 457-465.

Day, C., & Gu, Q. (2014). *Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times*. Routledge.

Díaz, A., Maureira, O., Newton, P., & Mora, C. (2023). *Liderazgo distribuido en educación: Perspectivas, desafíos y discusiones*. Editorial Universidad de Guadalajara.

Díaz, E. (2024). *La gestión organizacional para la atención estudiantil: estudio de caso en un centro de Educación Superior* [Tesis de maestría, Universidad ORT Uruguay]. RAD.

Donoso-Díaz, S. (2024). Tensiones y desafíos del liderazgo educativo escolar en la pospandemia. *Páginas de Educación, 17*(1), e3625.

Dunn, R., & Dunn, K. (1974). Learning style as a criterion for placement in alternative programs. *Phi Delta Kappan International*, *56*(4), 275-278.

Escalera Castillo, I., & Escalera, I. (2014). *Las instituciones educativas y su cultura: prácticas y creencias construidas a través del tiempo*. Narcea.

Fajardo, C. (2024). *Fortalecimiento de competencias docentes para la atención a la diversidad: diagnóstico y propuesta de intervención en una escuela pública de Uruguay* [Tesis de maestría, Universidad ORT Uruguay]. RAD.

Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Troquel Educación.

Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Morata.

Fullan, M., Azorín, C., Harris, A., & Jones, M. (2023). Artificial intelligence and school leadership: challenges, opportunities and implications. *School Leadership & Management, 44*(4), 339–346.

Fullan, M., & Langworthy, M. (2014). *Una rica veta. Cómo las nuevas pedagogías logran el aprendizaje en profundidad*. Pearson.

Gairín, J., Rey, A., Castañeda, D., Neves, A., & Bofarull, I. (2023). Aprendizaje e inteligencia colectiva. En J. Gairín, & S. López-Crespo (Coords.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia* (pp. 45-78). Praxis.

Galaz, A., & Verdugo, R. (2023). Distribución del liderazgo y autonomía docente: Estrategias para el cambio educativo. *Cuadernos de Investigación Educativa*, *14*(Núm. especial), 1-24.

Galloway, M., & Ishimaru, A. (2017). Equitable leadership on the ground: Confronting inequities through collective accountability. *Education Policy Analysis Archives, 25*(2)*,* 1-25.

García, J., & Mendoza, L. (2023). El impacto de la industria y sociedad 5.0 en la educación. *Uno Sapiens, 5*(10), 15-18.

García, M. (2022). *La desvinculación estudiantil en el contexto de pandemia: un estudio de caso en sexto de ingeniería de un centro educativo nocturno de Uruguay* [Tesis de maestría, Universidad ORT Uruguay]. RAD.

Hargreaves, A., & O’Connor, M. T. (2020). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Corwin.

Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community, 5*(3-4), 321-326.

Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management, 40*(4), 243–247.

Hernández, H., Ramírez, F., & Carmona, J. (2023). Estrategias de liderazgo para la implementación exitosa de la enseñanza innovadora. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(5), 1586-1601.

Irigoyen, M. (2024). *La evaluación institucional de pequeños a grandes pasos hacia la mejora* [Tesis de maestría, Universidad ORT Uruguay]. RAD.

Kotter, J. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.

Larmer, J., Mergendoller, J., & Boss, S. (2015). *Setting the standard for project based learning*. ASCD.

Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Science, 11*(8), art. 377.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22.

Muñoz, J. L. & Gairín, J. (2022). *Diseño y desarrollo de las organizaciones educativas*. Dykinson.

Pandya, K. (2024). The role of artificial intelligence in education 5.0: opportunities and challenges. *SDGs Studies Review, 5*(goals), e011.

Parra, N., & Silva, A. (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. *593 Digital Publisher CEIT, 6*(1), 39-46.

Pereira, A., & Vidal, M. (2021). Deserción estudiantil en la educación superior: reflexiones sobre la gestión enfocada en la retención o la permanencia. *Revista Educación, 45*(1), 546-561.

Ravela, P. (2020). *La autoevaluación institucional como herramienta de mejora*. SINEACE.

Rico, D. (2006). *Caracterización de la desvinculación estudiantil en la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín*. Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez-Urrea, Y., & García-Rubiano, M. (2021). Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional. En C. Londoño-Pérez & M. Peña-Sarmiento (Eds.), *Perspectivas de investigación psicológica: Aportes a la comprensión e intervención de problemas sociales* (pp. 185-203). Editorial Universidad Católica de Colombia.

Sánchez, E., Ávila, L., Pepe, F., Santín, B., Armijos-Alcocer, K., & Bueno, D. (2024). Integración de la inteligencia artificial y el aprendizaje socioemocional en la educación 5.0: Un enfoque holístico para el desarrollo integral del estudiante. *Revista Latinoamericana de Calidad Educativa, 1*(4), 1-7.

Senge, P. (2019). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

Shields, C. M. (2019). *Becoming a transformative leader: A guide to creating equitable schools*. Routledge.

Tejera, A., & Questa-Torterolo, M. (2022). *Competencias y herramientas de investigación aplicada con foco en la gestión educativa*. Universidad ORT Uruguay.

Vázquez, A., (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11*(1), 73-91.

Vieira, R., Monteiro, P., Azevedo, G., & Oliveira, J. (2023, June 20-23). *Society 5.0 and education 5.0: A critical reflection* [Paper presentation]. 18th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Aveiro, Portugal. https://doi.org/10.23919/CISTI58278.2023.10211386

Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Paidos.

Yaras, Z., & Öztürk, F. (2022). Society 5.0 in human technology integration: Digital transformation in educational organizations. *International Journal of Progressive Education, 18*(1), 458-474.