

**ESCUELA DE LIDERAZGO UIS:  
UNA ALTERNATIVA PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL**

**ALBA MILENA DIAZ PLATA  
ALBA LIYANI MANRIQUE AMADO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
BUCARAMANGA  
2004**

**ESCUELA DE LIDERAZGO UIS:  
UNA ALTERNATIVA PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL**

**ALBA MILENA DIAZ PLATA  
ALBA LIYANI MANRIQUE AMADO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título  
De TRABAJADORA SOCIAL**

**DIRECTORA  
RUTH ZÁRATE RUEDA  
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA  
2004**

## CONTENIDO

	Págs.
INTRODUCCIÓN	
1. CONCEPTUALIZACIÓN	4
1.1 MARCO REFERENCIAL	4
1.1.1 Universidad Colombiana	4
1.1.2 Liderazgo	16
1.1.3 El Superlíder Y Su Papel En La Formación Integral	44
1.1.4 UIS Y Liderazgo	46
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	51
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA UIS	51
2.2 ANÁLISIS DEL ACCIONAR DE LA UIS EN LA FORMACIÓN DE LIDERES A NIVEL INSTITUCIONAL	56
2.2.1 Bienestar Universitario	60
2.2.2 Aplicación De La Legislación Nacional	65
2.3 ANÁLISIS DE LA LEGISLACIÓN EDUCATIVA HACIA EL LIDERAZGO	67
2.4 CARACTERIZACIÓN DE ESTUDIANTES UIS	70
2.5 LIDERAZGO Y COMUNIDAD	74
3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	77
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA UIS	77
3.2 DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	78
3.3 CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIANTE UIS 2002	80

4.	CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	84
4.1	DIAGNÓSTICO INICIAL	84
4.2	DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS A LOGRAR Y METAS A CUMPLIR DE LA PRÁCTICA	88
4.2.1	Misión	88
4.2.2	Visión	88
4.2.3	Planeación Del Proceso De Intervención	89
4.3	ANTECEDENTES	90
4.4	PROYECTO: CREACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO UIS	95
4.4.1	Naturaleza Del Proyecto	95
4.4.2	Fundamentación	99
4.4.3	Marco Institucional	100
4.4.4	Finalidad Del Proyecto	101
4.4.5	Objetivos	101
4.4.6	Beneficiarios	102
4.4.7	Localización Física Y Cobertura Espacial	102
4.4.8	Metodología General	102
4.5	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN	103
4.5.1	Fase De Ubicación Institucional	103
4.5.2	Fase De Diagnóstico	104
4.5.3	Fase De Planeación	105
4.5.4	Fase De Ejecución	106
4.5.5	Fase De Evaluación	109
5.	PROPUESTA DE TRABAJO SOCIAL EN LA CREACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO UIS	114
5.1	JUSTIFICACIÓN	114

5.2 MARCO REFERENCIAL	117
5.3 MISIÓN	124
5.4 VISIÓN	124
5.5 PRINCIPIOS	125
5.6 OBJETIVOS	125
5.6.1 Objetivo General	125
5.6.2 Objetivo Específicos	125
5.7 PERFIL DEL ESTUDIANTE	126
5.8 DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO	127
5.8.1 Etapa De Sensibilización Y Motivación	127
5.8.2 Etapa De Profundización Y Reflexión	128
5.8.3 Etapa De Inscripción Y Selección	128
5.8.4 Etapa De Formación Y Extensión	129
5.8.5 Etapa De Evaluación Y Retroalimentación	142
5.9 DURACIÓN	142
5.10 CRONOGRAMA	143
5.11 RECURSOS NECESARIOS	144
5.12 INDICADORES DE EVALUACIÓN	145
5.13 FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES	146
5.14 ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA ESCUELA DE LIDERAZGO UIS	146
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS	157

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>TABLA N° 1:</b> Estrategias De Autoliderazgo.	34
<b>TABLA N°2</b> Teorías Explicativas Sobre El Liderazgo	36
<b>TABLA N° 3: :</b> Estudiantes Admitidos Según Origen Geográfico. UIS Bucaramanga, 2002.	54
<b>TABLA N° 4:</b> Estudiantes Admitidos En La UIS Durante El 2002. Por Edades.	80
<b>TABLA No. 5:</b> Duración Promedio De Los Programas De Pregrado En La UIS.	81

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Págs.</b>
<b>ANEXO A.</b> Folleto informativo sobre la Escuela de Liderazgo	148
<b>ANEXO B.</b> Formato de inscripción al proyecto 149	
<b>ANEXO C.</b> Formato listado de asistencia a los estudiantes	150
<b>ANEXO D.</b> Encuesta aplicada a los estudiantes	152
<b>ANEXO E.</b> Publicidad ubicada en los centros de estudio	153
<b>ANEXO F.</b> Circular enviada a los centros de estudio, solicitud de colaboración con el proyecto.	154

**TÍTULO:** ESCUELA DE LIDERAZGO UIS: “UNA ALTERNATIVA PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL”

**AUTOR(ES):** DIAZ PLATA, Alba Milena  
MANRIQUE AMADO, Alba Liyani\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Universidad Colombiana, Liderazgo, Formación integral, Superliderazgo, Bienestar Universitario, Formación para la vida, Participación, Democracia.

**DESCRIPCIÓN:** La sociedad actual requiere el planteamiento de estrategias de formación renovadoras que generen personas capaces de enfrentar y resolver eficientemente las situaciones que su cotidianidad, como sujetos activos de las transformaciones sociales les presente. Por ello es urgente que las instituciones encargadas de educar a los y las jóvenes, se preparen para hacer frente a dicha circunstancia. De aquí, que se presente como alternativa viable para alcanzar la mejora en la calidad del proceso formativo impartido en la Universidad Industrial de Santander, la creación de la Escuela de Liderazgo UIS, orientada a lograr su consolidación como generador de acciones que garanticen un proceso realmente integral.

La Escuela estará enmarcada en los planteamientos de la Teoría del Superliderazgo, que hace referencia a la búsqueda de una sociedad más equitativa y justa, cimentada en el desarrollo de actitudes y habilidades personales, que generen cada vez un mayor nivel de crecimiento personal y compromiso con el progreso comunitario.

Llevar a cabo esta propuesta requiere inicialmente del concurso de todos los estamentos que conforman la universidad en la apertura y consolidación de escenarios comunes de participación que propicien el cambio de actitudes y discursos vigentes en su interior, como fundamento de una cultura en la cual todos y todas puedan contribuir en el proceso de construcción de comunidad universitaria.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas, escuela de Trabajo Social. Directora del Proyecto: Ruth Zarate Rueda.

**TITLE: LEADERSHIPS SCHOOL AT UIS: AN ALTERNATIVE TO INTEGRAL DEVELOPMENT\***

**BY:** DIAZ PLATA, Alba Milena  
MANRIQUE AMADO, Alba Liyani<sup>??</sup>

**KEY WORDS:** Colombian University, Leadership, Integral development, Superleadership, Welfare University, Life, Participation and democracy training.

**DESCRIPTION:** Actual society requires establishing some up-to-date- renew development strategies to make people able to face and solve situations efficiently which are according to the daily-done as active beings of social changes. Therefore, it is urgent that institutions in charge of educating youth be prepared to face this affair. For that reason, it is showed, as an alternative to achieve a better quality in the formative process given at UIS, the creation of a Leadership School UIS, its focused on creating some actions that guarantee a real integral process.

The school will be based on some superleadership statements, that refer to the searching of a more equal and fairer society, based on developing attitudes and personal abilities that cause a major level of personal growth and engagement with the community progress.

To carry out this proposal, first it is necessary all the organism which form the university participate in the in opening and consolidation of common participative spaces that propose the change of attitude and actual speech as basis of a culture where everybody can help in the building process of a university community.

---

\* ? Degree Work

?? Human Sciences Faculty, Social Work School. Project's Director: Ruth Zarate Rueda

## INTRODUCCIÓN

El fenómeno del liderazgo ha estado ligado indefectiblemente con la evolución de la universidad colombiana, pues si bien, en su interior no se ha planteado explícitamente la formación de personas líderes que promuevan el progreso social y el desarrollo comunitario, si han existido condiciones sociales, políticas y económicas propicias para el surgimiento de hombres y mujeres capaces de asumir este rol en el ámbito universitario.

La UIS no ha sido ajena a esta “tradicción” de formar desde la perspectiva de la educación como un servicio en donde se subraya su función productiva dentro de la lógica del mercado, es decir, entendida como la contribución al desarrollo económico de la sociedad. Por ello dentro de sus estrategias de formación no se encuentra una propuesta estructurada, permanente que promueva el desarrollo del individuo no desde su concepción como sujeto académico-económico, sino a partir de una visión suya como sujeto integral (biológico, psicológico, social y espiritual) con capacidad de observar de manera crítica el contexto histórico e intervenir en su transformación.

Por ésta razón, dado que la educación se considera un factor determinante relacionado con el desarrollo y el papel que cumple en la formación de la cultura de la sociedad, se plantea el impulso de actividades que capaciten para el ejercicio del liderazgo a los estudiantes de la UIS como alternativa para lograr un proceso formativo realmente integral, pero teniendo claro que se trata de un liderazgo basado en el desarrollo de habilidades personales de dirección y preparación de cada hombre y mujer para asumir los distintos retos presentes en la vida profesional y social con creatividad, actitud



reflexiva, emprendimiento, responsabilidad y disponibilidad para el trabajo en equipo desde la perspectiva de respeto por la dignidad del otro.

Para estos fines, la universidad cuenta con espacios como Bienestar Universitario, que llevando su objetivo más allá de apoyo a la actividad académica de la institución, conseguiría renovar las condiciones no sólo de los docentes, estudiantes, personal administrativo y trabajadores, sino construir condiciones en las que el ejercicio de la academia y el desarrollo institucional estén más acordes a las exigencias que la sociedad hace cada día a las instituciones de educación superior.

Debido a la necesidad manifiesta en la Universidad Industrial de Santander de crear estrategias que involucren el concepto de desarrollo humano y formación integral en el objetivo académico institucional, se diseña la propuesta para la creación de **LA ESCUELA DE LIDERAZGO UIS**, desde los postulados de la teoría del superliderazgo, que aborda el tema con una visión del hombre y la mujer como seres integrales y del desarrollo humano, base para el progreso comunitario; pues se considera ésta la más acorde con las características de la institución, de sus miembros y la más adecuada para asegurar el desempeño social futuro de éstos.

En este trabajo, entonces, se da cuenta del proceso de diseño y ejecución de la propuesta para formar líderes en la UIS, así:

En el primer capítulo, se hace una reseña de la evolución histórica de la universidad colombiana y de la UIS, tratando de establecer y analizar el accionar de ellas y su influencia en el ejercicio del liderazgo de sus miembros. También se realiza un acercamiento al concepto de líder y de liderazgo y se presentan algunas teorías explicativas sobre dicho fenómeno, con el fin de mostrar la evolución que se ha dado en el estudio de éste tema, para finalmente hacer un análisis de la contribución del superliderazgo

(teoría escogida como fundamento de la propuesta) al proceso de formación integral.

El segundo capítulo es un análisis del contexto general en el que se desarrolla la institución, las características de sus miembros así como de los aspectos y conceptos (legislación y comunidad) relevantes que influyen en su quehacer.

Posteriormente, se plantea una descripción general de la institución, de la división de bienestar universitario y de los estudiantes; principales actores involucrados en el desarrollo de la propuesta.

El siguiente apartado, contiene la descripción del proceso de práctica realizado, desde el cual se creó el proyecto de Escuela de liderazgo, cada una de sus etapas, los resultados del proceso y el análisis las condiciones que afectaron su desarrollo.

Finalmente, se replantea la propuesta de intervención realizada a partir de los aspectos que dificultaron la ejecución del trabajo en el momento inicial. Cabe aclarar aquí que el modelo utilizado para la elaboración de la propuesta es una adaptación del esquema sugerido en el libro "Como elaborar un proyecto" de Ezequiel Ander-Egg. También se exponen las conclusiones con el ánimo de que el proyecto de creación de la Escuela de Liderazgo se convierta en una herramienta fundamental para garantizar el proceso de formación integral de los estudiantes de la UIS.

# **1. CONCEPTUALIZACIÓN**

## **1.1 MARCO REFERENCIAL**

Este primer capítulo está integrado por tres temas especialmente: La universidad colombiana, el liderazgo y Universidad Industrial de Santander y Liderazgo, que son el resultado del análisis teórico de la revisión bibliográfica y de la entrevista no estructurada realizada a historiadores y conocedores del tema; así mismo, la experiencia como sujetos de la UIS, facilitó el análisis de la misma en su relación con el liderazgo.

### **1.1.1 Universidad Colombiana**

Al hacer un recorrido por la historia de la universidad colombiana, se observa que ésta ha surgido como respuesta a diferentes intereses, y siguiendo la línea de modelos extranjeros que no se contextualizan en su momento a la realidad colombiana. No obstante, el esfuerzo de docentes, estudiantes y pensadores por reorientar el fin y la razón de la universidad ha ido moldeando el carácter inicial de la educación y ha abierto una puerta más en el estudio de las instituciones universitarias: el movimiento estudiantil, que como se observará éste ha sido casi inherente al proceso que han vivido las universidades.

Así mismo, han existido una serie de etapas que han aportado elementos importantes al contexto actual en que se desarrolla la universidad, y que no

hubiese sido posible sin el cuestionamiento constante de diversos actores por mejorar la calidad de la educación superior.

## ? **La Universidad Colonial**

Las primeras instituciones de educación superior emergen de bulas pontificias y reales cédulas, siendo creadas bajo este marco la Universidad Javeriana, el Colegio Mayor del Rosario, el Colegio Mayor de san Buenaventura y la Universidad Santo Tomás, en cuyo seno se predicaban dogmáticamente la ideología tomista.

Su objetivo consistía en ilustrar intelectualmente a quienes acudían a las aulas universitarias, pero no se buscaba profesionalizarlos de acuerdo a las necesidades del entorno ni del momento “Su misión no consistía en preparar científicos o dirigentes de la administración pública o profesionales que guiasen el desarrollo de la agricultura, la minería o los obrajes, sino en hacer *vasallos instruidos*”<sup>1</sup>.

Esta educación impartida en las universidades de la época, estaba fuertemente influenciada por la religión, en la que jugaba un papel importante la Biblia, y las teorías de Newton y Copérnico eran censuradas “la posición oscurantista de la metrópoli española (Felipe II establece la pena de muerte para impresores y distribuidores de libros prohibidos) dejó una honda huella negativa en la cultura neogranadina”<sup>2</sup>, ya que la censura también se llevó a cabo en las aulas de las universidades colombianas “lo que enrareció aún más el ambiente universitario y convirtió en más frecuente

---

<sup>1</sup> SUESCÚN MONROY, Eduardo. UNIVERSIDAD PROCESO HISTÓRICO Y JURÍDICO. Santafé de Bogota. Editorial Grijalbo, 1994. Pág. 16

<sup>2</sup> DÍAZ ARENAS, Pedro Agustín. TRAS LA UNIVERSIDAD LEY CARTEL Y CASCABEL. Editorial El Búho. Santafé de Bogotá, 1996. Pág.14

los conflictos entre escolares y catedráticos, de un lado, y autoridades escolares y virreinales del otro”<sup>3</sup>, todo esto expresado bajo el sello teológico y el monopolio clerical de la educación.

Como se observa, las primeras instituciones de educación superior se crearon bajo el monopolio clerical, lo que significa que la interpretación de categorías era signada por la visión teocéntrica impartida al interior de las aulas, conllevando esto a la ausencia de una visión holística y política de parte de los estudiantes universitarios, que incidiría directamente en el papel de ellos frente a la realidad social, no lográndose mayores aportes a ella. Así el desarrollo económico, político y social del país permanecía aislado de la razón de ser de la universidad.

## ? **La universidad republicana**

Surge como consecuencia de la Independencia que incidió en todos los sectores incluso en el sistema educativo. Esto se refleja en la posición que asumen los nuevos gobernantes al incrementar los centros de enseñanza y replantear métodos y contenidos de educación, sin embargo, a pesar del esfuerzo por modificar los criterios de enseñanza, seguía imperando el espíritu inquisitorial de la época colonial “La instrucción pública en Colombia será organizada y dirigida en concordancia con la religión católica”<sup>4</sup>.

Aún así, como lo menciona Agustín Díaz Arenas, es su libro Ley, Cartel Y Cascabel, un gran avance se logra gracias a Bolívar, quien impulsa la educación pública, adquiriendo este carácter los Colegios de San Bartolomé y del Rosario; por otro lado se da una proliferación de centros educativos, que significó en otros términos ampliación de la cobertura, pero no el

---

<sup>3</sup> Ibid., p 17

<sup>4</sup> SUESCUN MONROY, Op. Cit., p .61

replanteamiento de los objetivos de las instituciones de educación superior, ya que éstas permanecían aún bajo la influencia clerical, que sumía en oscurantismo el pensamiento de sus estudiantes, es decir, se seguía enseñando a la gente a leer y escribir, pero no a interpretar su contexto.

### ? **La formación desescolarizada por razón de guerra**

Con el tiempo los esfuerzos realizados para replantear el método imperante y que buscaban liquidar el lastre colonial de las universidades seguían en pie, ya que cada vez se sentía más la necesidad de democratizar el conocimiento, lo que permitió que posteriormente se declarara libre la enseñanza de todas las ramas de las ciencias, de las artes y de las letras.

Florentino González, intelectual de la época esboza la percepción que se tenía de la universidad en el momento, lo cual facilita un poco su comprensión “Esos cuerpos que llaman universidad, que se arrojan el título de corporaciones científica, son en nuestro concepto, el sepulcro de las ciencias, o por lo menos la rémora más pesada que se opone a sus progresos... Hemos estudiado en universidades granadinas; hicimos nuestra carrera pobres y sin protección; gastamos nuestro tiempo en pasar por los trámites universitarios, y fuimos graduados de doctores cuando los habíamos pasado aunque no sabíamos nada, con excepción de una parte de la terminología científica. Por lo menos si teníamos conciencia de que no sabíamos, y teníamos también el deseo de aprender”<sup>5</sup>.

En 1867, mediante la ley 66 del mismo año, se establece la primera universidad estatal en Colombia, fundándose la Universidad Nacional de Estados Unidos de Colombia, institución con autonomía, libre del control

---

<sup>5</sup> DÍAZ, Op. Cit., p.19

eclesiástico y democráticamente estructurada, “sin embargo pronto viene otra guerra liberal-conservadora motivada en un conflicto religioso educativo, además en carta pastoral se condena la enseñanza impartida en la Universidad Nacional y se prohíbe a los católicos a concurrir a ella”<sup>6</sup>.

### ? **La universidad resultado de la regeneración**

La Constitución de 1886 en su artículo 120 numeral 15 asignaba al Presidente de la República la función de reglamentar, dirigir e inspeccionar la instrucción pública nacional; así mismo en el concordato aprobado por la ley 35 de 1887 se estipulaba que en las universidades la educación se organizaría de acuerdo con los dogmas y la moral de la religión católica.

Esto significó para la Universidad Nacional perder su autonomía y quedar bajo el control del Estado y supervisión de la Iglesia Católica “Pero la Regeneración significó también el desmonte de la Universidad Nacional como institución centralizada, pues acusada de ser el centro de “ideologías disolventes” que habían sido causa de guerras civiles, se procedió a su desmembramiento, aunque muchos de sus logros en el camino de creación de un sistema universitario nacional serían ya en adelante un patrimonio del país”<sup>7</sup>. Así, cuando se creía que la educación saldría del oscurantismo que la caracterizaba desde sus inicios, no logró sino verse afectada por los intereses dominantes que buscaban ejercer el control de los aparatos del Estado y de la sociedad.

---

<sup>6</sup> SUESCÚN MONROY, Eduardo Ibid., pág. 21

<sup>7</sup> SILVA, Renan. La Universidad Colombiana en el siglo XIX. Entre la precariedad y las guerras civiles tomado de revista Credencial Historia, Bogotá, Edición 154 octubre de 2002. En: [www.banrep.gov.co/blaavirtual/credencial/octubre2002/launiversidad.htm](http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/credencial/octubre2002/launiversidad.htm) - 20k

En cuanto a la expansión universitaria, ésta fue casi nula en el período de la Regeneración, ya que sólo se fundó la Universidad de Nariño. Al finalizar la época de los 20 existían en el país ocho centros de educación superior.

### ? **La universidad modernizante**

Esta etapa representa un gran avance en el escenario educativo, después de que en la Regeneración no se logró escindir la Universidad Nacional del control eclesiástico y estatal; éste avance se materializa en el despliegue ideológico que dio lugar a que se conformaran tres sectores universitarios: los conservadores en la Universidad Javeriana y en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín; los liberales en la Universidad Externado de Colombia y la Universidad Libre y la Universidad Nacional que albergaba las modernas tendencias de pensamiento científico social.

Es así como después de 1910 y del grito reformista del movimiento de Córdoba en 1918 “con la conciencia de estar iniciando ahora sí una nueva fase del desarrollo del país, caracterizada por una incipiente industrialización y el surgimiento de nuevos problemas y desafíos, los grupos dirigentes volverían a plantearse al problema de la creación de un sistema universitario nacional, cuyo primer esbozo moderno se encontrará en la “refundación” de la Universidad Nacional como escuela integrada de saberes y profesiones, docentes y discentes empeñados en un proceso de formación de alto nivel que tiene como referente básico de orientación los grandes problemas de la sociedad”<sup>8</sup>, que le otorga a la Universidad Nacional el carácter rector de la educación superior en el país con el sello de la libertad de cátedra y la autonomía universitaria.

---

<sup>8</sup> SUESCÚN MONROY, Eduardo Ibid

Sobre la base de esta reforma, la juventud universitaria se pone de marcha para conseguir una real transformación de la universidad, exigiendo para ésta libertad de cátedra, participación estudiantil en el gobierno universitario, popularización de la cultura; así, entre 1934 y 1946 la Universidad Nacional logró dotar el campus universitario, triplicar el número de estudiantes, cuadruplicar los aportes oficiales y expandir sus áreas, cambio que incide también en lo académico, pero que sólo fue posible gracias a la concientización, movilización y organización estudiantil.

### ? **La universidad tecnologista**

La Segunda Guerra Mundial incidió en los diferentes ámbitos políticos, económicos, sociales y culturales, que llevo a replantar ciertos aspectos del país, entre ellos el de la educación, por jugar un gran papel en lo relacionado con la industrialización “Con el afloramiento de la crisis del subdesarrollo después de la II Guerra Mundial, se identifica la ausencia de industrialización como la causa de atraso económico y social. Como la respuesta se formula en la modalidad de proceso substitutivo de importaciones, la formación de profesionales técnicos se hace un imperativo”<sup>9</sup>.

En este marco emerge una decena de universidades oficiales: Universidad de Caldas (1943), la Universidad Industrial del Valle del Cauca (1945), la Universidad del Atlántico (1946) en reemplazo del Instituto Tecnológico que existía desde 1941, la Universidad Industrial de Santander en 1947, la Universidad Municipal Francisco José de Caldas (1950), la Universidad de Medellín (1950), la Universidad Pedagógica Nacional (1951) en sustitución de la Escuela Normal Universitaria, la Universidad del Tolima, la Universidad Tecnológica del Magdalena (1958), la Universidad Tecnológica de Pereira en

---

<sup>9</sup> DIAZ, Op. Cit., p.28

1960, la Universidad del Quindío (1960), la universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en 1966, en su mayoría con énfasis en ingenierías que buscaban vincularse al modelo económico vigente, ya que como se sabe, el auge de industrialización buscaba su panacea en el sistema educativo, por lo que fue menester igualmente abandonar la educación imperante hasta el momento y buscar nuevas alternativas a ella.

Sin embargo, los partidos tradicionales aún permeaban las instituciones de educación superior, pero paralelo a ellos, el comunismo empezó a tomar fuerza en las distintas universidades públicas, especialmente en La Nacional, planteándose como solución al atraso económico y social del país, conllevando a que recayera todo el control gubernamental sobre esa universidad

En síntesis en esta etapa la educación superior después de muchos intentos se liberó del control eclesiástico, pero éste fue reemplazado por intereses políticos que no le permitió a la universidad una total autonomía, sin embargo, es indudable la contribución que éste hecho tenía, ya que cambiaría la concepción del egresado respecto a la realidad social, más aún siendo la mayoría de las universidades de la época creadas en un contexto de industrialización incipiente en el que se buscaba tecnificar al país.

**? La universidad desarrollista puesta en marcha durante el frente nacional.**

Como salida a la pugna que entre liberales y conservadores se presentaba y que se reflejaba en los ámbitos sociales, económicos y hasta culturales, se impuso el Frente Nacional como alternativa política para civilizar la guerra entre los dos partidos tradicionales, lo que “abrió para el país una nueva

etapa de conflicto y violencia al excluir a amplios sectores de la sociedad colombiana de la participación política, entre ellos a la universidad<sup>10</sup>.

Los estudiantes frente a esto se manifiestan y se organizan tomando nuevamente vigencia el movimiento estudiantil, exigiendo el derecho a la participación y oponiéndose al control del gobierno en las universidades.

Aunado a esto, la crisis del subdesarrollo atrae la atención de las ciencias sociales, en la que la universidad juega un papel importante considerada como agente de cambio, por lo que se hace necesario conformar un sólido sistema de educación superior a efecto de dar respuesta a las necesidades educativas imperantes en el momento. El sistema es conformado por la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) y la Federación Universitaria Nacional de Estudiantes (FUN) y tenía como punto esencial el establecimiento de niveles formativos en la educación superior, sin embargo, la expansión de posibilidades educativas superiores se desbordó afectando notoriamente la calidad, pues se abrieron una gran cantidad de universidades.

Posteriormente la función del sistema pasa al Instituto Colombiano de Educación Superior (ICFES) cuando es creado mediante el Decreto Ley 3156 de 1968; la privatización de las universidades es una característica de la época, ya que el mayor número de instituciones eran de esta naturaleza e igualmente era la que mayor número de estudiantes matriculaba, quedando en un segundo plano la universidad pública.

---

<sup>10</sup> TARAZONA ACEVEDO, Álvaro. CONFLICTO Y VIOLENCIA EN LA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA. El proyecto modernizador y el movimiento estudiantil universitario en Santander, 1940 – 1980. UNIVERSIDAD DE HUELVA, DEPARTAMENTO DE HISTORIA II Programa de Doctorado Transiciones, Cambios y Permanencias en las Sociedades Modernas y Contemporáneas de Europa y América. ESPAÑA, 2000

## ? **La universidad mercantil**

Con la implantación del régimen neoliberal se abre una nueva etapa en Colombia, que está ligada fuertemente a la modernización en términos de mercado, de lo cual las universidades públicas y privadas del país no escapan a ello, representado en la introducción y familiarización de los términos eficiencia y eficacia en el contexto educativo.

Aunado a esto la Constitución Política de Colombia y la ley 30 de 1992 reforman el sistema nacional de educación y le propone nuevos retos a la universidad, entre la cual, la autonomía representa el principal eje “Se consagra la autonomía universitaria con la que el Estado reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional”<sup>11</sup>.

La autonomía en términos de recursos representa un gran obstáculo para el curso normal de las entidades públicas, ya que hace que éstas tengan que obtener recursos propios, por lo que el alza de matrículas se convierte en un imperativo. Por otro lado le son asignados como funciones principales a la universidad la docencia, investigación y extensión, pero no se establece el marco ni el ambiente adecuado para que la investigación –factor primordial para el desarrollo y progreso del país- se desarrolle, ya que ésta exige recursos –costos- que las universidades públicas no tienen.

---

<sup>11</sup> LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Ley 30 de 1992. Artículo 18 Santa fe de Bogotá: El Pensador Editores LTDA, 1998.

Como se evidencia tras revisar la evolución de la universidad colombiana, ésta nunca tuvo dentro de sus propósitos, la formación de líderes que incidieran en el desarrollo del país, por el contrario, el proyecto universitario colombiano tuvo origen principalmente en la necesidad de las elites del país de ilustrar intelectualmente a sus miembros y de esta forma seguir teniendo el control de la nación; no se nota entonces, ningún interés por formar nuevos individuos capaces de analizar su entorno en búsqueda de transformaciones sociales.

Es decir, inicialmente, la universidad buscaba mantener el orden social establecido y procurar el sostenimiento en el poder de las elites existentes; sin embargo, con el correr del tiempo, los acontecimientos históricos en el país generaron inconformismo con esta característica del sistema universitario por lo cual algunos miembros trataron de encontrar estrategias que llevaran el accionar de ésta institución a niveles mayores de conocimiento y acercamiento de las realidades en las cuales se hallaba inmersa.

No obstante, se debe establecer que los esfuerzos realizados por reinterpretar el deber ser de la universidad colombiana, no han surgido de la misma institución, sino del contacto de los estudiantes con la realidad nacional en otros ámbitos de su vida diferentes al académico. Es decir, no se puede negar que en la universidad hayan surgido individuos y movimientos impulsados por la demanda de reivindicaciones económicas, sociales, académicas, políticas, etc. Pero estas no han sido propiciadas, fomentadas o apoyadas por la institución.

En conclusión, como la universidad colombiana no fue creada para entregar a la sociedad personas líderes orientadas por la necesidad del cambio, desarrollo y equidad social, no se manifiesta en ninguna de las etapas de su historia afán por desarrollar programas que involucraran la formación de las personas más allá del nivel técnico-científico. A pesar de ello, han existido figuras al interior de la universidad reconocidas como líderes debido a su gran carisma, poder de atracción sobre los otros y su nivel de compromiso con ideologías o corrientes de pensamiento específicas, así como la influencia ejercida sobre la masa estudiantil por el ambiente histórico político de determinadas épocas. Como es el caso de Jaime Arenas, en la Universidad Industrial de Santander.

Más sin embargo, a pesar del carácter inicial de las instituciones de educación superior, éstas deben repensar su condición en la sociedad actual, caracterizada por la velocidad de los cambios -políticos, económicos, científicos, culturales- en la que se espera que éstas intervengan de forma eficiente; y como formadora de las personas responsables del mañana, no puede ser ajena a las preocupaciones del país; su curso no puede ser guiado por intereses personales, políticos, ni religiosos.

La universidad ante esa nueva dinámica, es la responsable de llenar los vacíos que se sienten por la ausencia parcial de profesionales reconocidos en los diferentes ámbitos, siendo necesario que para ello ofrezca en su interior espacios que permitan a sus discentes articular el mundo surrealista universitario con la práctica social emergente, y que de esa forma, pueda entregar a las futuras generaciones verdaderos líderes no en términos académicos, sino integrales.

### **1.1.2 Liderazgo**

El estudio del liderazgo resulta muy importante a la hora de generar acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de las personas que conforman una organización social, es decir, es ésta una temática que no debe desconocerse si se trabaja con grupos humanos en estrategias de formación tendientes al logro de objetivos comunes. Si bien la mayor parte de lo escrito sobre éste fenómeno se halla en el marco de lo organizacional-gerencial, todas las teorías se convierten en un aporte significativo para la construcción del liderazgo efectivo en otros ámbitos diferentes del empresarial, por ejemplo, para este caso, la universidad.

Por ello, las autoras presentan un recorrido por la evolución teórica que en este campo se ha dado, hasta llegar al concepto del superliderazgo como la opción más viable para lograr la capacitación de líderes al interior de la UIS, teniendo en cuenta la dinámica propia desarrollada en ella y viendo la necesidad de formar profesionales capaces de proyectar su acción más allá del entorno universitario.

“Los estudios sobre el liderazgo se remontan a la segunda mitad del siglo XIX cuando se pretendió explicar el surgimiento de líderes exitosos a sus atributos personales tales como el hecho de ser hombres altos y esbeltos. Esta aproximación al liderazgo estuvo presente hasta mitad del siglo XX cuando con base en investigaciones desarrolladas en las universidades de Michigan y Ohio se encontró que los líderes exhibían básicamente dos tipos de comportamientos; uno, dirigido hacia las tareas y el cumplimiento de metas y el otro, orientado hacia las personas y el mantenimiento de buenas relaciones con ellas”<sup>12</sup>.

Es decir, en la búsqueda de definición del fenómeno del liderazgo y de las características necesarias para su ejercicio, se pasó de la caracterización corporal a la actitudinal y relacional. De ahí que comenzara la proliferación

---

<sup>12</sup> OTALORA, Guillermo. CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL. APUNTES DEL SEMINARIO – TALLER. Bucaramanga, 2001. p. 30

de teorías que tuvieran en cuenta la personalidad de los individuos y la capacidad de éstos para establecer contacto con los otros.

Como los resultados de los estudios realizados para averiguar cual de los tipos de comportamientos era el más exitoso fueron contradictorios, se tendió a abandonar en cierta medida el estudio del liderazgo a partir únicamente de los comportamientos exhibidos por los líderes y a concentrarse más en el análisis de la situación y en las características de los subordinados, perspectiva de estudio que predomina en la actualidad. “Así habría que decir entonces que no existe un estilo de liderazgo universal que pueda aplicarse exitosamente en todo tipo de situaciones, y que el esfuerzo de los líderes debe concentrarse en primera instancia a definir e interpretar el entorno en el cual se desempeñan”<sup>13</sup>.

Enmarcados los diversos estudiosos del liderazgo en esta nueva orientación, ha emergido una variedad de concepciones acerca del liderazgo, pero las organizaciones, los subordinados y los líderes son de tan variada naturaleza que es imposible encontrar una sola teoría que explique el fenómeno del liderazgo y que resulte efectiva en todos los casos. Sin embargo, existen algunas que aportan elementos importantes para entender la efectividad de distintos líderes en organizaciones disímiles. A continuación se hará una breve descripción de algunas de las más significativas, atendiendo a las características específicas de la organización (UIS) y del trabajo que se realizó con los estudiantes:

“El liderazgo es el proceso de llevar a un grupo(s) en una determinada dirección fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente se define como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p 15.

<sup>14</sup> KOTTER, J. EL FACTOR LIDERAZGO. España: Ediciones Díaz de Santos. S.A. 1988, p. 24

“Es un proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas influyen sobre otras para que éstas realicen un trabajo adaptativo necesario para enfrentar una situación que requiere cambio”<sup>15</sup>

El liderazgo bajo esta concepción se enmarca más dentro de un servicio social, que dentro de un afán de protagonismo y se entiende más como una actividad, como un ejercicio, como un hecho frente a determinadas situaciones, pero que requieren de la interacción de conocimientos, habilidades y motivación para poder desarrollarse; ésta interacción ha dado lugar a que se planteen diversas propuestas respecto a lo que es en sí el liderazgo, de la misma forma que se han establecido relaciones entre éste y conceptos como poder y dirección. Históricamente las concepciones más relevantes han sido la carismática, la tradicional, la racional-burocrática, los rasgos, la teoría motivacional, la teoría conductual y la teoría situacional, entre otras.

Con respecto a lo anterior e independientemente de la teoría que sobre éste tema se maneje, las autoras consideran que es importante tener en cuenta que el liderazgo es un proceso:

✍ **Recíproco.** El líder no se forma sólo, necesita de un grupo y una experiencia que le permita desarrollar su potencial, de igual forma, los grupos necesitan que un guía que los oriente al logro de sus objetivos y necesidades y para su crecimiento como persona

✍ **Transaccional.** La relación entre el líder y sus seguidores es una forma de intercambio social, es decir, cada parte aporta su conocimiento desde su

---

<sup>15</sup> INSTITUTO FES DE LIDERAZGO. La naturaleza del liderazgo. Bogotá, 1990. p 7

vivencia personal y grupal, buscando ampliar y/o complementar su cosmovisión a favor de su formación personal

✍ **Transformacional.** El líder aumenta la motivación y confianza de los miembros del grupo, orientándolos de esa forma a comprometerse en la satisfacción de objetivos comunes.

✍ **Adaptativo de búsqueda de metas.** Resulta innegable que todas las personas tienen intereses personales que tratan de satisfacer por encima de los intereses colectivos. El líder parte de que como grupo han de priorizar necesidades y establecerse las comunes para de esa forma plantear metas sin favorecer privilegios pero sí al común.

✍ **Social.** Pues el fin último de su ejercicio, es lograr progreso y cambio comunitario.

Al analizar los aspectos anteriores, y antes de entrar a describir las diferentes teorías existentes es necesario recalcar que a través de éstos se identifican varios elementos que han de constituirse como principios inherentes al ejercicio del liderazgo:

- ? Reconocimiento de la diversidad
- ? Respeto por la diferencia
- ? Participación
- ? Respeto por la dignidad

#### **1.1.2.1 Teorías explicativas sobre el liderazgo<sup>16</sup>**

✍ **Liderazgo carismático.** Este tipo de liderazgo hace énfasis en características especiales de la personalidad del individuo que le permiten emerger como agente de cambio de su grupo. Para Conger, (1991) estas personas lo son por vocación, se caracterizan por ser

---

<sup>16</sup> <http://www.info@psicologiacientifica.com>

impacientes, tienen capacidades para resolver dificultades y motivar el cambio, llegando a poder estimular profundo sentido del compromiso en los subordinados, características hacen que se considere a éstos líderes como una fuente potencial para adelantar transformaciones en las organizaciones a las que ellos pertenecen. El carisma es un concepto amplio, intangible y en cierta forma inalcanzable.

Como se dijo anteriormente es un liderazgo que hace énfasis en características de la personalidad, pero aún así sus seguidores adquieren un tipo de compromiso con el grupo, lo que hace fácilmente predecible que al desaparecer la figura del líder, el compromiso de sus súbditos se pierde y el grupo tiende a desaparecer ya que durante el proceso no se motiva a los miembros para que ellos desarrollen habilidades y capacidades para liderar.

Es por ello que ésta teoría no se retoma para el desarrollo de la propuesta, ya que más que formar líderes para guiar procesos dentro de los grupos, se busca potenciar a las personas para que generen procesos de autoliderazgo y liderazgo al interior de ellos, sin obviar el cumplimiento de objetivos comunes.

✍ **Liderazgo racional-burocrático.** El liderazgo racional-burocrático se fundamenta en la democracia aunque el poder proviene de Dios quien tiene como mediador al pueblo el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes. Dicho modelo hace mayor énfasis en el papel que en quien lo ocupa; la ley esta por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a esta y no al arbitrio del gobernante (Rodríguez, 1988).

La ventaja de este tipo de liderazgo es que los líderes son elegidos por la mayoría, pero un excesivo apego a las leyes y a la normatividad hace que su trabajo se vea limitado y no permita un adecuado crecimiento de las instituciones que los eligieron.

Pastoral Social, grupo conformado al interior de la universidad se enmarca dentro de este liderazgo, en el que los miembros del grupo rinden un tipo de obediencia no cuestionada al líder por considerar a éste como quién posee la sabiduría y el don necesarios para guiar, por lo que no se motiva a las personas para serlo.

Un aspecto importante que resulta de este tipo de liderazgo es la relación de verticalidad que se da al interior del grupo, y el poco crecimiento que tiene el líder, por ello de no juzgar su accionar.

✍ **Teoría de los rasgos.** Este punto de vista teórico ha buscado establecer pautas generales del comportamiento humano tratando de generalizar los rasgos como un factor fundamental en el liderazgo. Desde los años veinte se han hecho varias investigaciones sin que en ninguna de ellas se hayan tenido resultados generalizados (Hogedts, 1922 y Stogill, 1948). Sin embargo, algunas características que se consideran comunes incluyen la inteligencia, responsabilidad, actividad social, confiabilidad, originalidad, estatus económico y las habilidades cognoscitivas y de seguridad como los rasgos más relevantes.

Es importante destacar que se hace mención a los rasgos de personalidad y no de constitución –hombres esbeltos, grandes, etc.- a diferencia de cómo se creía en un principio, y que constituyen elementos de juicio importantes a

la hora de describir un líder integral, independiente del liderazgo en que éste se enmarque.

En la universidad, los rasgos aportados por esta teoría se encuentran ausentes en la mayoría de los “líderes estudiantiles”, razón por la cual se asocian éstos generalmente con el “revoltoso” y “tirapiedras” que no asiste a clases, es irrespetuoso y presenta mala apariencia personal, factores que inciden directa o indirectamente a la hora de elegir el seguir o no a un líder.

Esta teoría no se excluye, pues presenta aspectos importantes de tomar en cuenta a la hora de formar líderes integrales; de igual forma, la Teoría del Superliderazgo (que más adelante se desarrollará) los retoma.

✍ **Liderazgo motivacional.** Desde esta perspectiva se destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación, que activan y dirigen la conducta de las personas aunque no necesariamente están presentes en igual intensidad en cada persona y en la mayoría de los casos sólo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder.

Para Romero (1995), los líderes que han alcanzado cierto crecimiento personal conducen a sus seguidores a la búsqueda del mismo, entendiendo este crecimiento como un proceso por el cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior.

Para esta teoría un líder es una persona en crecimiento, que no teme equivocarse y que cuando lo hace esta dispuesto a corregirse, para él no existen verdades absolutas y sus planteamientos son conjeturas sujetas a verificación; es hábil para escuchar a los demás y se aproxima a la gente

expresando un interés genuino. Quienes le siguen lo hacen no por temor sino por identificación, respeto y confianza en sus juicios y decisiones: es un inspirador que tiene las ventajas del poder propio del cargo que ostenta.

Desde esta propuesta todas las personas tienen las condiciones potenciales necesarias para convertirse en líderes, dependiendo no solo de la instrucción y el entrenamiento, sino además de la actitud y el interés del individuo, pero al igual que las otras teorías no busca potenciar a sus seguidores a desarrollar habilidades para el ejercicio del liderazgo.

Los líderes de los grupos estudiantiles políticos de la UIS difícilmente se enmarcan en este tipo de liderazgo, ya que como se observa en las asambleas, generalmente buscan imponer su voluntad y su pensamiento desmitificando puntos de vista diferentes y siendo sólo una minoría de los estudiantes quienes avalan el actuar y las decisiones de éstos.

✍ **Teoría conductual.** Desde este punto de vista es importante establecer las relaciones entre lo que hace el líder y como se desempeña el grupo. Hogdets (1992) afirma que este modelo incorpora dos dimensiones principales:

- ? El interés del líder en lograr que el trabajo se realice
- ? Su preocupación por las personas

Los estudios realizados desde la perspectiva conductual no han demostrado de forma clara que un estilo de liderazgo resulte más eficaz ya que plantean solamente dos aspectos: la conducta laboral (académica, familiar, social) y la conducta personal, sin embargo se pueden identificar dos estilos de liderazgo:

- ? La estructura inicial, la cual supone la conducta según la cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo y
- ? la consideración que permite establecer la confianza, el respeto y el entendimiento entre el líder y las demás personas.

Desde este punto de vista se adolece del establecimiento de interpretaciones claras respecto a la relación entre factores medio ambientales y liderazgo.

Este planteamiento al igual que los anteriormente expuestos, resulta insuficiente para explicar los complejos elementos que se presentan en el liderazgo y las diversas manifestaciones que a partir de él se generan.

✍ **Liderazgo Situacional.** Este modelo profundiza sobre el apoyo socio-emocional que el líder proporciona a sus seguidores así como los requisitos situacionales que éste pueda ejercer, es decir, el apoyo que el líder presta en una situación determinada. Para Adair (1990) el liderazgo depende de la situación y por lo tanto esta resulta relevante.

Son varias las teorías que se han establecido desde este punto de vista, por ejemplo para Fiedler, las características de los líderes se establecen en función de las situaciones dando lugar a tres consideraciones básicas:

- ? Grado de estructuración presente en el grupo;
- ? Cantidad de poder de que dispone el líder de acuerdo con la posición en la organización y
- ? Calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y demás miembros del grupo.

En sus estudios dicho autor encontró que se presentaban en las situaciones de trabajo personas motivadas por el trabajo o por las relaciones, sin embargo para varios autores, los resultados de los estudios de Fiedler no son concluyentes.

Otra propuesta bajo este modelo es la de Hersey y Banchard, la cual se ocupa de los comportamientos de los líderes bajo diferentes situaciones, determinando cuatro estilos de liderazgo según las circunstancias. Estos estilos pueden ser enunciados como: el que habla, el que vende, el que participa y el que delega. Desde esta perspectiva, la madurez de los subordinados es crucial, pero a pesar de ofrecer una mayor gama de aplicaciones al modelo de Fiedler, es limitada en cuanto a la simplificación de las demandas situacionales.

Otro modelo es el de Hausen quien se basa en vías para alcanzar los objetivos y en la subordinación de sus seguidores. Desde este planteamiento se enuncian cuatro comportamientos del líder:

- ? Dirección
- ? Apoyo
- ? Participación y
- ? Centralización en los logros.

La eficacia de la participación depende de factores adicionales a los elementos de trabajo y las características de personalidad, pero tal propuesta resulta limitada por su excesiva centralización en la consecución de logros.

Quizás la teoría más completa bajo este modelo es la planteada por Vroom y Yetton (1973), en la cual se vincula el grado y la forma de la participación de los líderes en la toma de decisiones; bajo esta perspectiva se establece un proceso de análisis situacional sustentado en siete atributos del problema para evaluar el proceso más eficaz de toma de decisiones. Tales factores son:

- ? Importancia de la calidad en la decisión
- ? Información del líder respecto al problema
- ? Grado de estructuración del problema
- ? Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva
- ? Probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por lo subordinados
- ? Congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados y
- ? Conflicto o desacuerdo entre los subordinados.

Después de revisar estos modelos, se puede determinar que no existe una teoría única sobre el liderazgo y que por lo tanto “el problema esta dividido en partes que dan lugar a teorías parciales cada una restringida a una clase de observaciones y despreciando los efectos de otras variables”.

Como se puede ver, existen tantas descripciones de lo que constituye un líder ideal, como teorías sobre el liderazgo, sin embargo Bennis (1995) plantea algunas características personales y organizacionales que debe tener un líder así:

- ✍ Capacidad para administrar la visión;
- ✍ No teme al error;

- ✍ Estimula la disensión;
- ✍ Tiene optimismo, fe y esperanza;
- ✍ Ve a lo lejos;
- ✍ Tiene paciencia para seguir los caminos y buscar las metas;
- ✍ Comprende que hay intereses creados y
- ✍ Crea alianzas y asociaciones estratégicas.

Desde la propuesta de Bennis, los nuevos líderes requieren de educación amplia, entusiasmo, dedicación, preparación, entre otros, adicionalmente deben ser excelentes comunicadores y facilitadores entre personas con diferentes puntos de vista.

Es claro que las situaciones o circunstancias pueden afectar el proceso de la formación de líderes y que estas pueden estar relacionadas con la influencia y las relaciones sociales, los procesos políticos, organizacionales, nacionales y/o internacionales. Para Myers (1995) un primer elemento que puede afectar un proceso de cualquier orden es el prejuicio sustentado en estereotipos y que tiene como característica principal la discriminación; un segundo elemento es la complejidad burocratizada que se presenta en las organizaciones de todos los niveles y desalienta la iniciativa y el coraje. *Un tercer elemento es el hecho de que el sistema educativo tradicional sofoca los intentos de los jóvenes por convertirse en líderes y refuerza el desempeño individual por encima de la capacidad para el trabajo en equipo.*

Un cuarto factor se representa en las esferas del gobierno en forma crítica inadecuadamente intencionada que busca generar conflictos, más que ayudar en la construcción de una nación.

A través del estudio de las distintas teorías hasta aquí expuestas, se observa claramente que todas tienen en común la forma de destacar al líder como actor principal e incluso el único a partir del cual surgen conductas necesarias para que la organización alcance sus metas y es precisamente esa preponderancia que da al individuo, la fuente de la vulnerabilidad de estas teorías, pues al desaparecer el líder sin existir quien lo reemplace, se genera un grave vacío de dirección y una reducción de los resultados antes obtenidos.

Con el estado actual de la sociedad, con la dinámica transformadora que se evidencia en todos los ámbitos sociales, se necesita un paso del ejercicio del liderazgo basado en la capacidad de las personas hacia uno que potencie el accionar del grupo, un liderazgo en equipo que fundamente su función en la construcción de conciencia de comunidad, uno que se fortalezca en la creación de un tejido social cohesionado por la solidez personal de cada uno de sus miembros, permitiendo la creación de una responsabilidad compartida y el establecimiento de triunfos y/o fracasos colectivos a partir de los cuales se retroalimente la actividad tanto individual como comunitaria. Se necesitan líderes capaces de mimetizarse en el grupo, no para esconderse, sino para motivar a los otros a responder creando sistemas inteligentes, es decir, unos que aprendan de las experiencias y mejoren a partir de ellas.

Esta necesidad de líderes innovadores y de responder a la exigencia de las nuevas tendencias hacen surgir enfoques de liderazgo que sugieren sustituir el líder unipersonal por herramientas derivadas del propio trabajo, la organización y sus miembros. Es así como entre estas nuevas visiones se destaca el superliderazgo, que contrasta lo expuesto en las anteriores corrientes teóricas

**El superliderazgo**<sup>17</sup>. Es un punto de vista teórico que se basa en la posibilidad de que todo hombre y mujer tienen la capacidad de ser líder, dirigir efectivamente a otros para lo cual sólo necesitan espacios adecuados y la formación en áreas específicas de desarrollo personal. Es decir, el liderazgo desde esta perspectiva se asume como la capacidad de definir las aspiraciones y metas propias, establecer los cursos de acción a través de los cuales se lograrán y se afirma en la convicción de que dicha claridad llevará a que los otros se motiven y decidan actuar de la misma manera asumiendo responsablemente su desarrollo y a través de él propiciar el de los colectivos en los que se encuentran suscritos cada uno. Es decir, *el superliderazgo es ejercicio del liderazgo de equipo fundamentado en el autoliderazgo*.

Este enfoque surge como respuesta alternativa a los problemas empresariales norteamericanos y a su dinámica social, que se ha visto modificada por el gran avance en el ámbito científico, tecnológico, en el acceso de su población a mayores niveles educativos; lo cual ha derivado en la formación de una mano de obra técnica y profesional altamente calificada, cuyas expectativas en el ámbito del trabajo han rebasado los modelos tradicionales de dirección e incluso el modelo convencional de liderazgo.

La preocupación que surge de este escenario es precisamente cómo elevar los niveles de excelencia empresarial sin descuidar las potencialidades de cada uno de los miembros de la organización; y la alternativa que plantea este enfoque es: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través del superliderazgo.

---

<sup>17</sup> MANZ, Charles y SIMS, Henry. Superliderazgo: Como enseñar a otros a autoliderarse en la empresa. Paidós. Barcelona, 1993. P 329.

En el superliderazgo, la concepción del líder es sustancialmente diferente a la noción del líder carismático o transformacional que posee una automotivación a toda prueba y una visión excepcional del trabajo de la organización, y cuya influencia en los otros es única y determinante.

El superlíder contrariamente a lo que pudiera pensarse por el término, es un individuo capaz de guiar a los otros a influirse a sí mismos, es decir, el propósito del superlíder es propiciar las condiciones para que cada persona desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando un desarrollo autodirigido que al sumarse al de los demás genere niveles de productividad y eficiencia mayores.

Su papel es entonces más sutil y profundo, sus acciones se centran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, logrando con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas de la organización. Concretamente el superlíder propicia el autoliderazgo de las personas. El ser autolíder o superlíder es una cuestión de aprendizaje, de modificación de percepciones y conductas hacia el trabajo propio y el de los demás.

La transformación que propicia el superlíder es trascendente; los individuos que se auto dirigen no sólo lo harán en la organización, su autocontrol estará presente en todos los ámbitos en los que se desempeñe: la familia, los grupos políticos, sociales, etc.; redundando en un cambio social paulatino. Es decir, el superliderazgo implica cambios sistemáticos en la conducta y los pensamientos de las personas, se basa en la formación de nuevos hábitos que se constituyen en herramientas necesarias para generar cambios al interior de la familia, los grupos a los que se pertenece y con ello se enriquece la dinámica social.

Dado que el autoliderazgo implica que la persona maneje algún grado de autonomía en la realización de sus actividades, la institución debe generar las condiciones materiales y tecnológicas que respeten y propicien este grado de independencia.

El mayor aporte de este enfoque es que logra que las relaciones de poder de las organizaciones se modifiquen de manera sustantiva al trasladar la toma de decisiones a quien efectivamente realiza el trabajo; de ahí que el beneficio se pueda capitalizar, pues bajo este enfoque se integra una nueva fuerza de trabajo autónoma, automotivada y creativa.

El superliderazgo es una alternativa para rescatar al interior de las organizaciones las capacidades y habilidades de todas las personas que en ellas participan, a través de la influencia de líderes que propicien la autonomía y automotivación de la gente. Este enfoque del autoliderazgo se basa en seis supuestos que son:

- ✍ “Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces.
- ✍ El autoliderazgo eficaz se aprende.
- ✍ El autoliderazgo es conveniente para todas las personas en una organización.
- ✍ Las personas y el mundo que las rodea influyen entre sí de manera recíproca.
- ✍ El líder es parte del mundo que rodea a las personas y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.
- ✍ Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup>Manz y Sims 1993.

En la propuesta del autoliderazgo se plantean estrategias para adquirirlo; éstos son de dos tipos: de conducta y cognoscitivas. (ver Tabla N° 1. Estrategias de autoliderazgo).

Tabla N. 1: ESTRATEGIAS DE AUTOLIDERAZGO

CONDUCTUALES	COGNOSCITIVAS
✍ Fijación personal de objetivos	✍ Establecer recompensas naturales en el trabajo
✍ Empleo de indicadores	Sensación de competencia
✍ Ensayos	Sensación de autocontrol
✍ Auto observación	Sensación de propósito
✍ Administración de autorecompensas	✍ Concentrarse en las recompensas naturales
✍ Administración de autocastigo	✍ Establecer modelos de pensamiento constructivo
	Creencias y supuestos
	Imágenes mentales
	Diálogos internos

Fuente: MANZ, Charles y SIMS, Henry. Superliderazgo: 1993.

Si bien, la mayor contribución a la conceptualización del liderazgo ha sido realizada desde la administración, es decir, la producción de teoría sobre éste fenómeno se ha centrado en el terreno de lo organizacional norteamericano, sin ser el superliderazgo la excepción, la adaptación de éste en un ámbito tan diferente del cual emergió, como es la UIS, es factible, ya que lo que busca esta corriente teórica es potenciar las capacidades de todas las personas para convertirlas en líderes capaces de dirigir procesos de diversa índole sin importar el entorno, ya que se trata es de trabajar en el fortalecimiento de habilidades con las que cuanta todo ser humano.

En esta teoría no se hacen distinciones de ningún tipo en cuanto a aspectos de personalidad, nivel intelectual, económico, posición política o religiosa, simplemente se parte de la base de que todos son miembros de un grupo y que cada uno puede asumir un rol protagónico en algún momento dado para lo cual solo necesita reforzar ciertas destrezas personales. En otras

palabras lo que hace viable la aplicación de esta teoría en un la UIS es que su fundamento son las personas, el fomento de la igualdad, el respeto por la dignidad y capacidad de acción del otro.

Entonces, es por esta razón que según el criterio de las autoras, se considera al **superliderazgo**, la teoría más indicada para generar un espíritu de mejoramiento continuo en los estudiantes y que se logre consolidar en la UIS un verdadero proceso de formación integral, pues esto es lo que en ultimas pretende dicho postulado: involucrar cada una de las dimensiones que conforman al hombre y la mujer en la planeación y ejecución de acciones que constituyen su cotidianidad.

Además, el superliderazgo retoma aspectos relevantes de las otras teorías existentes sobre el fenómeno del liderazgo, lo cual prueba la pertinencia de sus aportes en el desarrollo de los individuos y de las comunidades. El hacer uso de dichas herramientas es fundamental ya que promueven el impulso de las habilidades y potencialidades de los hombres y las mujeres como base indiscutible para lograr el avance de la sociedad y generar mancomunadamente procesos que desde cualquier escenario social impliquen un alto impacto comunitario.

Dado que la teoría escogida como sustento del proyecto; es la del superliderazgo; a continuación se presenta un cuadro a través del cual observar las principales características de cada una de las teorías existentes sobre el liderazgo para compararlas con esta:

Tabla 2: Teorías explicativas sobre el liderazgo.

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS	DESVENTAJAS
--------	-----------------	-------------

T. CARISMÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Hace énfasis en la personalidad del individuo.</li> <li>☒ Vocación</li> <li>☒ Carisma</li> <li>☒ Capacidad para resolver dificultades.</li> <li>☒ Alto grado de compromiso de los seguidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Se centra en la capacidad del líder para resolver problemas.</li> <li>☒ Se espera que el líder indique que hacer.</li> <li>☒ Excesiva confianza en el carisma.</li> <li>☒ Solo hay un líder.</li> </ul>
T. RACIONAL-BUROCÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Democrático, basada en el poder del mediador en el grupo.</li> <li>☒ Verticalidad.</li> <li>☒ Apego a normas y tradiciones y no al líder.</li> <li>☒ Líder es escogido por la mayoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ El apego a las normas, impide ver otras perspectivas y limita el trabajo</li> <li>☒ Solo puede haber un líder.</li> </ul>
T. DE LOS RASGOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Comportamientos especiales del individuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Si no hay una persona con las características indicadas, no hay líder.</li> <li>☒ Si no hay líder el grupo se siente a la deriva.</li> </ul>
T. MOTIVACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Líder motiva a los otros a mejorar la tarea.</li> <li>☒ Identificación con el líder.</li> <li>☒ Énfasis en los logros.</li> <li>☒ No teme a equivocarse.</li> <li>☒ Escucha a los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Solo una persona especial puede ser líder.</li> <li>☒ Los seguidores se identifican con el líder y no con grupo, por lo tanto necesitan que este los motive para desarrollar su tarea.</li> </ul>
T. CONDUCTUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Hace énfasis en el interés de los miembros del grupo.</li> <li>☒ La conducta del líder esta condicionada por el ambiente externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Solo hay un líder.</li> <li>☒ Si se pierde el interés de los seguidores, se afecta su desempeño.</li> </ul>
T. SITUACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ El líder aparece según la situación.</li> <li>☒ Madurez emocional.</li> <li>☒ Consecución de logros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Solo una persona puede ser líder.</li> <li>☒ Si el líder se va, deja un vacío de dirección que nadie puede llenar.</li> <li>☒ El líder nace.</li> <li>☒ Los miembros del grupo necesitan de alguien que los sostenga socio-emocionalmente.</li> </ul>
T. SUPERLIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Todos son líderes potenciales.</li> <li>☒ Se ve necesidad de desarrollar habilidades específicas.</li> <li>☒ Motiva a los otros a lograr desarrollo personal.</li> <li>☒ Hace énfasis en el crecimiento de la persona a todo nivel.</li> <li>☒ Considera crecimiento personal base del progreso social y comunitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Es una teoría nueva, por lo tanto poca conocida.</li> </ul>

Fuente: Milena Díaz y Liyani Manrique, 2003.

Entonces, como se puede observar, si bien cada una de estas teorías aporta elementos importantes para explicar el fenómeno del liderazgo; se considera como una de sus principales fallas la de hacer énfasis en la

existencia de un único líder en el grupo; además ninguna de ellas busca generar cambios en los seguidores del líder, al contrario del superliderazgo; característica fundamental para una institución de formación de personas, como es la UIS.

Dentro de este contexto y atendiendo a los postulados del superliderazgo se establece que este fenómeno al igual que la dinámica social son temas en permanente construcción y que con respecto a ellos no hay verdades absolutas, sin embargo existen algunos factores identificables que se deben tener en cuenta ya que de una u otra forma inciden en el ejercicio del liderazgo:

**1.1.2.2 Factores que inciden en el ejercicio del liderazgo.** La mayoría de tratados sobre el liderazgo plantean una serie de características y habilidades necesarias para ser líder, pero el solo hecho de poseer estas características no necesariamente hace líderes, puesto que para poder afrontar las condiciones que impone el nuevo milenio es necesario partir del auto-conocimiento y el compromiso para mejorar como seres integrales. Los conocimientos técnicos que cada cual adquiera no determina la capacidad de liderazgo, dicha posibilidad se basa en el adecuado uso de las inteligencias creativa, emocional e intelectual, pues el nuevo milenio impone un ritmo de vida y de acción que exige mayor efectividad, compromiso y capacidad para enfrentar la crisis que el mismo hombre ha creado.

Atendiendo a lo antes expuesto, y de acuerdo al Instituto FES de Liderazgo, a continuación se presentan los cinco aspectos o factores fundamentales que inciden en el desarrollo de la capacidad de liderazgo, partiendo de que el verdadero liderazgo comienza con la capacidad de liderar la propia vida,

pues solo así es posible lograr obtener la habilidad y autoridad para enseñar y dirigir a otros; como inicio del liderazgo efectivo perfecto:

Conocimiento propio (Autoconocimiento)  
+  
Proyección más allá del entorno propio (Prevee el futuro)  
+  
Sensibilidad (Empatía)  
+  
Desarrollo de habilidades de aprendizaje (Aprender a aprender y desaprender)  
+  
Potenciar a sus seguidores (Empowerment - No dependencia)



## LIDERAZGO EFECTIVO

**Conocimiento Propio.** Esto hace referencia a la capacidad de cada persona de saber lo que quiere para su vida, lo que espera de sus actuaciones y expresarlo adecuadamente a los demás. Conocerse a sí mismo requiere autoevaluarse, reconocer lo que se es realmente, lo que se sabe y hasta donde se puede llegar, es además estar en capacidad de reconocer los errores y reaccionar efectivamente aceptando las consecuencias y responsabilidades de las propias actuaciones buscando siempre la forma de mejorar.

Conocerse internamente implica atreverse a experimentar la novedad, es saltar sobre los propios esquemas para descubrir la potencialidad. El autoconocimiento es la base para un excelente ejercicio de liderazgo, ya que

permite reconocer las debilidades y potencialidades personales, y así, de forma madura el límite de su actuación.

**Proyección más allá del entorno propio.** Un verdadero líder debe proyectarse más allá de su entorno inmediato, debe tener una visión más amplia de la vida, las circunstancias y de las situaciones. Proyectarse más allá de lo que a simple vista se ve es esencial para un buen líder, ya que esta percepción, el atreverse a planear a futuro motiva a otros a seguir su ejemplo.

En la universidad, esta habilidad es necesaria reforzarla en los discentes, para que en un futuro, el egresar del alma mater les sea ésta una oportunidad de realizar sus metas programadas y no un esperar de lo que el futuro depare, posicionándose el proyectarse en una cualidad y costumbre del estudiante UIS.

**Sensibilidad.** Un ser sensible no es un ser débil, por el contrario es una persona con capacidades de percibirse desde una perspectiva propia, pero que también desarrolla la empatía, la capacidad de percibir las cosas desde una perspectiva ajena a él, que le permite tratar a las demás personas de acuerdo a sus reacciones y comportamientos emocionales.

Así, un buen líder debe desarrollar una gran sensibilidad que le garantice comprender y aceptar al otro teniendo en cuenta su punto de vista y sus aportes en la construcción de alternativas de acción viables, cimentando ésta en el respeto por la diferencia y en la aceptación del otro.

**Desarrollo de capacidades de aprendizaje.** Esto implica aprender, experimentar, desaprender y enseñar. Aprender es aumentar las capacidades mediante las experiencias vividas, el verdadero aprendizaje siempre ocurre en la práctica y si se complementa con la teoría, éste tipo de aprendizaje genera un conocimiento duradero debido a que pone a prueba las destrezas intelectuales y emocionales.

Aprender no es más que desarrollar la capacidad de analizar el pasado, el presente y a partir de allí planear las acciones para el futuro. El mundo actual requiere de un aprendizaje innovador que se basa en tres componentes:

- ✍ Anticipación. Ser activo e imaginativo en lugar de esperar a que ocurran las cosas.
- ✍ Aprender escuchando a los demás. Existe un potencial en todas las personas, que se puede aprovechar si solo se desarrolla la habilidad de escuchar mejor.
- ✍ Participación. Desarrollar redes efectivas de trabajo en equipo.

Este punto resulta fundamental para la formación de líderes, ya que generalmente, la educación impartida en las instituciones de educación superior es casi que totalmente empírica, lo que hace que los estudiantes desarrollen un solo tipo de aprendizaje, siendo necesario que ellos aprendan no sólo de la réplica de textos, sino también de la experiencia y si es menester a desaprender.

- ✍ **Potenciar a sus seguidores.** Los líderes del nuevo milenio no son necesariamente los que tengan una excelente formación académica, o un alto cociente intelectual, siendo aspectos muy importantes, el

verdadero liderazgo se encuentra en la capacidad para descubrir el potencial de los seguidores y en la forma como el líder les apoya en la búsqueda del desarrollo.

Esta habilidad se conoce como EMPOWERMENT, que desplaza el poder de la posición hacia el poder de la gente. Potenciar a los seguidores implica respetar, valorar sus ideas y hacer de su experiencia de trabajo algo realmente agradable. Potenciar es activar un mundo de posibilidades y es finalmente la verdadera labor del líder, ya que de lo contrario genera en los miembros dependencia hacia todas las labores del grupo.

### **1.1.2.3 La construcción del liderazgo.**

**Partiendo de la afirmación de que “el líder no nace sino se hace”<sup>19</sup>, se puede asegurar que el liderazgo es asequible a cualquier persona y que se trata de un proceso de construcción personal en el cual es necesario que cada persona vea su vida como una aventura dirigida en forma equilibrada, centrada en el carácter y no en los rasgos psicológicos de personalidad, que apoyen su acción en principios (inmutables) y en valores (cambiantes) que están en actitud permanente de aprendizaje, de vocación hacia el servicio, que irradian energía positiva, credibilidad y sinergia en el grupo, además de estar autoevaluándose permanentemente.**

Dentro este contexto, se puede entonces hablar de la necesidad de un proceso formativo y un proceso de acción, que permita desarrollar en las personas capacidades intelectuales, emocionales y productivas, administrativas, gerenciales y directivas y habilidades personales de comunicación y conducción de los grupos, trabajo en equipo, administración del tiempo o negociación para lograr la construcción del líder.

No resulta exagerado entonces, decir que *“la construcción del liderazgo en las personas es un proceso que basado en determinadas oportunidades, lleva al desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos que permiten actitudes y virtudes estables y que configuran lo que se puede denominar liderazgo: la capacidad de asumir la responsabilidad de conducir a otros al logro de sus objetivos personales y sociales”<sup>20</sup>.*

El liderazgo es construcción porque requiere estructurar la persona de tal manera que aparte de su conducta aquellos comportamientos que inhiben su interacción con los demás; pero no es una construcción hecha de simples

---

<sup>19</sup> Instituto Latinoamericano De Liderazgo Desarrollo Humano Y Organizacional. YARCE, Jorge. El líder ¿nace o se hace?.En. [www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos\\_word/WEB/I/4.HTM](http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/I/4.HTM)

<sup>20</sup> Ibid. P. 12

habilidades para comunicarse o persuadir, es ante todo, desarrollo de hábitos estables, valores y virtudes que le den coherencia a la vida, consistencia a la actuación, entusiasmo por la tarea y una confianza en los demás que genera credibilidad, optimismo e iniciativa.

El espíritu de liderazgo nace desde dentro y desde allí desencadena las acciones de servicio que se traducen en resultados; es en otras palabras un *autoliderazgo*. Así, este liderazgo implica visión del futuro, valores personales basados en la propia lucha por sacar adelante el proyecto de vida personal para que éste sea coherente; además implica valentía para abrirse paso contracorriente de la vida fácil.

La construcción del liderazgo se perfecciona en la convivencia fecunda y en el trabajo en equipo, máxime en una sociedad en la que nadie se pierde o se salva solo. Los líderes deben saber que el cambio de la sociedad exige ante todo un cambio profundo en el ámbito personal y tener los pies en el contexto

social para poder construir una sociedad donde la participación, la solidaridad y los valores éticos sean la columna vertebral del bien común.

El liderazgo personal se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. El liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando éste domina la comunicación, aprende a dirigirse a otros y entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores.

En conclusión, el liderazgo es un camino en espiral que va desde el conocimiento interno hacia el externo de cada sujeto. Si la persona no tiene primero un nivel de profundidad interior, no podrá irrigar un liderazgo constructivo y hacer crecer a las personas que la siguen.

En éste orden de ideas se puede afirmar que es urgente el diseño e implementación de estrategias desde las instituciones de educación superior, que incidan en el desarrollo de las habilidades, capacidades y hábitos de sus estudiantes y demás miembros, buscando que se conviertan en actores de cambio que comiencen a proyectar sus acciones en pro del progreso de los diversos entornos sociales de los cuales cada uno de ellos hace parte. Es entonces el fortalecimiento y el desarrollo del liderazgo personal, el comienzo en este camino de formación de líderes transformadores y/o constructores de la nueva sociedad.

### **1.1.3 El Superlíder Y Su Papel En La Formación integral**

**Los años de educación universitaria juegan un papel decisivo en la formación del individuo, la maduración de la personalidad, el desarrollo y la consolidación del conocimiento y de los aspectos específicamente humanos; la mera formación técnica es insuficiente para un adecuado desempeño en la práctica profesional, es necesario que la educación superior considere también la naturaleza de la persona, la sociedad y las implicaciones del actuar libre y responsable de sus integrantes, es decir, que complemente la academia con la consolidación de un ser humano integral.**

En estos términos, la universidad tiene la obligación de formar personas con capacidad para adaptarse a la sociedad que cambia rápidamente, lo cual supone adquirir y procesar información compleja para tomar decisiones que aseguren el aprovechamiento óptimo de cada coyuntura, por lo tanto la formación allí impartida debe orientarse para que las personas desarrollen

una actitud ética, de responsabilidad, de compromiso con el bien público por encima de los intereses particulares o sectoriales, de respeto invariable por los valores universales enmarcados en los derechos humanos y en la práctica de la justicia. En suma, la educación superior debe conducir a la persona a transformar su realidad orientándola hacia el logro de una mejor calidad de vida a nivel individual y social.

Entonces, la responsabilidad y el compromiso que la universidad debe asumir frente a la sociedad es la de formar líderes capacitados para realizar modificaciones eficientes y efectivas en su entorno; para cumplir este compromiso, debe empezar por ofrecer espacios que motiven a los estudiantes a dirigir procesos de cambio al interior de la institución. Es decir, ésta necesita gente comprometida, que ya no sean sujetos pasivos en el proceso educativo sino que se conviertan en verdaderos actores sociales, miembros reales de la universidad.

Esta motivación se logra brindando herramientas que preparen al universitario para el ejercicio efectivo del liderazgo personal, laboral y social; situación que además se convierte en una forma importante de contribuir a la formación integral de éste, ya que ese ejercicio solo es posible por medio del auto-reconocimiento, la auto-aceptación y el desarrollo de habilidades que en últimas redundan en el mejoramiento de la calidad de vida, el bienestar y el desempeño social de las personas.

Es necesario para poder formar líderes además de crear las condiciones, es decir, ofrecer espacios en los cuales las personas puedan desempeñar el papel principal, desarrollar habilidades que en principio les permita aprender a dirigir sus propias vidas y les enseñe a proyectar su futuro para ir cada vez más lejos en la búsqueda de sus metas y del grupo al cual pertenecen. A

este respecto, las habilidades de mayor importancia, son aquellas relacionadas con: *proyecto de vida, autoestima, la comunicación efectiva, toma de decisiones y el manejo y mediación de conflictos, trabajo en equipo, entre otras*; que contribuyan a mejorar el desempeño social de cada uno y por medio de los cuales finalmente se logren consensos para alcanzar el bienestar común y una mejor calidad de vida para la sociedad.

#### **1.1.4 UIS Y Liderazgo**

Como se ha podido ver hasta aquí, el liderazgo es un fenómeno que siempre está presente donde haya grupos humanos, por ello la UIS no es ajena a su ejercicio, ya que es ella una institución social en cuyo interior existe una gran variedad de grupos reunidos en torno a los más diversos intereses. Aún cuando entre sus políticas no se han planeado explícitamente acciones relativas a este tema, su condición de ente formador de personas inmerso y en relación constante y recíproca con la sociedad ha propiciado la aparición entre sus miembros de algunos individuos y/o movimientos a través de los cuales es posible caracterizar la forma en que el liderazgo se vive y percibe en la UIS en cada una de las etapas de su historia.

En este orden de ideas, se debe comenzar el análisis del liderazgo en la UIS por el conocimiento del contexto histórico, político, económico y cultural en el que se ha desarrollado la institución puesto que como lo muestra Alvaro Tarazona Acevedo en su libro “Conflicto Y Violencia En La Universidad En Colombia”, son las condiciones y el ambiente producto de la dinámica social del momento, lo que ha propiciado la aparición de dicho fenómeno en la universidad. Entonces luego de revisar el mencionado texto en el que se hace referencia al tema del liderazgo universitario en Colombia y específicamente en Santander, se puede inferir que en el ejercicio de este fenómeno en la UIS se pueden distinguir tres (3) momentos así:

Inicialmente, como la UIS surgió en una época histórica (finales de los 40's), en la que el país buscaba alternativas para hacer frente a la naciente industrialización y llevarlo hacia el progreso económico, su énfasis radicó en la formación de una nueva clase universitaria que liderara procesos productivos por medio de sus conocimientos y destrezas técnicas-tecnológicas, guiando a la nación hacia el establecimiento de una sociedad industrial. Así las cosas se puede afirmar que el liderazgo ejercido por la UIS en su primer quinquenio estaba basado en las capacidades, conocimientos técnicos y la superioridad con que estos dotaban a sus miembros respecto de las demás personas quienes no contaban con las herramientas necesarias para hacer frente a los desafíos de la industrialización.

Es decir, que atendiendo a los postulados de las teorías explicativas, el tipo de liderazgo ejercido en la UIS entre 1947 a 1952, responde en cierta medida a la de los rasgos, ya que en ella se plantean la inteligencia, responsabilidad, confiabilidad, habilidades cognoscitivas y seguridad como atributos que permiten su ejercicio y la formación universitaria dotaba a las personas de éstas características. Ahora bien, las condiciones sociales cambiantes influirían en la forma de relacionarse de las personas dentro de las instituciones sociales y fuera de ella, es por eso que a partir de la década del 50 se identifica una nueva forma de liderazgo en la Universidad Industrial de Santander.

Así, el segundo momento del liderazgo en la UIS y tal vez el más representativo de toda su historia (al menos entre el estudiantado), se inicia en 1953, con la conformación de la Asociación de Universitarios de Santander (AUDESA), creada en torno a las perspectivas de mejorar el nivel de vida de los estudiantes que poco a poco fue permeada por los conflictos

sociales y políticos de la época, por lo cual empiezan a surgir personajes que haciendo suyas las banderas de la lucha popular asumen la dirección del movimiento y le dan una orientación que lo ubica con la política de izquierda.

Este nuevo enfoque dura aproximadamente hasta finales de la década del 70, cuando AUDESA desaparece del escenario universitario dejando en el imaginario de este colectivo un ideal muy fuerte pero difuso, que equipara el liderazgo estudiantil con la lucha popular, contra el imperialismo y por la autonomía universitaria, ennobleciendo incluso el uso de la violencia. La desaparición de AUDESA fue propiciada por la falta de una fuerza cohesionadora al interior de la Institución que fuera más allá de los intereses particulares de unos pocos miembros del grupo.

Ahora bien, a lo largo de la historia de AUDESA, se pueden identificar personajes reconocidos como Roberto Sepúlveda Lozano (fundador) o como Jaime Arenas, quienes ejercían sobre los otros una gran fuerza producto de su carisma y simpatía e incluso de “su atractivo personal”<sup>21</sup> como en el caso de éste último para motivarlos a la acción.

Por último, el tercer momento del liderazgo UIS. Para el final del siglo XX las condiciones sociales han cambiado y los ideales de lucha parecen haber perdido vigencia o dejado de interesar a las nuevas generaciones, por ello se nota en los últimos 20 años de dicho siglo y hasta el presente, un vacío de liderazgo, es decir, parece que actualmente no se encuentran los motivos suficientes para asumir una causa y reunirse en torno a ella. Es más, parece como si la nostalgia por lo que fue el movimiento estudiantil de AUDESA no dejara espacio para que los estudiantes adviertan la necesidad de ser líderes

---

<sup>21</sup> Historiador. Docente Catedrático Escuela de Historia, UIS. Entrevista realizada enero de 2003.

y busquen la forma de prepararse para ello desde la universidad, asumiendo la revisión de los procesos del pasado para proponer nuevas formas de liderazgo más efectivas.

Por otro lado, dada la expansión de la UIS, su población cada vez se hace más disímil, esta diversidad genera conflictos de intereses y la conformación de grupos de acuerdo a tendencias más o menos afines, en torno a las cuales se reúnen pequeños movimientos, alrededor de temas religiosos políticos, académicos, culturales, etc., a través de los cuales desarrollan procesos interesantes que no llegan a reconocerse por su poca o nula incidencia en la vida de la institución.

Entonces, si bien, se pueden encontrar actualmente líderes al interior de la UIS, la mayoría de ellos son casos aislados que siguen respondiendo al tipo carismático o al coyuntural que realmente no tienen una incidencia en el desarrollo de la vida universitaria. Además, al parecer de un amplio sector del colectivo estudiantil, en la UIS no hay líderes. Ya no hay movimiento estudiantil pues si bien, a muchos les interesa el tema, afirman no contar con espacios a través de los cuales prepararse para este ejercicio.

En conclusión, si bien la UIS no planteaba inicialmente la formación de líderes de forma explícita, esto no impidió que sus miembros fuesen considerados como tales, de acuerdo a su éxito académico y la capacidad de aplicar su conocimiento técnico efectivamente. Además, aunque el liderazgo en dicha institución se haya ejercido desde distintos puntos de vista y temas, yendo desde lo académico hacia lo político, llegando hasta lo religioso, deportivo, cultural, entre otros; éste siempre se puede explicar desde las teorías de los rasgos y la carismática ya que según el apartado

anterior sobre liderazgo, éstas hacen énfasis en las características de personalidad y de comportamiento del individuo líder.

Sin embargo, se debe aclarar que si bien se ha hablado de tres momentos del liderazgo en la universidad, el ejercicio de este en cada momento no ha sido exclusivo, sino que ha habido círculos en los cuales cada tipo ha tenido vigencia independientemente de la época. Es decir, como ya se ha afirmado, el tema del liderazgo resulta muy complejo debido a los matices que surgen de la interacción humana que genera su ejercicio. Y por lo tanto no es posible hablar de un único tipo con el cual se pueda identificar al líder UIS.

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **2.1 CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA UIS.**

La creación de la UIS se dio en un momento histórico en el cual las características políticas, sociales y culturales específicas requerían de una institución que fuera más allá de la instrucción artesanal formando trabajadores capacitados para fomentar el desarrollo económico (finales de la década de 1940, inicios de la de 1950), por lo que es posible determinar:

1. Que el objetivo con el cual fue concebida no contemplaba la formación de personas líderes, capaces de influir o propiciar cambios en la estructura social existente en dicho momento, pues el hombre se consideraba en términos de su función productiva y del aporte de éste para el desarrollo económico de la región y del país.

2. Que por ésta razón el liderazgo ejercido en su interior a lo largo de su historia, ha sido de tipo coyuntural o situacional siempre en torno a reivindicaciones sociales y políticas; porque si bien los objetivos de la UIS no consideran la formación de líderes, el contacto de algunos de sus miembros con ciertas condiciones sociales y políticas posibilitan la aparición de liderazgos significativos y reconocidos ampliamente entre la comunidad.

Entonces, aunque en la UIS la formación para el ejercicio del liderazgo no ha sido una prioridad, ello no ha impedido que se presente, de lo cual el ejemplo más significativo y que mejor caracteriza el tipo de líder UIS es el movimiento

estudiantil AUDESA (1953 – 1980), identificado básicamente por la reunión en torno de la defensa o la búsqueda de reivindicaciones académicas.

Caracterizar el liderazgo UIS a través de AUDESA, permite tener una amplia visión de la forma como éste se ha manifestado entre los miembros de la institución en torno a los más diversos temas, dependiendo de la relevancia que cada uno tenga en el momento, yendo inicialmente, desde lo académico, hacia lo político, cultural, económico, deportivo hasta lo espiritual, demostrando así que el tipo de liderazgo más representativo de la Universidad es el que surge de unas condiciones específicas y del carisma de determinados individuos que saben aprovechar dichas condiciones, pero que no es un liderazgo efectivo, ni duradero.

“Audesá surgió como una institución que aglutinaba a los estudiantes universitarios de la UIS alrededor de un programa dirigido a promover el bienestar de sus afiliados y a conseguir auxilios económicos (1955 – 1958)... En sus comienzos, fue una organización cuyas funciones primordiales tendían a fortalecer la identidad del cuerpo académico de conformación reciente. Ya para 1958 y hasta 1962; le permiten reorientar sus propósitos buscando la organización de los estudiantes bajo las consignas de autonomía universitaria. En éste periodo empiezan a aflorar las tendencias de izquierda en el movimiento.

A partir de 1962, los representantes de agrupaciones políticas de izquierda llegan a controlar la dirección de AUDESA y su discurso se impregna de categorías conceptuales propias del marxismo-leninismo, maoísmo y otras tendencias políticas de corte similar; pero las maniobras de los universitarios no superan lo nominal pues sus peticiones básicas se mantienen alrededor de lo académico.

Ya para 1968, ocurren cambios radicales en la estructura de AUDESA, ésta comienza a perder fuerza por la incapacidad de mantener bajo su control los mecanismos de asistencia estudiantil. En este momento queda solamente, como mecanismo integrador algunas banderas ideológicas, aunque frágiles, derivadas del acumulado histórico de sus luchas, como la autonomía universitaria, el antiimperialismo y el progreso científico. En su interior tienden a surgir confrontaciones agresivas, perdiéndose el elemento cohesionador y mediado. Finalmente, la decadencia de AUDESA, es acelerada por la represión gubernamental contra los universitarios a comienzos de la década de los setentas. La

universidad entró en una larga etapa de violencia que agotó las posibilidades de concertación, pues, los radicalismos fueron protagonistas de primera mano.

A finales de los setentas, AUDESA desaparece del escenario universitario y solo queda de ella un imaginario difuso. Así mismo fracasan todos los intentos por integrar nuevamente y refundar dicho organismo. Por supuesto persisten manifestaciones de violencia pero como expresión del inconformismo de las diversas minorías que protestan por cambios académicos o solidaridad con los defensores de los derechos humanos, que diluyen aún más la posibilidad de gestar opciones políticas propias<sup>22</sup>.

Atendiendo a los aportes de ésta reseña del movimiento estudiantil en la UIS, se puede concluir que la forma de liderazgo que posibilita las condiciones de dicha institución es uno coyuntural ya que los líderes y movimientos estudiantiles surgen en torno a unas problemáticas o coyunturas específicas y cuando esta se resuelve o cambia, ellos también desaparecen y sus funciones empiezan a ser asumidas por otros individuos; además porque la institución no se ha apropiado del tema en ningún momento de su historia dejando que las cosas pasen cuando no le afectan y sólo interviniendo cuando su labor académica se ve vulnerada. A pesar de ello no se puede negar completamente la aparición del tipo *carismático*, el cual hace énfasis en características especiales de la personalidad del individuo que le permiten emerger como agente de cambio en el grupo.

Con respecto al surgimiento del liderazgo en la UIS, en las dos últimas décadas su ejercicio ha cambiado radicalmente, pues del liderazgo en torno a temas políticos tan característico en una época, se ha pasado al liderazgo religioso, cultural, y deportivo; entre otras razones debido a la diversidad que implica el hecho de que la comunidad universitaria se halla compuesta por

---

<sup>22</sup> TARAZONA Op.Cit. P. 95 –132.

personas de diferentes regiones del país, edades, situación económica y religiosa.

Por ende esta diversidad al interior de la Universidad Industrial de Santander es la causa de la presencia de múltiples grupos, cada uno surgido a partir de una necesidad diferente; todos éstos requieren de alguien que los guíe, quien les dé una orientación y los conduzca hacia metas comunes. El solo hecho de reconocer que en la UIS haya estudiantes de todas las regiones del país así como de otros países (ver tabla N° 2); evidencia la pluralidad cultural, socio-económica, religiosa y política presente al interior de la universidad y reviste uno de los mayores obstáculos a la hora de proponer o planear cursos de acción que lleguen a todos y cada uno de sus miembros.

Tabla N° 3: Aspirantes admitidos según origen geográfico. UIS, Bucaramanga. 2002

REGIÓN DE ORIGEN	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TOTAL (Admitidos 2002)	%
CENTRO ORIENTE	168	204	372	14.78
SANTANDER	855	937	1792	71.2
C. ATLÁNTICA	93	189	282	11.2
OCCIDENTE	17	15	32	1.2
ORINOQUÍA	8	11	19	0.7
AMAZONÍA	2	0	2	0.08
OTROS PAISES	7	11	18	0.71
TOTAL	1150	1367	2517	100

Fuente: La UIS en cifras 2002

Éstas situaciones son las que propician el surgimiento de individuos que haciendo uso de ciertos rasgos de personalidad influyen en el grupo y aprovechan cada circunstancia de acuerdo a sus intereses (gustos, preferencias políticas, académicas, culturales, deportivas; lo grave de que esto se dé es que cuando dicha situación ya no responde a sus expectativas, éste "líder" desaparece dejando el grupo a la deriva, sin mucha posibilidad de mantenerse cohesionado, debido a que no existe un "cuerpo doctrinal propio"<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> TARAZONA op.cit.

Además de la pluralidad, el objetivo con el cual se creó la UIS: poder capacitar una mano de obra básicamente agrícola, minera y con una incipiente cultura industrial para la realización de las tareas requeridas en una nueva sociedad enfocada hacia la tecnificación para el desarrollo económico, es lo que en mayor medida ha dificultado la formación de líderes o el ejercicio de un liderazgo efectivo por parte de sus miembros en las oportunidades que han podido hacerlo, como es el caso de los miembros de AUDESA.

Es decir, ésta institución se especializó en la producción de mano de obra calificada para su inserción en el sistema productivo desconociendo casi completamente el desarrollo de habilidades que les permitan pensar o generar acciones en la búsqueda de cambios en el orden social. Puesto que la sociedad del nuevo siglo permanece en constante transformación y requiere hombres y mujeres competentes para revisar, cuestionar e intervenir el curso de la realidad y modificarla de acuerdo a las expectativas propias y conjuntas es preciso que la universidad recree espacios desde los cuales sus miembros aprendan a observar el mundo con actitud crítica, mente abierta y conscientes de la necesidad de trabajar en asociación con los otros para lograr el desarrollo de la comunidad.

En resumen, el liderazgo en la UIS ha respondido a diversas circunstancias en cada momento, con variedad de actores involucrados en ello, razón por la cual no es posible establecer un único modelo de líder para ella. Sin embargo, se puede identificar el líder carismático y el ejercicio del liderazgo circunstancial o coyuntural como los más constantes y representativos, aunque los motivos varíen de acuerdo a los cambios que se suscitan en el tiempo, por ejemplo, en los últimos tiempos han surgido con mucha fuerza

los líderes espirituales, culturales, deportivos, que siguen haciendo uso de su carisma y de las circunstancias especiales para conseguir adeptos a sus causas y moverlos hacia sus objetivos.

## **2.2. ANÁLISIS DEL ACCIONAR DE LA UIS EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES A NIVEL INSTITUCIONAL**

Alvaro Tarazona Acevedo en su documento muestra que la UIS surgió como un proyecto diseñado por las elites regionales, principalmente del liberalismo, con el fin de encontrar una vía hacia la modernización de la educación básica, la superior y con el propósito de hacer despegar el desarrollo industrial en la región; una región que por demás carecía de una incipiente estructura industrial que le diera soporte a este ambicioso objetivo.

Entonces, el proyecto universitario en Santander nació con el objeto específico de promover un modelo de desarrollo educativo para la inserción de su economía al contexto internacional y así lo plantea Mario Galán Gómez, uno de sus gestores:

*“El objetivo de nuestra universidad será la enseñanza técnica en las ramas de ingeniería más acordes con las necesidades del país y con las exigencias y conquistas de la industria nacional, y buscará además en el desarrollo de sus programas y sistemas de enseñanza, los siguientes fines:*

- a. Dominio completo de las ciencias fundamentales en las especializaciones que establezca;*
- b. Dominio de las herramientas y maquinarias, y pericia para la eficiencia técnica;*
- c. Conocimiento cabal de los aspectos económicos y de la significación social de las profesiones;*
- d. Estímulo más bien que saturación de las facultades intelectuales;*

*e. Aprovechamiento racional en el campo industrial de los recursos naturales del país, y desarrollo de las cualidades de integridad moral, iniciativa y carácter de los educandos*<sup>24</sup>.

Es decir, la Universidad en Santander se creó debido a la escasa posibilidad que se veía de que la región subsistiera y se desarrollara dependiendo de sus pobres y áridas tierras montañosas, del producto de su actividad minera, así como al intento por diversificar las posibilidades económicas de las elites de la región. Además se pretendía debido a su ausencia, formar los hombres capaces de aprovechar “el potencial petroquímico, las posibilidades ganaderas del Magdalena medio y el fácil tránsito hacia Paz del Río y la Costa Atlántica”.<sup>25</sup>

En el mismo documento, Tarazona narra que con lo que no contaban los promotores del proyecto universitario de Santander era con la resistencia que encontrarían entre los destinatarios de la propuesta debido a su mentalidad preferencial por un oficio artesanal como peluquería, sastrería o talabartería, que eran tradición de la Escuela de Artes y Oficios, pues ellos no entendían por qué si en el Instituto Industrial Dámaso Zapata se estaba cursando, por ejemplo, en quinto año una asignatura en la UIS se cursaba con el mismo nombre en segundo, o que luego de “coronar” una carrera de obstáculos y dificultades en el instituto se tuviera que entrar a prolongar el padecimiento en la UIS.

Con esto, se encuentra que a nivel institucional nunca se ha sentido o considerado la necesidad de formar hombres y mujeres líderes, fundamentalmente porque el énfasis de la universidad debía enfocarse a crear estrategias que cambiaran éstas circunstancias (como la mentalidad de la gente) y de esa manera fomentar el desarrollo del hombre y la mujer como

---

<sup>24</sup> TARAZONA. Op.cit. Pág. 84

<sup>25</sup> TARAZONA. Op. cit. Pág. 96.

sujetos económicos, sin importar la capacidad que éstos tuvieran de pensar y forjar un nuevo orden social, con justicia y equidad para todos los miembros de la sociedad.

Por lo tanto la UIS se ha limitado a crear personas dispuestas a desarrollar tareas específicas programadas y no personas con mentes abiertas a las posibilidades. No se preparan hombres y mujeres *libres*; desde la perspectiva según la cual la libertad se concibe en la medida en que se tiene acceso al conocimiento y el desarrollo intelectual propio; pues en la UIS no se fomenta la producción del saber, sino la transmisión del que ya existe. La mayor preocupación es mantener un estatus alcanzado en el nivel académico y científico a costa de las habilidades sociales de sus miembros.

La Universidad Industrial de Santander no necesita formar a sus estudiantes para ser líderes, porque a través de su prestigio logra ubicarlos en el sistema productivo y de ésta forma, aplicando conocimiento técnico, ascender socialmente, máxima meta de la mayoría de los estudiantes de la UIS y del sistema educativo colombiano en general.

Luego de sortear todos los inconvenientes de corte político, social, económico la universidad se consolidó y logró posicionarse en un lugar privilegiado en el ámbito regional, nacional e internacional en lo que respecta al desarrollo académico; por esta razón su prioridad ha sido mantenerse en dicho lugar y sus esfuerzos se dirigen a crear estrategias para lograrlo.

Esta excesiva tecnificación en la institución es la que ha impedido involucrar a las otras dimensiones que conforman al hombre y a la mujer en la estructuración de planes de formación que se ofrecen e imparten en ella. Solamente, en los últimos años y a partir de las reformas al sistema

educativo se ha visto la necesidad de replantear esta situación, intentando abarcar conceptos como el de formación integral y formación para la vida en el proyecto educativo institucional (PEI), y los planes que rigen el accionar de la universidad, pero más, con miras a lograr la acreditación; que como herramientas reales para el mejoramiento en la calidad de sus miembros y egresados.

Es decir, en la UIS, no se han hecho a nivel institucional ningún tipo de esfuerzo por desarrollar la capacidad de liderazgo de sus miembros; no existe un programa o proyecto tendiente a desarrollar habilidades necesarias para ello en su interior, porque en ella no es importante el desempeño social de sus miembros, sino su inserción en el sistema productivo como sujetos económicos y su desempeño eficiente en las tareas que a cada quien corresponde.

Finalmente, las circunstancias que impidieron el impulso por institucionalizar en la Universidad Industrial de Santander una cultura para el ejercicio del liderazgo o el establecimiento de un plan concreto para formar un líder UIS con el perfil específico que responda a las características de la institución y sus miembros han sido muchas y de diversa índole; sin embargo, la que mayor influencia ha tenido en ésta situación es la necesidad de responder al objetivo inicial de formar sujetos productivos, capaces de llevar la economía regional hasta su inserción en el mercado internacional; en detrimento de la formación científica, socio-política y humanista.

### **2.2.1 Bienestar Universitario UIS Y Liderazgo**

Las acciones de la División de Bienestar Universitario en al UIS siempre han estado dirigidas al desarrollo académico de los estudiantes. Todos sus programas (salud mental, tutorías, pastoral, etc.) están destinadas a garantizar el equilibrio necesario para que el estudiante cumpla con el mínimo nivel exigido por la institución para seguir ostentando su posición privilegiada en al ámbito académico del país. Ya que solo de esta forma puede contribuir con el logro de los objetivos de la universidad.

Además de esto, B.U. nació con una visión “asistencialista-paternalista”<sup>26</sup>, que desde un principio sólo buscaba ofrecer ciertos servicios a los estudiantes (comedores, residencias, servicios de salud, supletorios, etc.) para *mejorar* su calidad de vida y con ello asegurar su rendimiento académico.

Aunque en determinados momentos, Bienestar Universitario ha intentado asumir la realización de acciones que lo lleve más allá de la atención asistencialista que lo ha caracterizado, esto no ha sido posible debido a que cualquier acción que se salga del marco del apoyo al objetivo académico de la universidad, simplemente no tiene que ver con su función.

El Bienestar Universitario fue creado para que realice labores que aseguren un ambiente en el cual el estudiante pueda dedicarse de lleno y sin distracciones a su producción académica. Aunado a ello, entre el equipo de profesionales (Psicóloga, Trabajadoras Sociales, Psicopedagoga, etc.) no existe colaboración; hay poco, casi ningún “trabajo interdisciplinario”<sup>27</sup>, necesario para desarrollar acciones que contribuyan a lograr un proceso de formación integral para los jóvenes estudiantes de la UIS.

---

<sup>26</sup> MEMORIAS DEL 2º CONGRESO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA.. TOMO I Y II ICFES, CORPORACIÓN ALMA MATER Red de Universidades Públicas del Eje Cafetero; Armenia, diciembre de 2001

<sup>27</sup> [http:// www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf](http://www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf)

Si bien, en el planteamiento de cada uno de los programas que tiene la sección de atención psicosocial de Bienestar Universitario se habla de formación integral y de líderes, en ninguno de ellos se plantea de forma explícita cuál es el perfil del líder ni se da un concepto de lo que es el liderazgo o la formación integral. No se ha logrado trascender la concepción de que tener buena salud física, mental y espiritual es la condición que garantiza el desempeño académico óptimo de los jóvenes y que esto es lo único que ellos necesitan.

Las anteriores afirmaciones, que son las que fundamentan el accionar de Bienestar universitario, no son suficientes; se debe tener en cuenta además que la universidad hace parte de la sociedad, no está aislada de ella, y por lo tanto debería a través de Bienestar Universitario preparar a los jóvenes para su actuación en la comunidad, desarrollando sus habilidades y capacidades para ser líderes y participar activamente en la construcción de una nueva sociedad. Es apremiante entonces, que Bienestar Universitario comience a generar acciones que amplíen la visión social de los miembros de la comunidad educativa y les permita ejercer un liderazgo efectivo.

En conclusión, existen ciertas situaciones en la concepción y manejo del bienestar en la educación superior que condicionan su funcionamiento, la efectividad e impacto de su accionar en la en ciclo de vida cotidiano de las instituciones a las que pertenecen:

☞“La tendencia profesionalizante que reduce el concepto de bienestar a la prestación de servicios primarios, accesorios, extracurriculares y secundarios a la actividad académica.

✍ La equivocada concepción de lo que es currículo, equiparándolo a lo que es plan de estudios y dejando por fuera la riqueza cultural, la vida institucional y por ende las prácticas del bienestar.

✍ La generalización del concepto de bienestar que lo desdibuja entre el más de conceptos que se pretenden abarcar.

✍ La creencia de que el bienestar de la comunidad depende exclusivamente de la oficina creada para tal fin, cuando lo real es que se necesita de todos para lograrlo.

✍ La dificultad existente para entender que las acciones de bienestar son eminentemente sociales y cualitativas con resultados a largo plazo, donde los recursos que se invierten no son un gasto inútil y sin sentido”<sup>28</sup>.

Las afirmaciones hasta aquí esbozadas y la revisión del desarrollo jurídico a través del cual se ha fundamentado el bienestar universitario en el país, permiten confirmar que esta dependencia fue creada como forma de contribuir al normal desempeño de los estudiantes y de esta manera garantizar el objetivo inicial y fundamental de la universidad colombiana y en este caso de la UIS, es decir, así se comprueba que mientras no se hagan cambios estructurales en la concepción del bienestar universitario y se adopten e internalicen las construcciones teóricas renovadoras de los últimos años a este respecto, el sistema universitario colombiano y por ende la UIS no logrará ofrecer a la sociedad más que personas adiestradas para trabajar, en lugar de los líderes capacitados para incidir en el mejoramiento de cada uno de los escenarios que conforman el entorno social, es decir, los líderes que la comunidad espera.

## ? **Marco Legal del Bienestar Universitario en Colombia**

---

<sup>28</sup> Op. cit .[http:// www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf](http://www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf)

La evolución del bienestar en Colombia se reseña a continuación:

✍ Ley 63 de 1953, “Reorganización de la Universidad Nacional”, en la que se ordena la creación de una ciudad universitaria en donde el bienestar universitario incluya, deporte organizado, residencias, comedores estudiantiles y servicios médicos.

✍ 1958; se crea ASCUN que en su acta de fundación cita: “La salvaguardia e incremento de mejor nivel de vida de profesores y alumnos”.

✍ 1962 ASCUN se pronuncia sobre la necesidad de adoptar una política general universitaria en materia de vida y bienestar.

✍ 1968, el FUN se transforma en el ICFES y se genera el “Simposio permanente sobre la universidad”

✍ 1971, Reforma educativa del ministro de Educación Luis Carlos Galán S. Entre otros puntos, caracteriza el bienestar estudiantil en cuatro áreas: servicios de orientación, servicios de salud, servicios de empleo y ayuda económica con subsidios y créditos. Esta reforma no contempla la integralidad del bienestar ni su estrecho nexo con la académico.

✍ El decreto 80 de 1980, se da un notable énfasis a lo humanístico en la formación universitaria como medio de realización plena de los seres humanos. Lo cual influye sobre el concepto de Bienestar Universitario.

✍ La ley 30 de 1992, aporta nuevos aspectos al bienestar universitario, resaltando la universidad como posibilitadora del desarrollo humano integral para la formación y consolidación de comunidades académicas. El capítulo 3 de ésta ley se hace referencia directa al Bienestar Universitario, como lo que se llamaba Bienestar Social en la ley 80.

✍ En 1993 se creó la Misión para la Modernización de las universidades Públicas y a lo largo de la década de los 90's, se han realizado múltiples actividades en pro de la modernización de la educación superior, con el bienestar universitario como protagonista.

Si bien, como se puede observar a través de los anteriores enunciados que constituyen el sustento legal del Bienestar universitario en Colombia, los esfuerzos por modernizar y mejorar su accionar de manera que se garanticen procesos por y para el desarrollo integral de las personas, la renovación del bienestar universitario no ha llegado, porque no se ha encontrado la fórmula para armonizar los objetivos de desarrollo humano integral con el énfasis en la promoción profesionalizante de hombres y mujeres como sujetos económicos.

Así pues, al interior de la universidad han surgido movimientos que buscan redefinir el quehacer Del Bienestar tratando de dirigir su accionar hacia el proceso de formación integral y superar lo que ha sido hasta ahora, éste objetivo no se ha logrado ya que para ello se necesita en primera instancia un cambio de actitud, de visión y de acción de aquellos que tienen en sus manos la ejecución de los procesos de bienestar en la universidad.

### **2.2.2 Aplicación De La Legislación Nacional**

La UIS se encuentra en un proceso de reforma tendiente a cumplir con las exigencias de la legislación nacional para de esa forma mantenerse vigente dentro del sistema nacional de educación. Por ello en su interior se vive un ambiente de aparente renovación y replanteamiento de su acción; se habla constantemente de formación integral, formación para la vida y extensión a la comunidad, pero hasta ahora no se ha pasado de lo escrito a la realidad, o en otras palabras de la teoría a la práctica.

*“Como se sabe, el desarrollo de la ley 30 frente al bienestar universitario no ha pasado, en términos formales, de la constitución y la reglamentación de funciones del Fondo de Bienestar Universitario y la manera de administrarlos expuestos en los Acuerdos 003 y 005 de 1994 expedidos por el Consejo Nacional de Educación Superior -CESU-. En*

*los seminarios sobre bienestar, programados por el ICFES, se han adelantado procesos de conceptualización y marcos generales de políticas, pero estas no han sido recogidos por el mundo universitario*<sup>29</sup>.

Así, no se puede negar que en la Universidad todo se formule de acuerdo a la legislación pertinente, sin embargo, no se ven acciones concretas o intenciones reales de llevar todo a su aplicación porque ese no es el quehacer de la universidad; ésta se creó para adiestrar a los sujetos académicos de tal manera que se conviertan en sujetos económicos por medio de la aplicación del conocimiento. Toda la comunidad UIS ha hecho suyas las banderas de la renovación educativa, de la necesidad de tener en cuenta la multidimensionalidad del hombre y la mujer en el proceso formativo, pero nadie realiza actividad alguna en pro de alcanzar estas metas.

Entonces, por lo que al papel respecta, la ley en la UIS se aplica a la perfección, pero más allá de eso, parece no existir, pues el proceso de *cambio* ya lleva varios años en la institución y las modificaciones en su accionar, modo de ver la realidad y mostrarla a sus miembros no ha variado en absoluto, porque más importante que redactar acuerdos y reglamentos que definan la acción, resulta desarrollar procesos que capaciten a las personas y logren cambiar las percepciones que estas tienen sobre el quehacer de cada ente que conforma la universidad y luego, a partir de la revisión, teniendo claro los recursos con los que se cuenta, reconstruir haciendo uso de estos y los elementos que la ley logrando constituir todo el procedimiento como una tarea de todos. Y hay que decir que hasta ahora son pocos los esfuerzos realizados por la institución en esta dirección.

---

<sup>29</sup>ICFES Op.cit. Pág. 6.

Aunque existen directivos, docentes y algunos alumnos comprometidos con el conocimiento, aplicación de la legislación y planteamiento de fórmulas renovadoras para el proceso formativo impartido en la UIS no es suficiente, ya que el cambio debe ser acogido e internalizado por todos los miembros de ella.

En conclusión, se necesita en la institución un movimiento de avanzada que logre la concientización sobre la importancia del desarrollo de todos los miembros de la universidad, en especial de los estudiantes ( en cada una de las dimensiones que los integran), ya que son ellos el producto que la organización entrega a la sociedad, para que puedan ser agentes de cambio, y esto será si se inicia un proceso de conocimiento y aplicación de la ley con todas las herramientas que ésta aporta para alcanzar dicho fin.

La UIS debe entonces, preocuparse más por la formación de ciudadanos libres psico-afectiva, espiritual y socialmente sanos que sean capaces de responder eficientemente a las exigencias del entorno en el cual se desenvuelven; seres responsables de su realidad y conscientes de la importancia de su intervención en la construcción de una comunidad justa y equitativa, en la cual se respete la vida y la dignidad del otro.

El aparente descuido (que se hace evidente al revisar las formas de interacción y concepciones del proceso formativo y del quehacer educativo que conservan la mayoría de los miembros de la institución, desde directivos hasta profesores y estudiantes) en la aplicación de la ley, en los procesos formativos de la Universidad, se debe a que, lo que la ella necesita es encontrar estrategias que le garanticen el cumplimiento de sus objetivos académicos; y todas aquellas acciones que estén fuera de dicha perspectiva, simplemente no son importante, es decir, lo realmente trascendental al

interior de la organización son toda clase de actividades que converjan hacia la realización del máximo ideal de ***excelencia académica*** de la institución.

### **2.3 ANÁLISIS DE LA LEGISLACIÓN EDUCATIVA HACIA EL LIDERAZGO**

Desde la Constitución Nacional de 1991, se abrieron nuevas estrategias de formación pues en ella se plantea como un proceso integral como un aspecto fundamental para los jóvenes (Artículo 45). Luego en la ley 30 del 92 y la 115 del 94, se hace mayor énfasis en la necesidad de que el proceso pedagógico debe ser completo, refiriéndose a la inclusión en él, de los diversos escenarios internos y externos que hacen parte del individuo, para garantizar el desarrollo pleno de su personalidad.

Este concepto abre las puertas a la posibilidad de pensar con mayor claridad en un modelo de formación para la vida, es decir un modelo que implique educar por y para la comunidad, entendiendo que cada persona hace parte de diversos grupos, cada uno de los cuales están inmersos en una dinámica social y comunitaria que no se puede ni debe desconocer a la hora de plantear estrategias de desarrollo. Es decir, que ahora no es posible hablar de procesos formativos si no se tienen en cuenta las diversas esferas en las que se desenvuelve el ser humano y de que manera influyen éstas en la formación de su personalidad. Solamente teniendo en cuenta esto, se facilita la generación de hombres y mujeres nuevos, conscientes y preocupados por el bienestar y progreso de todos los miembros de la sociedad.

Formar para la vida e integralmente es brindar a los y las jóvenes las herramientas necesarias para que desarrollen sus habilidades y

potencialidades, para que asuman una actitud crítica frente a la realidad, formen su criterio propio, que sean capaces de visualizar cambios y gestarlos a nivel personal y colectivo. Es también convertirlos en personas creativas y motivadoras, interesadas en el mejoramiento continuo de su entorno.

Sin embargo, esto no es una tarea fácil y no es suficiente con el hecho de que exista la ley; es necesario conocerla a cabalidad, interpretarla y apropiarse de ella para aprovecharla de la mejor manera posible. Además es prioritario unificar criterios en torno a los conceptos de educación, formación integral y formación para la vida, ya que la ley habla de ellos pero no los define ni hace una diferenciación explícita de los significados de educación y formación.

Si bien, la nueva legislación educativa aporta suficientes elementos para que el proceso educativo desarrollado en la UIS incluya en el contexto de la formación integral y para la vida, el impulso de una cultura de ejercicio del liderazgo efectivo, que no es más que el fortalecimiento de valores, habilidades y actitudes de los y las estudiantes par su inserción y desempeño social efectivo, capaces de motivar a otros hacia la búsqueda de su propia capacidad de liderar procesos, no se han conseguido resultados en este campo, ya que se necesita un trabajo previo que redefina la forma de relacionarse de los miembros de la universidad entre sí y con el entorno externo a la institución. Además porque se necesita crear conciencia entre los directivos, administrativos, docentes y estudiantes de la UIS de que más allá de la formación técnica para conservar el del prestigio académico, el mundo exige formar a un nivel más humano, es decir a un nivel en el que se esté preparado para responder a los desafíos sociales con creatividad,

responsabilidad y respeto por los demás, buscando incidir en el progreso de la comunidad.

Finalmente entonces, la legislación propone y permite la creación de espacios donde se genere la capacidad de liderazgo de todos y cada uno de los individuos inmersos en el sistema general de educación, pero debe ser tarea de cada uno vislumbrar esos espacios y crearlos luego mediante consensos, es necesaria la participación de todos para lograr hacerlos efectivo, pues la sola existencia de la ley no garantiza la apertura de dichos ámbitos. La posibilidad de dichos procesos es viable, depende de las personas construirlos.

## **2.4 CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIANTE UIS**

La comunidad estudiantil de la UIS está constituida por una población bastante disímil, en cuanto a lo que tiene que ver con su origen geográfico (ver tabla 3, pág. 52), cultural, edad, estrato socioeconómico, conformación familiar; entre otros muchos aspectos. Sin embargo, se puede hacer una caracterización importante de éste grupo, basados en su desarrollo psico-emocional, es decir, la casi totalidad de los estudiantes UIS se encuentran en su etapa de adolescencia y otro grupo bastante significativo, se ubica en la edad adulta temprana (ver tablas 4 y 5 págs. 77 y 78).

Dentro de este contexto se realiza una interpretación de los rasgos propios de la etapa de la adolescencia desde el punto de vista psicológico, social y cultural, para a partir de ella efectuar una caracterización o reseña de las

particularidades de los y las estudiantes UIS, que facilite la labor de estructurar una propuesta de intervención dirigida a ellos.

La adolescencia resulta ser la etapa más traumática de las que tiene que atravesar una persona en la búsqueda de la madurez. Generalmente, se considera que comienza entre los 12 y 13 años y termina hacia los 20 o 21, si embargo, dependiendo de las características emocionales y culturales de cada individuo, sus implicaciones psicológicas pueden ir hasta mucho después.

Dado que esta etapa es una transición entre la niñez y la edad adulta, se generan grandes conflictos internos, ya que la visión del mundo, la forma de actuar que hasta este momento se tenía tiende a cambiar de forma drástica y compleja. Mientras para el niño, el mundo es lo que ve, el adolescente empieza a entender que cada cosa o situación tiene múltiples interpretaciones. Ya nada es tan fácil, pues debe aprender que sus acciones deben adaptarse a las exigencias de la sociedad; entender y actuar de acuerdo a esto significa empezar a madurar.

Por todos los cambios que los adolescentes afrontan, su comportamiento social empieza a verse afectado y su forma de relacionarse también, aquí empiezan a buscarse las asociaciones con personas que se encuentran en la misma situación, además de encontrarse en franca lucha contra el mundo establecido de los adultos. En esta etapa, se exige independencia, pero no se está dispuesto a asumir responsablemente las consecuencias de los propios actos.

Como muchos de los estudios psicológicos coinciden en afirmar que el escoger una carrera es uno de los aspectos más importantes en la búsqueda

de la identidad, la definición de la vocación no es un proceso fácil pero es esta certeza la que determina la llegada de la edad adulta. Esta resulta ser una de las mayores pruebas que enfrenta un(a) joven, por lo cual le genera una confusión y la adopción de comportamientos caóticos e incapacidad e adaptarse en algunos de ellos.

Como defensa contra esta confusión surge entre los jóvenes algunas manifestaciones de las cuales la más común es el "pandillismo"<sup>30</sup> y la no aceptación de las diferencias, también surgen virtudes debido a su crisis de identidad, la más importante es la *fidelidad* a sus pares (lealtad a toda prueba, confianza o sentimiento de entrega al ser amado, amigos o compañeros). La fidelidad implica identificarse con una serie de valores, una ideología, una religión un movimiento político, una búsqueda creativa o un grupo étnico. La autoidentificación ocurre cuando surgen valores o personas a las cuales serles leales antes que aceptar los que provienen de sus padres.

Esto se observa claramente es los primeros semestres especialmente, en el que los jóvenes andan en grandes grupos, y son amigos de todos los del salón; así mismo, manifiestan un afán por desarrollar actividades grupales, en las que se pueda compartir entre todos.

Como los jóvenes en esta etapa se encuentran en búsqueda de autonomía e independencia, los grupos de pares les ofrecen esta posibilidad ya que encuentran apoyo para su constante enfrentamiento con los valores de los adultos.

Esta situación ha incrementado los conflictos entre generaciones y la rebeldía de los jóvenes favorece el inicio de problemas más graves que se

---

<sup>30</sup> Esta referencia al pandillismo se hace tomando la acepción de 'pandilla' como: grupo de gente que se reúne para algún fin.

manifiestan en la vida en forma de desadaptación laboral, vocacional, adicciones, trastornos mentales, fracasos de diverso orden, problemas en la vida sexual y afectiva como embarazos no planeados, abortos, inestabilidad, entre otros. A pesar de todo ello, la familia sigue siendo la principal fuente de apoyo moral y económico para el adolescente.

En consecuencia, basados en la hasta aquí expuesto, se puede decir, que los estudiantes de la UIS (en su mayoría) presentan fundamentalmente las siguientes características:

- ? Confusión frente a la vida.
- ? Inestabilidad emocional.
- ? Inmadurez
- ? Necesidad de reconocimiento por parte de sus pares.
- ? Rebeldía.
- ? Conflicto con la autoridad.
- ? Desadaptación.
- ? Pensamiento ideal.
- ? Necesidad de expresarse.
- ? Críticos en extremo.

Que los estudiantes de la UIS presenten éstas características, se convierte en un factor que determina la pertinencia de procesos de formación como la escuela de liderazgo; pues son jóvenes que se hallan en una etapa de búsqueda de alternativas novedosas a partir de las cuales estructurar su personalidad y adquirir elementos sobre los cuales constituir su madurez emocional, afectiva, profesional y social. O sea, que la formación para el ejercicio del liderazgo, desde la perspectiva del superliderazgo, fortaleciendo sus habilidades sociales, permite convertir a esos adolescentes

desorientados y temerosos de enfrentar el amplio mundo que comienzan a descubrir; en unos adultos responsables, creativos, capacitados para la producción de nuevos conocimientos basados en su práctica social efectiva y en la búsqueda del bienestar de todos los miembros de la comunidad.

Así que cualquier intento de llegar a ellos debe tener en cuenta estos aspectos para lograr su motivación y participación. Por ejemplo aprovechando su recién adquirida visión ideal de la vida y del mundo para lograr replantear sus actitudes, optimizar el uso de sus habilidades para su desarrollo y el de la institución a la cual pertenecen y en la cual terminarán de formarse para su realización como adultos.

Cabe aclarar aquí, que aunque el perfil que presentan las y los estudiantes UIS, es una condición favorable para la realización del proyecto, existen otros factores que se constituyen como dificultades para su ejecución, como son los que tienen que ver con la visión y cultura profesionalizante que predomina entre la comunidad universitaria en general, así como, la desvinculación de las actividades de Bienestar universitario del quehacer académico y su visión como práctica exclusivamente extracurricular; entre otros.

Entonces, también es urgente, que se revise el quehacer de la universidad y del bienestar universitario, en el sentido de recoger el acumulado, evaluarlo y proyectarlo en una nueva dimensión que además de responder al conjunto de estamentos y actores de la vida universitaria se configure como condición fundamental para el proyecto académico, construyendo pertenencia, generando solidaridad, convivencia y aportando en la construcción de tejido social universitario.

## 2.5 LIDERAZGO Y COMUNIDAD

Debido a que el contexto en el cual se ubica el presente trabajo es el universitario y que no puede desconocerse que este se halla inmerso en una comunidad de la cual hace parte y con la que tiene el compromiso de desarrollar actividades a través de las cuales contribuya con su mejoramiento; son necesarias algunas consideraciones a cerca de la relación entre liderazgo y comunidad, el tipo de líder que ésta ultima necesita y a que según las siguientes afirmaciones:

✍ El liderazgo es la capacidad de una persona para dirigir el trabajo de otros y motivarlos par emprender conjuntamente la búsqueda de metas comunes tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad. El líder no nace, se hace.

✍ “El servicio a la sociedad es la razón de ser de la universidad, pues debe responder a las exigencias de formación de los ciudadanos, de liderazgo en la determinación del orden social, de la calidad de vida de la comunidad y de las formas de organización política... por ser pública la universidad está al servicio de toda la comunidad”<sup>31</sup>.

La sociedad colombiana y particularmente las comunidades santandereanas se encuentran en una suerte de desorientación e indecisión respecto de las acciones que necesita emprender para alcanzar mejoras significativas en su desarrollo y calidad de vida; debido al individualismo que caracteriza a sus miembros.

---

<sup>31</sup> PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. División Editorial y de Publicaciones UIS. Bucaramanga: 2000. p. 9

Se consigue determinar que a la sociedad del país le urge la aparición de individuos capaces de movilizar importantes grupos hacia la consecución de objetivos comunes que los beneficien a todos; es decir, en Colombia hacen falta personas, hombres y mujeres aptos para el ejercicio de un liderazgo positivo y efectivo; que motiven a otros a pensar y actuar en pro de propósitos colectivos; que transmitan una cultura del desarrollo, la autogestión y la participación a nivel personal, político, económico y cultural.

Para ello es hora de exigir a las instituciones responsables de la formación de los jóvenes para su desempeño en la comunidad, en éste caso la universidad. Que responda a su misión de servicio a la sociedad, trascendiendo su enfoque formativo dirigido a la especialización académica y técnica; su énfasis en la profesionalización hasta el punto de dejar de lado otros aspectos que son fundamentales en el desempeño social de las personas. Es decir, es hora de que la UIS cree estrategias que tengan en cuenta todas las dimensiones que constituyen al ser humano; por ejemplo, haciendo uso de la formación para el ejercicio del liderazgo como medio para ofrecer a la comunidad posibilidades de desarrollo a otros niveles sin descuidar el académico. Pero esto no es posible a menos que la universidad se acerque y conozca plenamente y de primera mano la situación de su entorno. Esta debe formular acciones a partir de las particularidades de la comunidad en la cual influye para poder ofrecerle a ella las personas líderes que necesita.

En resumen, liderazgo y comunidad son dos conceptos que se complementan, pero que para que su relación sea práctica necesitan de la mediación de instituciones como la universidad que preparen en el ejercicio del liderazgo adecuado para cada comunidad y así se garantice el desarrollo de ésta última y cada uno de sus miembros.

Entonces, es el momento indicado para que la UIS empiece a formar a sus miembros en una cultura de lo colectivo, de la solidaridad y el reconocimiento del otro como parte importante para el desarrollo propio.

### 3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA UIS

“La Universidad Industrial de Santander es un ente universitario autónomo, de servicio público cultural, con régimen especial, vinculado al Ministerio de Educación Nacional y organizado como establecimiento público del orden departamental, con personería jurídica y autonomía académica, administrativa y financiera. Fue creada mediante ordenanzas número 41 de 1940 y 83 de 1944 de la Administración Departamental de Santander, reglamentadas por el decreto 1300 de junio de 1982 de la Gobernación de Santander”<sup>32</sup>.

Desde su creación la UIS se ha preocupado por proyectarse primordialmente de manera técnica y científica, reduciendo al estudiante a su condición de sujeto académico, sin tocar aspectos relativos a la personalidad humana, es decir, el accionar de la Universidad se ha volcado de tal manera hacia el academicismo técnico-científico a lo largo de sus 55 años, siendo muy poco el espacio que queda para la inserción al interior de su comunidad educativa (personal administrativo, docentes y estudiantes) de una nueva visión que perciba a los y las estudiantes de forma integral, preparados para ir más allá de la aplicación de conocimiento técnico.

A nivel institucional, los docentes se han dedicado a enseñar y transmitir los conocimientos prácticos de cada profesión, desconociendo las problemáticas que afectan a los estudiantes y que inciden en su rendimiento en el proceso

---

<sup>32</sup> Estatuto general de la universidad industrial de Santander. Bucaramanga: UIS, 2001

enseñanza – aprendizaje. En el ámbito administrativo se ha hecho evidente el poco interés por la atención integral de los estudiantes, éste tipo de formación no se contempla como una prioridad para la institución, ya que los objetivos de la universidad desde su creación, han estado dirigidos al adiestramiento del sujeto académico, que en el ejercicio social se convierte en sujeto económico encargado del cambio social, que no necesariamente implica desarrollo.

Sólo hasta los últimos años se ha visto la preocupación por revisar el accionar de la institución y replantear el proceso formativo que ofrece, por uno en el cual se tenga en cuenta la multidimensionalidad del ser humano y las necesidades de sus miembros, haciendo énfasis en la formación que aporte elementos de crecimiento personal y fortalezca la solidaridad de los y las jóvenes, sin descuidar por supuesto, la técnica y la producción científica. Es decir, se requiere trabajar en el mantenimiento del estatus adquirido por la UIS pero sobre la base del desarrollo humano.

Un ente muy importante con el que cuenta para el logro de objetivos que lleven a la modificación de su curso formativo es la División de Bienestar Universitario.

### **3.2 DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO UIS**

La acción de bienestar universitario en la UIS se inicia en el año 1959, mediante el acuerdo 228 del 14 de marzo; se le denominó Sección de Bienestar Universitario (B.U.), adscrita al área administrativa. Dicha división surge debido a las reformas al modelo universitario vigente en Santander hasta ese momento. Ésta aparece entonces con la introducción del tipo de universidad Norteamericana, con el objetivo de ofrecer a los estudiantes un mejor nivel de vida que redundara en su productividad académica. Es decir,

Bienestar Universitario fue concebido para realizar funciones de apoyo a la actividad académica de la comunidad estudiantil. Básicamente, se trataba de proveer a los estudiantes alimentación, vivienda y servicios médicos.

Hasta el momento, la universidad ha manejado el concepto asistencial cuyo resultado se refleja en los servicios médicos, de cafetería, capellanía y demás programas, pues todos ellos se enmarcan dentro del paradigma del mantenimiento de la salud como condición fundamental para el buen ejercicio de las funciones estudiantiles, con la diferencia que ahora se ha ampliado la visión, al principio, se trabajaba sólo salud física, ahora se habla de salud mental, espiritual y ambiente académico adecuado.

La sobrevaloración de la academia, ha llevado a que en la UIS se olviden las referencias “al desarrollo físico, moral, social y cultural que forme hombres integrales para el servicio de la comunidad”<sup>33</sup>; en la planeación de las estrategias de acción.

Las políticas nacionales e internacionales definen el bienestar a partir de un conjunto de acciones que tiene como fin primordial el desarrollo integral del individuo; y éste constituye una herramienta importante para lograr las metas universitarias. Sin embargo el cumplimiento de ésta función se hace difícil debido a los escasos recursos asignados para la atención de estas necesidades.

Las exiguas asignaciones presupuestales impiden al Bienestar la realización de actividades preventivas y promocionales efectivas, es más, precisamente esa situación es la que reduce su accionar al asistencialismo, y por ello es que “la división de Bienestar Universitario UIS tiene la imagen de ser un ente improductivo, no generador de ingresos reales, con resultados intangibles no

---

<sup>33</sup> [http:// www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf](http://www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf)

cuantificables y por lo tanto se ve frecuentemente como una carga institucional”<sup>34</sup>.

Es imperioso, por tanto, que se desarrollen actividades que tengan en cuenta las necesidades reales de los estudiantes para garantizar su futura inserción en el contexto laboral y social de manera positiva, no sólo como sujetos económicos, sino culturales, espirituales, comunitarios, etc. Para alcanzar dicha meta, se requiere que la administración de la universidad vuelva su mirada hacia la división de Bienestar Universitario ofreciéndole un mayor apoyo en el desarrollo de su función.

### 3.3 CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIANTE UIS (2002)

TABLA N° 4 Estudiantes admitidos en la UIS durante el 2002, por edades.

EDAD	PRIMER SEMESTRE		SEGUNDO SEMESTRE		TOTAL	%
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES		
MENOR DE 16	24	23	273	253	573	22.76
ENTRE 16 - 17	216	205	295	225	941	37.4
ENTRE 17 - 18	201	153	99	67	520	20.65
ENTRE 18 - 20	140	82	66	41	329	13.07
ENTRE 20 - 22	35	25	8	13	81	3.21
ENTRE 22 - 24	19	9	6	8	42	1.7
MÁS DE 24	12	6	11	2	31	1.23
TOTAL	1150		1367		2517	100

Fuente: La UIS en cifras. 2002

La comunidad estudiantil en pregrado de la UIS está conformada por aproximadamente diez mil estudiantes, de los cuales más del 90% se encuentra en la etapa de la adolescencia, es decir, durante su paso por la universidad, la mayoría de ellos realiza el tránsito de la niñez a la edad adulta. Esta afirmación es posible luego de comparar informaciones tales

<sup>34</sup> VERGARA CORREA, Carmenza. Proyecto Para El Crecimiento Personal Del Estudiante UIS Y Desarrollo De Su Capacidad De Liderazgo. Facultad de ciencias humanas. Departamento de Educación, UIS, 1991.

como la edad en que los estudiantes son admitidos en la universidad (ver tabla 4) y el promedio de duración real de ellos en las carreras (ver tabla 5). Es decir, el número de semestres matriculados por los estudiantes para terminar su carrera.

Tabla N° 5: DURACIÓN PROMEDIO DE LOS PROGRAMA DE PREGRADO EN LA UIS

PROGRAMA	DURACIÓN EN SEMESTRES (Aprobado)	DURACIÓN EN SEMESTRES (Real)
Biología	10	14.60
Física	10	15.50
Licenciatura en matemáticas	8	10.40
Química	10	13.40
Derecho	10	11.20
Economía	10	11.30
Historia	10	11.30
Licenciatura en idiomas	8	11.80
Licenciatura en música	8	12.0
Trabajo Social	10	11.20
Diseño Industrial	10	14.70
Ing. Civil	10	12.90
Ing. Eléctrica	10	13.20
Ing. electrónica	10	12.40
Ing. Industrial	10	11.40
Ing. Mecánica	10	14.90
Ing. De sistemas	10	13.20
Geología	10	14.30
Ing., metalúrgica	10	13.60
Ing. De petróleos	10	12.80
Ing. Química	10	11.90
Bacteriología	8	9.90
Enfermería	10	11.0
Fisioterapia	8	11.0
Medicina	12	12.20
Nutrición y dietética	8	10.20

Fuente: La UIS en cifras 2002

Entonces, la población de la UIS reúne determinadas características de personalidad que al ser identificadas, se constituyen en un importante punto de apoyo y partida para la creación de actividades orientadas al logro de su madurez y excelencia tanto en el ámbito de lo académico como personal, profesional y social.

El estudiante de la Universidad Industrial de Santander, en carreras de pregrado de modalidad presencial, puede definirse como una persona en

medio de la etapa más crítica de su desarrollo que lo hace más permeable a las influencias del entorno, pero además es un individuo que cada vez más, necesita independencia, autonomía, libertad para expresarse e ir formando su identidad. También se trata de jóvenes necesitados de orientación de una guía y de valores o grupos con los cuales identificarse, ya que pasa por un momento de cuestionamiento de todo aquello que hasta ahora conoce. Por esta misma razón están llenos de ideales, de imaginación y creatividad, pero necesitan un norte hacia el cual canalizarlas.

Atendiendo a la descripción dada de los adolescentes desde la Psicología del Desarrollo se puede afirmar, que si la mayoría de los estudiantes de la UIS son adolescentes, entonces ellos son tímidos e inseguros debido a su nueva y amplia visión del mundo y de la vida, a su naciente reconocimiento de la propia identidad, pues gracias a ella empieza a vislumbrar su insignificancia respecto del mundo de posibilidades que se abre a sus pies.

Si se conocen las características de la institución y de sus miembros es más sencillo crear estrategias que lleven al logro de los objetivos institucionales, pero para ello se deben hacer grandes reformas en cuanto a la manera de entender el ejercicio educativo y formativo y tener claros los factores que dificultan que las comunidades educativas asuman el concepto del bienestar en la educación superior como uno que “trascienda la vida universitaria, su cotidianidad y sus miembros, puesto que su misión se encamina al desarrollo integral de la comunidad educativa en un ambiente que facilite la promoción del ser humano”<sup>35</sup>.

Debe entonces, ante todo replantearse la educación superior hacia una que vaya más allá de lo puramente científico; un bienestar universitario en el cual

---

<sup>35</sup> [http:// www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf](http://www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf)

cada persona determine su propio existir, posibilitando que todos desarrollen un proyecto de vida en las mejores condiciones y por una nueva visión del estudiante que supere su consideración como ente fundamentalmente académico y establezca una que lo vea como ser biológico, psicológico, social y espiritual.

Finalmente, conociendo las características generales de los miembros de la comunidad estudiantil UIS, es posible plantear alternativas de acción que lleven a emplear de forma óptima su curiosidad y creatividad conduciéndolos a convertir sus habilidades y capacidades en herramientas de transformación social, enseñándoles a manifestar sus individualidades para que al sumarlas se generen espacios de concertación basados en el respeto por la opinión del otro que fomenten la práctica de ejercicios efectivos de participación.

## 4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

Con base en observaciones realizadas a los estudiantes y docentes, en el desarrollo de algunas actividades que hacen parte de la vida universitaria y su cotidianidad; así como con la información aportada por algunos de ellos en la aplicación de encuestas, participación en talleres, asesorías; además de los aportes obtenidos en la revisión y consulta de informes de práctica de trabajo social realizados en Bienestar Universitario, se construyó el presente diagnóstico a partir del cual orientar la creación de la Escuela de Liderazgo UIS:

☞ “AUSENCIA DE UN PROCESO REAL DE FORMACIÓN INTEGRAL EN LA UIS”<sup>36</sup>. Esta institución tiene una tradición en la formación para el desempeño profesional, para la investigación científica y el desarrollo de la academia. Su constante preocupación por alcanzar cada vez mayores niveles de excelencia académica, han dejado de lado completamente otros aspectos que son básicos para el logro de estas metas. Pues ser los mejores en cualquier espacio implica bienestar a todo nivel (biológico, psicológico, espiritual y social).

Si bien se han hecho algunos esfuerzos por incluir el concepto de formación integral en los procesos que se llevan a cabo al interior de la universidad,

---

<sup>36</sup> Conclusiones de charla entre las autoras y un grupo de estudiantes UIS, febrero de 2003.

éstos no van más allá del papel, se trata de cumplir con lo que la ley pide, pero nada se logra escribiendo cosas que en últimas no pueden ser implementadas debido a que la estructura, funcionamiento y cultura de la organización permanecen inamovibles.

☞“LA RELACIÓN PEDAGÓGICA QUE SE VIVE EN LA UIS”<sup>37</sup>, limita las posibilidades de desarrollo integral de los jóvenes. No es osado afirmar que las prácticas pedagógicas institucionalizadas en la UIS son alienantes, no permiten que el estudiante piense y genere conocimiento a través de su práctica, sino que subordina el saber práctico a la transmisión sistemática de conocimientos, sin evaluar la coherencia de dichos métodos con el mundo de los educandos. Como consecuencia de esta praxis la relación entre *los que saben* y *los que no saben*, siempre será vertical sin espacio para el intercambio ni la construcción conjunta de saberes. Coartando la libertad y posibilidad de recrear nuevos modos de relacionarse a nivel profesional y social, con mayor equidad y respeto por la dignidad humana. La UIS debe buscar nuevas formas de relaciones pedagógicas, necesita procesos educativos liberadores que fomenten actuaciones más responsables, transformaciones de la realidad, es decir, una pedagogía que surja de la práctica social.

☞“LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO FORMATIVO IMPARTIDO EN LA UIS”<sup>38</sup>, causan que el estudiante sea impermeable a otras opciones de formación. Es decir, la verticalidad, ausencia de diálogo pedagógico, falta de espacios para la discusión y construcción de conocimiento; genera estudiantes con falta de visión de futuro, falta de creatividad, inmunes a las posibilidades de desarrollar las habilidades y capacidades latentes en cada uno de ellos. La institución con sus objetivos de formación ha llevado a instaurar entre la comunidad académica y especialmente entre la estudiantil,

---

<sup>37</sup> Historiador, docente catedrático de la Escuela de Historia de la universidad Industrial de Santander. Entrevista, Marzo de 2003.

<sup>38</sup> Opinión de Docentes UIS, Charlas y asesorías brindadas entre febrero y agosto de 2003.

una actitud de suficiencia frente a la vida y el mundo laboral; creyendo estos que solamente el estatus que da el ser miembro de la UIS (estudiante activo o egresado) basta para su desempeño social. Es decir, el estudiante se niega a aceptar el aporte de otros saberes además del técnico y científico propio de cada profesión para alcanzar una formación integral que les permita ubicarse adecuada y útilmente en la sociedad. Es más, en la UIS “se forma ese tipo de profesional que piensa que el mundo, la sociedad, las instituciones y los otros están ahí para asegurarle su bienestar sin ninguna contraprestación de parte suya”<sup>39</sup>. El estudiante UIS, no concibe la interdisciplinariedad como una alternativa.

✍️“EN EL CURRÍCULO DE LA UIS NO SE PLANTEAN SUFICIENTES ESPACIOS DE INTERVENCIÓN ENTRE ACADEMIA Y COMUNIDAD”<sup>40</sup>. La universidad como institución social de carácter público, tiene un alto grado de responsabilidad de servicio a la sociedad. Sin embargo desde sus inicios ha centrado su accionar en la formación técnica de sus miembros, desconociendo que si bien este proceso resulta importante, debe ser guiado siempre en función del bienestar de la comunidad entera, tanto interna como externa a la institución. Es decir, se ha especializado en la profesionalización sin preocuparse por la formación para la convivencia o la existencia ciudadana articulando los ámbitos individual y colectivo de las personas, desde la práctica social real. Los y las estudiantes no cuentan con los espacios suficientes para acercarse a la realidad social, la mayoría de ellos no tienen contacto con la comunidad fuera de la universidad, para poder confrontar y aplicar el conocimiento técnico-científico recibido en la institución, validarlo o replantearlo de acuerdo a las necesidades o exigencias del entorno.

---

<sup>39</sup> PEI

<sup>40</sup> Entrevistas a docentes y estudiantes UIS 2003.

✍️ **MODELO DE EDUCACIÓN BANCARIA.** El mantenimiento de este modelo de educación, definido como “el acto de depositar, narrar, transferir conocimientos y valores”<sup>41</sup>. No permite la formación de personas con iniciativa, creativas, emprendedoras, que sean conocedores de su realidad, aptos para apropiarse de ella y transformarla, desde la perspectiva de la autenticidad, la solidaridad y la intercomunicación. Entonces, en la UIS no existe un modelo de educación, ni una practica pedagógica que apunte a la “humanización”<sup>42</sup> del proceso, que aleje a los sujetos de todo aquello que no les deja ser ellos mismos y buscar la liberación de sus conciencias para establecer modelos de educación nuevos a través de los cuales cada individuo logre descubrirse, conquistarse de forma reflexiva como sujeto de su propio destino y teniendo en cuenta que el hombre “es un ser en el mundo y con el mundo”<sup>43</sup> que necesita del otro para su desarrollo integral. Se debe por tanto imponer la visión según la cual “ahora ya nadie educa a nadie, así como tampoco nadie se educa a sí mismo; los hombres se educan en comunión mediatizados por el mundo”<sup>44</sup>.

Además, la rigidez de dicho modelo, ha institucionalizado en la UIS, la cátedra magistral como forma de dictar las clases e impartir el conocimiento; situación que no brinda espacios de participación a los estudiantes y minimiza la posibilidad de establecer diálogos entre maestros y estudiantes para la construcción conjunta de saber, aumentando la brecha existente *entre los que saben y los que no saben*.

Esta situación se hace más complicada en la medida en que los estudiantes sigan asumiendo una actitud pasiva respecto del proceso de su formación,

---

<sup>41</sup> FREIRE, Paulo. Educación y Participación Comunitaria. En: Nuevas perspectivas críticas de educación. Barcelona: Paidós Educador, 1994, p. 87 –96.

<sup>42</sup> Humanización, entendida como la participación en dicho proceso formativo de acciones que tiendan al desarrollo del individuo en todas sus dimensiones. Es decir, humanizar el proceso educativo, tiene que ver con la comprensión del hombre como ser biológico, psicológico, social, espiritual; y la planeación de éste incluyendo todas sus características.

<sup>43</sup> Freire. Op.cit.

<sup>44</sup> Freire. Op. cit

pues si bien es cierto que los docentes tienen gran responsabilidad en la validación de dichas prácticas, los estudiantes no hacen nada para cambiar lo establecido, simplemente se limitan a recibir lo que se les da sin cuestionarlo, ratificando con ello los patrones vigentes.

## **4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS A LOGRAR Y METAS A CUMPLIR**

### **4.2.1 Misión.**

**Somos profesionales encargados de diseñar y ejecutar a través de Bienestar Universitario estrategias que garanticen a los miembros de la UIS su proceso de formación integral y fortalezcan los vínculos necesarios para alcanzar el bienestar de toda la comunidad universitaria.**

### **4.2.2 Visión.**

**Establecer la Escuela de Liderazgo como una estrategia indispensable para el proceso de formación integral de todos los estudiantes de la UIS.**

### **4.2.3 Planeación Del Proceso De Intervención**

**OBJETIVO 1:** Estructurar un proyecto que aborde el tema del liderazgo como estrategia que contribuya a la formación integral del estudiante UIS.

**Estrategia 1:** Construcción del marco teórico y de referencia para la propuesta de creación de la escuela de liderazgo UIS.

**ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- ✍ Revisión bibliográfica.
- ✍ Búsqueda de antecedentes (proyectos similares).
- ✍ Articulación del marco teórico y/o de referencia de la propuesta.

**OBJETIVO 1:** Estructurar un proyecto que aborde el tema del liderazgo como estrategia que contribuya a la formación integral del estudiante UIS.

**Estrategia 2:** Diseño de la propuesta de escuela de liderazgo UIS.

**ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- ✍ Consulta a estudiantes.
- ✍ Asesoría con docentes.
- ✍ Elaboración del plan temático de la escuela.

**OBJETIVO 2:** Sensibilizar a la comunidad universitaria respecto del proyecto de creación de la escuela de liderazgo UIS.

**Estrategia:** Desarrollar un proceso de difusión de la propuesta entre los diferentes estamentos que componen el conglomerado universitario.

**ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- ✍ Elaboración de campañas publicitarias (volantes, radio, carteles, etc.).
- ✍ Reuniones con miembros de las juntas directivas de los centros de estudio para lograr su vinculación activa en el desarrollo del proyecto.

**OBJETIVO 3:** Ejecutar la propuesta de Escuela de Liderazgo UIS.

**Estrategia 1:** Convocar a los estudiantes para que participen en el proyecto de creación de la escuela de liderazgo UIS

**ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- ✍ Elaboración de un folleto informativo y descriptivo del proyecto.
- ✍ Elaboración del formato de inscripción a la escuela de liderazgo UIS.
- ✍ Distribución del material elaborado a los centros del estudio.
- ✍ Proceso de inscripción de los estudiantes a la escuela de Liderazgo UIS.

**OBJETIVO 3:** Ejecutar la propuesta de Escuela de Liderazgo UIS.

**Estrategia 2:** Desarrollo de procesos que propicien en los estudiantes cambios de actitudes y hábitos; necesarios para el ejercicio del liderazgo personal.

### **ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- ✍ Realización de talleres teórico-prácticos para desarrollar las siguientes temáticas:
  - Liderazgo (Generalidades)
  - Liderazgo personal
  - Liderazgo y grupo
- ✍ Realización de actividades lúdicas, de reflexión, intercambio de experiencias, entre otras, que generen cambios de actitudes en los estudiantes.

### **4.3 ANTECEDENTES**

A continuación se presenta una reseña de los trabajos que de una u otra forma incidieron en la propuesta de creación de la escuela de formación de líderes en la UIS. Como la mayor parte de teoría sobre el liderazgo ha sido planteada desde el punto de vista organizacional, de ésta se tomaron los conceptos básicos que aparecen en el marco teórico del trabajo, pero aquí se relaciona el resumen de las experiencias que al criterio de las autoras son más relevantes y pertinentes para el desarrollo del proyecto en la UIS, puesto que son de los pocos ejercicios que se han realizado relacionados con el tema del liderazgo universitario:

#### **? SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL ESTUDIANTE UIS EN PREGRADO.**

Este trabajo investigativo realizado a mediados de 1999, en la división de Bienestar Universitario de la UIS, planteado y llevado a cabo por María del Carmen Jeréz Torres y Olga Lucía Rojas Quintero, tenía como objetivos:

- Identificar el nivel de participación y motivación del Estudiante UIS en pregrado.

- Determinar manifestaciones de solidaridad presentes a nivel individual y grupal.
- Analizar la influencia de estos factores en el desarrollo del sentido de pertenencia del estudiante de la UIS.

Para el cumplimiento de los propósitos planteados anteriormente, las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron la observación directa y un cuestionario, constituido por tres áreas temáticas: Conocimiento, dinámica y proyección social, a través de los cuales se logró la recolección de los siguientes datos:

- ✍ Carencia de un verdadero sentido de pertenencia, manifestado en el conocimiento parcial del Rumbo Corporativo de la UIS
- ✍ Bajo nivel de motivación y participación de la comunidad universitaria
- ✍ Falta de solidaridad entre los diferentes miembros que conforman el conglomerado universitario
- ✍ Desgastada imagen de Bienestar Universitario entre la comunidad universitaria, que condiciona la participación de ésta en diferentes actividades diferentes a las académicas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, las autoras plantean la necesidad de establecer un vínculo Bienestar Universitario-Centro de Estudios con el objeto de fomentar y fortalecer el Sentido de Pertenencia en los estudiantes, a través de procesos de participación y motivación de los mismos.

## **? REFLEXIÓN, PROPUESTA Y REDISEÑO DE UN PROGRAMA PARA LA FORMACIÓN DE LIDERES: APLICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA**

En esta investigación de tipo no experimental realizada por Mónica García, Liliana Osorio Jaramillo y Carlos Astaiza, estudiantes de Psicología de la Universidad Católica de Colombia, se planteó como objetivo general Proponer el rediseño de un programa de formación de líderes en el ámbito de educación Superior en pregrado, en la facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia; y como objetivos específicos:

- ✍ Identificar los puntos críticos que se presentaron en la puesta en marcha de un programa concreto de formación de líderes
- ✍ Describir la experiencia práctica en formación de líderes de la Universidad Católica de Colombia
- ✍ Evaluar los resultados obtenidos en la aplicación del programa de formación de líderes
- ✍ Evaluar la información teórica existente sobre la formación de líderes desde una perspectiva situacional
- ✍ Confrontar la formación empírica que sustenta tal modelo teórico con las experiencias obtenidas en la aplicación de un programa concreto
- ✍ Rediseñar un programa que pueda superar los déficit presentados en el programa preexistente.

El instrumento utilizado fue la entrevista estructurada, la validación fue realizada por expertos y registros magnetofónicos, permitiendo obtener los siguientes datos de la investigación:

- El programa de líderes fue concebido por el Decano de la Facultad de Psicología como respuesta al deterioro de la imagen del Consejo de Estudiantes, que hasta entonces era el ente de participación estudiantil dentro de los procesos y toma de decisiones de la Facultad
- La constitución del grupo Crecer hace posible generar programas para la conformación de líderes universitarios

- La selección de los participantes fue diseñada por el Decano
- No existía un perfil determinado del líder, siendo los grupos quienes identificaron a sus representantes en el programa
- El programa fue evaluado en su inicio como exitoso por la alta participación, el interés, la asistencia a las actividades, la búsqueda de material de apoyo y la invitación a personal externo, sin embargo las propuestas de investigación (dinámica del grupo) terminaron siendo percibidas como una carga académica para los estudiantes

Existe resistencia por parte de los estudiantes en asumir el significado de su papel de liderazgo así como un reconocimiento real por parte de los demás estudiantes hacia los líderes de Crecer y un factor fundamental es la falta de coherencia entre los objetivos de los estudiantes y los objetivos de los líderes del grupo Crecer.

Finalmente, basados en los resultados obtenidos, los estudiantes propusieron el rediseño del programa de formación de líderes, haciendo énfasis en que éste ha de caracterizarse por ser simple, práctico, participativo, variado, placentero, relevante, corto y autoevaluativo; igualmente resaltan que es necesario considerar que el liderazgo se aprende sobre la base de la experiencia práctica y en el ámbito universitario la formación de líderes debe estar sustentada sobre las artes liberales.

## **? SISTEMA UNIVERSITARIO DE ESCUELAS DE LIDERAZGO**

El proyecto consiste en la implementación de un Sistema de Escuelas de Liderazgo para alumnos que han aprobado la mitad de las materias exigidas

en cualquiera de las distintas carreras que ofrece la universidad de Mar del Plata. El programa de la escuela se fundamenta en la búsqueda de una teoría general del liderazgo, enfoque que consiste básicamente en considerar al liderazgo como un fenómeno, aportando las herramientas necesarias para analizar su ciclo de vida y actuar estratégicamente sobre él.

El objetivo principal es el de complementar la formación profesional de los alumnos universitarios abordando la problemática del liderazgo; sus objetivos específicos son:

- ? Generar habilidades de liderazgo en los alumnos universitarios
- ? Instalar la problemática del liderazgo en el ámbito de las universidades
- ? Estrechar la brecha existente entre la formación profesional tradicional y las necesidades de la sociedad
- ? Brindar a los alumnos la posibilidad de realizar experiencias de trabajo grupal compartiendo responsabilidades con personas provenientes de otras disciplinas
- ? Capacitar a los alumnos en técnicas específicas de liderazgo y negociación.

A partir de los resultados de los trabajos aquí reseñados se puede concluir que el liderazgo es un tema que interesa mucho a los jóvenes estudiantes universitarios, siempre y cuando este se genere ligado a propuestas novedosas que lo alejen de preconcepciones o estereotipos de clase, ideología u otros. Es decir, existe un afán entre los jóvenes por adquirir herramientas que les permitan aprender a dirigir procesos y proyectar su acción más allá del entorno inmediato.

Además, se debe entender que los jóvenes están reclamando de la universidad espacios de participación real y efectiva que los prepare para asumir esa participación en contextos diferentes al académico; entonces, la universidad tiene la responsabilidad de ofrecer a sus miembros la posibilidad de realiza ejercicios de concertación, desde los cuales se fomente la actitud critica reflexiva y responsable de cada persona así como el respeto por la dignidad de hombre y la mujer como forma de asumir procesos efectivos de liderazgo que garanticen la búsqueda del bienestar comunitario.

Finalmente, preparar para el ejercicio del liderazgo, queda demostrado con estas experiencias que es una herramienta viable para propiciar el cambio de actitud de las personas y la búsqueda del cambio y la equidad social.

#### **4.4. PROYECTO: CREACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO UIS**

##### **4.4.1 Naturaleza Del Proyecto.**

###### **? Descripción.**

El siguiente proyecto consiste en la creación de la Escuela de Liderazgo UIS, como propuesta educativa extracurricular que brinda la Academia, posibilitando la formación integral de los estudiantes universitarios, con el fin de que ellos puedan potencializar habilidades, destrezas y actitudes que les permitan desenvolverse de una manera más eficiente en cada uno de los entornos en los que actúan.

Por tal motivo, el objetivo no es tanto “formar líderes” en un sentido abstracto, sino capacitar personas que puedan interpretar desde la óptica de su propia personalidad cuáles son los mecanismos que hacen al fenómeno

del liderazgo y teniendo en cuenta sus principios, las características del entorno, sus habilidades y sus motivaciones puedan decidir con propiedad acciones a seguir ya sean éstas las de liderar un proceso o las de elegir con mayor fundamento con quienes colaborar.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto, el proyecto tendrá una duración de un semestre académico y se desarrollará en cinco etapas:

### **Etapla preliminar: divulgación y convocatoria**

Esta fue la etapa inicial en la cual se buscaba dar a conocer entre la comunidad estudiantil la creación de la Escuela de Liderazgo UIS, para lo cual se planteó una campaña de expectativa al interior de la comunidad universitaria, a través de diversas actividades de difusión: Visitas a centros de estudios, campaña de radio (UIS Estéreo), carteles con frases alusivas al tema del liderazgo, reuniones con directores de escuelas.

### **Primera etapa: apertura**

En esta etapa se realizó la presentación formal del proyecto, la cual buscaba brindar información específica con relación al mismo y motivar a los asistentes a participar en el proceso, enfatizando en la importancia de egresar de la universidad más que portando un diploma, como profesionales conscientes; responsables; democráticos; tolerantes; con un pensamiento científico, humanista, estético y crítico y con una capacidad para resolver problemas, adaptar sus conocimientos a las transformaciones, localizar la información pertinente, evaluarla, juzgarla y tomar decisiones.

Igualmente, en esta etapa se buscaba establecer el grupo definitivo de trabajo.

### **Segunda etapa: etapa de formación**

A esta etapa correspondía la formación teórico-práctica del proceso, en la cual se buscaba desarrollar algunas temáticas relacionadas con el liderazgo a fin de facilitar la potencialización de las habilidades de los estudiantes. Por tal motivo, se habían establecido tres fases complementarias orientadas a dar cumplimiento al objetivo planteado:

#### **Primera fase: ubicación**

- ? Teorías sobre el liderazgo, estilos
- ? Características y cualidades de un líder

#### **Segunda fase: liderazgo personal**

- ? Proyecto de vida
- ? Autoestima
- ? Asertividad
- ? Manejo de las emociones
- ? Tolerancia
- ? Creatividad

#### **Tercera fase: liderazgo y grupo**

- ? Comunicación efectiva
- ? Negociación de conflictos
- ? Toma de decisiones

En esta etapa se realizarían talleres teórico-prácticos que permitirían a los estudiantes participantes analizar sobre los diferentes temas presentados, así mismo se propiciarán espacios de reflexión para que evaluarán y repensarán sus actitudes y comportamientos dentro de los diversos entornos en los que cada uno se estaba desarrollando.

Por otra parte, se esperaba conformar grupos de trabajo interdisciplinarios, facilitando éstos la dinámica de trabajo en equipo.

### **Tercera etapa: seguimiento y evaluación**

Se desarrollaría a través de todo el proceso de formación con el objetivo de realizar el seguimiento de los distintos talleres y de todo el proceso con el fin de recoger las experiencias de los estudiantes como herramienta para la socialización y reestructuración del proyecto.

La evaluación de las etapas que se pudieron desarrollar se realizó de manera permanente.

### **Cuarta etapa: socialización de la experiencia**

Esta etapa buscaba socializar la experiencia entre los participantes y proyectarla a la comunidad universitaria, con el fin de continuar el proceso de formación de líderes.

#### **4.4.2 Fundamentación.**

**Actualmente en la sociedad se evidencia una crisis de liderazgo en los ámbitos sociales, económicos, políticos y culturales –bifurcando ello de la ausencia de figuras reconocidas a nivel nacional o internacional- que cada vez cobra mayor fuerza, reflejándose esto en las actitudes de observadores pasivos, apáticos e indiferentes de los ciudadanos en torno a la realidad nacional del país.**

Por otro lado, la educación sobrevive a un medio preocupado más en el logro del crecimiento meramente económico que en el verdadero desarrollo humano integral, aunado a ello la concepción del paso por la universidad como un factor de movilidad social, entendida ésta como la posibilidad del egresado universitario de ascender en la escala social por el hecho de estar mejor dotado técnicamente para enfrentar el mundo laboral.

Analizando estos aspectos se reafirma la importancia que tiene la institución universitaria dentro de la sociedad y por ende, la necesidad de contextualizar la universidad a las necesidades de su entorno, consolidando procesos socio-culturales dentro del paradigma educativo que permitan el viraje necesario e indispensable en la formación no del profesional que el mercado requiere sino del ser humano que la sociedad necesita.

Reviste aquí un papel preponderante el autoliderarse y liderar, como factores primordiales en los cambios que se requieren, ya que estos permiten

desarrollar en las personas capacidades inherentes a las transformaciones, tales como la comunicación asertiva, la toma de decisiones y de responsabilidades de manera consciente con relación a los correspondientes riesgos de sus acciones y proyectando igualmente su impacto en ellas.

El liderazgo como fruto de un proceso de aprendizaje abarca desde los conocimientos básicos en la materia hasta la conciencia de las propias limitaciones y motivaciones, pasando por la capacidad de solucionar problemas y avanzar a los acontecimientos, siendo válido afirmar que el líder se hace a través de las distintas experiencias en las que se ve obligado a actuar, desmitificando la versión de que el líder no se hace sino que nace.

En síntesis, la universidad ha de asumir la responsabilidad social que le corresponde como factor de formación integral, centrando su cometido en la formación de líderes. Por tanto, ha de brindar a los estudiantes espacios de reflexión de su papel como futuros profesionales, portadores no sólo de unos conocimientos técnicos sino también de una óptima capacidad de liderar procesos de cambios, fomentando y consolidando una mentalidad activa, democrática y profundamente transformadora con respecto a los diversos entornos en los que se desenvuelve.

#### **4.4.3 Marco Institucional.**

**El proyecto estará respaldado por la División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander. La política de esta dependencia tiene como propósito “promover y contribuir al desarrollo integral de las personas que conforman la comunidad universitaria, y al mejoramiento de su calidad de vida”, contribuyendo de esa forma al mejor cumplimiento de la misión universitaria.**

Su creación y ejecución estará a cargo de las estudiantes en práctica de Trabajo Social.

#### **4.4.4 Finalidad Del Proyecto.**

**Con la consolidación del proyecto se pretende conformar al interior de la universidad un grupo de jóvenes líderes, comprometidos con la universidad en la búsqueda de la realización personal de sus miembros, y consigo mismo como actor de su entorno.**

#### **4.4.5 Objetivos**

##### **General**

Contribuir con la formación integral del estudiante UIS dentro del marco de la humanización del proceso académico, a través del desarrollo de habilidades sociales que las y los capacite para el ejercicio del liderazgo de acuerdo a las planteamientos de la teoría del superliderazgo.

##### **Específicos**

- ? Fortalecer actitudes, habilidades y destrezas necesarias para el ejercicio del liderazgo personal de los estudiantes.
  
- ? Capacitar a los estudiantes en el desarrollo de habilidades y competencias sociales que faciliten el ejercicio del liderazgo en diversas situaciones de su cotidianidad universitaria y extrauniversitaria.
  
- ? Formar estudiantes líderes que fortalezcan los vínculos entre los miembros del conglomerado universitario, como base para el surgimiento de una cultura institucional propia y la creación de comunidad UIS.

#### **4.4.6 Beneficiarios**

**Directos:** Los estudiantes de las diferentes facultades de la universidad que participen en las actividades que se realizarán en pro de la creación y consolidación del proyecto.

**Indirectos:** Toda la comunidad universitaria.

#### **4.4.7 Localización Física Y Cobertura Espacial.**

**Las actividades se desarrollarán en el Salón Principal de la Perla de la UIS, buscando consolidarse finalmente en el edificio de B.U. de la misma universidad.**

Su cobertura será inicialmente de los estudiantes interesados en participar en el proceso de creación y consolidación del proyecto. En un segundo momento se tratará de ir involucrando a cada vez un mayor número de estudiantes a través de la promoción por parte de los miembros iniciales, campañas publicitarias en UIS estéreo, cátedra libre e invitaciones en cada escuela. Con el objetivo de llegar a consolidar la escuela con un área de influencia que abarque a todos los estudiantes de la UIS.

#### **4.4.8 Metodología General**

**Con el objeto de procurar la democratización de todas las actividades, y la participación activa de los estudiantes en el proceso, se realizarían actividades:**

- ✍ **De carácter lúdico:** Para disminuir los niveles de tensión y propiciar la integración entre los estudiantes y la motivación hacia el proceso de trabajo. Este aspecto se desarrollará con base al conocimiento adquirido en la asignatura Metodología de Trabajo Social de Grupo.
  
- ✍ **De carácter reflexivo:** Para generar el autocuestionamiento en los estudiantes, de manera que puedan descubrir y reconocer las habilidades, potencialidades y destrezas a desarrollar.
  
- ✍ **De carácter formativo:** Para socializar entre los participantes la teoría existente en sobre el liderazgo. Y sus propios conocimientos sobre el tema.

## **4.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN**

### **4.5.1 Fase De Ubicación Institucional.**

**Esta fase se inició con una reunión de inducción con la Psicóloga y la Trabajadora Social de la división de Bienestar Universitario en la cual cada una expuso brevemente los programas y proyectos desarrollados al interior de éste, y se discutió sobre los posibles temas a trabajar. Igualmente, consultó el material existente sobre el Bienestar de la UIS.**

### **4.5.2 Fase De Diagnóstico.**

**En esta fase se hizo necesario revisar los antecedentes de proyectos investigativos realizados por el B.U. con el objetivo de definir el tema objeto de intervención, y estudiar su posible viabilidad de la siguiente manera:**

Después de conocer las opciones de trabajo (Salud Mental, Metamorfiando, PAMRA) y los temas de trabajo que cada una de éstas comprendía (salud mental, sentido de pertenencia del estudiante UIS, rendimiento académico, liderazgo, entre otros); igualmente se inició un proceso de revisión del material investigativo y finalmente se tomó la decisión de trabajar el tema del liderazgo; pues a través de él sería posible desarrollar una propuesta que de una u otra forma tratara o incidiera en los demás temas planteados.

Al definirse el tema a trabajar, "el liderazgo en la UIS y su aporte en la formación integral"; se procedió a consultar material bibliográfico y experiencias de trabajo desarrollados sobre el mismo, en otras universidades nacionales e internacionales.

A partir de la documentación teórica realizada, se estableció como objetivo de la práctica el diseño y ejecución de la propuesta de creación de la Escuela de Liderazgo UIS como estrategia fundamental para el desarrollo de un proceso de formación integral de los estudiantes; y se analizaron los aspectos que favorecerían y/o obstaculizarían el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta las condiciones que ofrecía Bienestar, al ser éste el órgano responsable de su ejecución.

Con el fin de contribuir a la construcción del diagnóstico se estableció contacto con 150 estudiantes a través de la aplicación de una encuesta, charlas y reuniones informales; con 20 docentes por medio de charlas, asesorías, observaciones de clases; buscando el logro de un mayor acercamiento a las problemáticas e inquietudes de aquellos a quienes se orientó el proceso. Con esto se pretendía garantizar que la escuela de liderazgo se aproximara a las necesidades de los estudiantes y de esta forma motivarlos a participar y a reconocer otros aspectos diferentes a los académicos que influyen en la vida universitaria, pero que generalmente no son tenidos en cuenta; como los relacionados con la vida familiar, personal, situación económica, salud, entre otros.

Con base en lo anterior, se realizó el proyecto, que fue socializado a la directora de práctica, y corregido de acuerdo a las anotaciones sugeridas.

#### **4.5.3 Fase De Planeación.**

**Definido y aprobado el diseño de la propuesta, se inició el proceso de planeación en la cual se establecieron las estrategias de intervención para el logro de los objetivos propuestos, y las metas de trabajo, así:**

Fue necesario indagar sobre las políticas y legislación existente sobre la cual sustentar el trabajo; es decir, se realizó una revisión de las leyes de educación para darle un sustento legal a la escuela de liderazgo.

Una vez recopilada y ordenada la información; se inició la elaboración del plan temático de la escuela de liderazgo. De acuerdo a la teoría con la cual se iba a trabajar, superliderazgo; se estableció que debían tratarse temas de desarrollo personal que prepararan a los estudiantes para el ejercicio de un liderazgo efectivo tanto dentro como fuera de la universidad.

El desarrollo del proyecto fue socializado a las coordinadoras y a la supervisora de práctica, con el fin de realizar las correcciones necesarias. Finalmente se presentó de nuevo la propuesta corregida.

#### **4.5.4 Fase De Ejecución.**

**El cumplimiento de los objetivos, especialmente el segundo, representaba el mayor interés para la realización del proyecto, pues era éste el que determinaría el éxito del trabajo. Si se lograba sensibilizar a la comunidad universitaria para participar, la Escuela de Liderazgo tendría asegurada en un alto porcentaje su consolidación.**

Se diseñó, la publicidad y se inició la ubicación de los carteles informativos en sitios estratégicos de la universidad. Así mismo se realizaron invitaciones verbales y escritas a los miembros de las juntas directivas de los centros de

estudio de todas las carreras; pero no se obtuvo respuesta de éstos últimos, por lo cual las reuniones no se llevaron a cabo. Esta falta de respuesta por parte de los miembros de los centros de estudios se debió a que en la mayoría de ellos se acababan de realizar las elecciones de junta directiva y según lo manifestaron, se estaban realizando los empalmes por lo cual no había quien asumiera el compromiso de asistir a las reuniones. En algunos casos, la respuesta a la invitación fue positiva, sin embargo, nadie acudió.

La convocatoria a la comunidad estudiantil para participar en la Escuela de Liderazgo se realizó en tres fechas diferentes; sin embargo no se obtuvo la participación en las reuniones programadas hasta el 19 de Noviembre. Ya que para el estudiante UIS la participación en actividades extraacadémicas, tendientes a contribuir con su formación integral no representan una prioridad, éstos jóvenes no tienen una cultura de formación que vaya más allá de lo académico, sienten que solo necesitan adquirir conocimiento técnico para aplicarlo en su futuro desempeño laboral y si su objetivo es ascender socialmente, a través de él es factible.

Luego de la tercera convocatoria realizada, no se pudo seguir desarrollando ninguna de las etapas planeadas, entre el lapso del 20 de noviembre al 20 de enero; ya que la universidad entró en un periodo de anormalidad académica, interfiriendo con el cumplimiento del objetivo propuesto y de las actividades planeadas. El 19 de diciembre se decretaron vacaciones.

La situación de tensión experimentada por la comunidad universitaria, la incertidumbre frente a la reanudación de actividades y el restablecimiento de la normalidad académica, unido al poco interés que genera en los estudiantes e la UIS propuestas como la Escuela de Liderazgo, impidieron el logro del objetivo planteado para éste momento: *sensibilizar a la comunidad universitaria respecto del proyecto de creación de la escuela de liderazgo UIS.*

Durante este periodo se trabajo en el replanteamiento de estrategias por medio de las cuales alcanzar las actividades planeadas para la creación de la Escuela de Liderazgo. Entre otras, se programó una jornada durante la cual se inscribieran las personas interesadas en participar en el proyecto (esta actividad se realizaría a través de los centros de estudio) una vez se restableciera la normalidad académica, con el fin de retomar la ejecución de la propuesta. Para esta actividad se realizó publicidad, que se ubico en la universidad, desde la semana del 20 de enero hasta la del 4 de febrero, pues en ésta última se pensaba realizar la jornada de inscripción del primer grupo.

Para el desarrollo de ésta actividad se elaboró un folleto informativo (ver anexo 1) sobre la propuesta de escuela de Liderazgo; así como los formatos de inscripción. Paralela a estas acciones, se comenzó la convocatoria a los talleres con las temáticas establecidas para el desarrollo del proyecto. Aunque la jornada de inscripción debió realizarse en las oficinas de Bienestar universitario por la falta de colaboración de los miembros de las juntas directivas de los centros de estudio, y si bien no se obtuvo respuesta a ella; que fue programado para el 6 de febrero llegaron aproximadamente 50 estudiantes, que estaban interesados en conocer la propuesta y participar en ella pero a algunos de los cuales el horario en el cual se habían programado no les servía pues se cruzaba con el horario de sus clases (miércoles de 4 – 6 p.m.).

Finalmente se planteó la posibilidad de iniciar actividades en 2 horarios diferentes que se establecerían de acuerdo a los horarios de las personas inscritas. Mientras esto sucedía, se realizaron 3 talleres en el horario inicial, miércoles de 4 a 6 p.m. (febrero 5,12 y 19). A pesar de la respuesta a dichos talleres, la muestra con la cual se contaba no se consideraba significativa

para la población estudiantil total de la UIS (10-30 estudiantes frente a 10.000).

Así las cosas, se tomó la decisión de recoger la información aportada por los asistentes a estas reuniones con el objeto de contribuir en la revisión y reestructuración de la propuesta con un nuevo enfoque que la haga viable y permita su consolidación como herramienta efectiva para el mejoramiento de la calidad de vida del estudiante UIS. Siempre teniendo en cuenta la necesidad de propuestas renovadoras, liberadoras, que garanticen la formación de individuos responsables y capaces de transformar su entorno a partir del aprovechamiento óptimo de las habilidades sociales que los capacita para ejercer el liderazgo.

#### **4.5.5 Fase De Evaluación.**

**La propuesta fue diseñada con el objetivo de brindar a los estudiantes una alternativa a la formación impartida al interior de la universidad, a través de la apertura de un espacio para que los educandos desarrollaran sus capacidades y potenciaran habilidades necesarias para el ejercicio del liderazgo, como estrategia de formación integral.**

Sin embargo, factores como la anormalidad académica, la falta de respuesta de los miembros de los centros de estudios y de los estudiantes en general; entre otros, fueron determinantes para que el proyecto no se pudiera llevar a cabo.

Aún así, el proyecto es nuevamente replanteado, de acuerdo a las observaciones de los estudiantes que participaron en el proceso, ya que se

buscaba conocer sus necesidades para ofrecerles respuestas eficaces, garantizando así el desarrollo humano integral de la comunidad educativa.

A continuación se describen los factores que facilitaron u obstaculizaron el logro del objetivo a lo largo del proceso de intervención:

## **FACILITADORES**

✍ **Legislación a nivel nacional sobre B.U.** A nivel nacional existe una serie de documentos que reglamentan el ejercicio de los bienestar universitarios y que establecen como su función primordial propender por la formación integral de los estudiantes miembros de las instituciones a las que hacen parte. El hecho de que éstos existan constituye un gran paso y un factor importante para alcanzar la renovación de la concepción del bienestar en la educación superior y por tanto de ella misma.

✍ **Existencia del proceso de acreditación en la UIS.** Uno de los factores más relevantes par el desarrollo de programas que velen por la consecución de un verdadero proceso de formación humana integral en la UIS, es el proceso de acreditación en medio del cual se encuentra, porque trabajar en la búsqueda de la calidad de la educación supone un reconocimiento de que esa educación no debe estar centrada solamente en o académico, sino que se deben alentar todos aquellos procesos que persigan el desarrollo humano de forma integral.

✍ **Existencia de medios de divulgación en la universidad.** La UIS cuenta con una serie de medios de comunicación y de divulgación que si se

pusieran al servicio de la comunidad académica, resultarían bastante útiles en el desarrollo de actividades que buscan el beneficio de la comunidad académica y su bienestar, así como el de la institución. Es necesario que los medios existentes en la universidad sean considerados mucho más que espacios generadores de diversión y que los miembros del conglomerado universitario se apropien de ellos en aras de una mayor interacción y conocimiento de los intereses de cada grupo que lo conforma para la mejora planeación de los proyectos que la universidad les ofrece.

✍ **Enfoque de formación integral de las políticas de la UIS.** Es importante que la institución mantenga esa visión de integralidad que ha venido adquiriendo y lo que es más importante planee estrategias que la lleven a la práctica, para así lograr el óptimo rendimiento de sus programas tanto académicos como los extraacadémicos. Además si se mantiene esta línea, es posible alcanzar los máximos niveles de calidad posibles y entregar a la sociedad los hombres y mujeres profesionales que ésta reclama, capaces de responder eficazmente a su constante transformación.

## **LIMITANTES**

? **Desconocimiento de problemáticas diferentes a las académicas al interior de la universidad.** La UIS ha logrado posicionarse como una de las instituciones de educación superior más importantes del país gracias al mantenimiento de la calidad de sus programas. Si bien esta situación es un orgullo además de una responsabilidad para sus miembros; en aras de mantener este status se han sacrificado otros aspectos igualmente relevantes para el desarrollo de la institución y que de fortalecerse generarían amplios beneficios que redundarían en el mantenimiento de ese nivel y no solo en lo que respecta a lo académico. El departamento de Bienestar universitario no es ajeno a ésta situación,

pues hace parte de la institución y su función es apoyar al estudiante garantizándole las condiciones necesarias para su buen desempeño, siempre en pro del objetivo académico de la universidad.

? **Ausencia de trabajo interdisciplinario en Bienestar Universitario.**

Uno de los principales factores que inciden en el desarrollo de proyectos en Bienestar Universitario es la falta de una “cultura del trabajo en equipo”<sup>45</sup>. Esto se evidencia claramente en la absoluta separación de funciones en el departamento y la exclusividad en el manejo de los diferentes programas existentes. Pues aún no se logra la concepción del bienestar más allá de la prestación de servicios de salud.

? **Concepción asistencialista del bienestar institucional.** El bienestar universitario surgió con la necesidad de brindar a los estudiantes las condiciones en las cuales su desempeño académico fuera óptimo, sin embargo, la sociedad y la universidad han cambiado y ello exige que el Bienestar cambie; el problema es que ésta transición apenas empieza a ser vislumbrado y las acciones en este campo siguen manteniendo fuertes tintes inmediatistas. Bienestar Universitario UIS no ha sido la excepción, puesto que no ha logrado orientar su acción hacia nuevos rumbos que respondan efectivamente a las condiciones sociales actuales ni a las exigencias de su entorno inmediato y lo aleje de la simple prestación de servicios primarios, accesorios, extracurriculares y secundarios a la vida académica.

Es urgente, en la UIS un esfuerzo de parte de todos sus miembros en la búsqueda de la renovación de las acciones que realiza para garantizar un verdadero bienestar institucional.

---

<sup>45</sup> [http:// www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf](http://www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf)

- ? **Falta de apoyo de la UIS hacia Bienestar Universitario.** Debido al mismo orden de prioridades existente en la UIS, la asignación de recursos hacia Bienestar (2% del presupuesto total de la institución) es una de las más ínfimas, ya que éste no cuenta con infraestructura, ni recurso humano ni económico suficiente para el desempeño satisfactorio de sus funciones. O sea que el bienestar no es concebido como una prioridad en la UIS razón por la cual no se le presta el apoyo y la atención debida para que éste se convierta en un factor generador de valor intangible en la universidad.
- ? **Paros y anormalidad académica.** La escuela de liderazgo no se logró consolidar, entre otros factores, por el hecho de que la UIS estuvo cerrada por aproximadamente dos meses; ésta situación impidió llevar a cabo el proyecto, pues se necesitaba la participación de los estudiantes. Sin embargo, estos ceses de actividades generan tal irregularidad en el calendario académico y recarga de trabajo para los estudiantes, que se generan en ellos altos niveles de estrés; por ésta razón resulta difícil lograr su atención para la realización de actividades que diferentes a la preparación de exámenes y trabajos.
- ? **Ausencia total de liderazgo político en el diseño de la propuesta.** La universidad ha sido centro de diferentes ideologías, lo que ha signado de una u otra forma su historia, siendo esta marcada por movimientos estudiantiles e intentos de organización por parte de discentes, docentes y trabajadores; sin embargo, en la propuesta de formación de líderes de obvió totalmente este aspecto, lo que habría incidido en el interés de los estudiantes por participar en el proyecto.

Con lo descrito hasta aquí, se considera que se deben hacer grandes esfuerzos en la UIS y en su departamento de Bienestar Universitario para que la situación y la calidad de vida de sus miembros mejore cada día; se

necesita una revisión concienzuda y sincera de la situación de la Universidad y confrontar sus resultados con lo que se quiere que ella sea para así poder ofrecer calidad pero no sólo académica a todos aquellos que hacen parte de la UIS y a los que aspiran a llegar a ser parte de ella.

## **5. PROPUESTA DE TRABAJO SOCIAL PARA LA CREACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO UIS**

Al analizar los diversos factores que incidieron en el desarrollo del proyecto de la Escuela de Liderazgo UIS, resulta fundamental establecer que uno de los más importantes fue el desconocimiento del ejercicio del liderazgo democrático y político y su importancia al interior de la universidad colombiana (específicamente en la UIS a lo largo de su historia), en el planteamiento teórico inicial del proyecto y a través de todo el proceso. Este desconocimiento respondió a los lineamientos de trabajo definidos por la sección de atención psicosocial de Bienestar Universitario UIS, dependencia a la cual se hallaba suscrita la propuesta. Desde un principio se planteó obviar todo lo que tuviera que ver con dichos temas, pues según se afirmó, el liderazgo en la UIS se hallaba y se halla signado por ésta corriente, y lo que se pretendía era una propuesta novedosa desligada de preconcepciones o supuestos históricos además por la política de “neutralidad” característica del departamento.

La revisión del proceso así como de la historia de la Universidad permitió identificar la necesidad de redefinir el marco teórico de la propuesta, incluyendo conceptos relacionados con el ejercicio del liderazgo en el ámbito de la democracia, para acercarla a la realidad social en la que se desenvuelve la institución y a la pluralidad de sus miembros.

Así, se elabora un marco para la propuesta, que sin dejar de lado los planteamientos iniciales del trabajo (el superliderazgo) incluyan también los

conceptos básicos asociados al ejercicio del liderazgo democrático-político, los cuales se presentan a continuación:

El hombre y la mujer son seres biológicos, psicológicos, sociales y espirituales cuyo desarrollo y forma de enfrentar las situaciones que la vida les presenta está determinada por estos factores además de los provenientes del contexto histórico, social, cultural, académico, etc., en el que se desenvuelve y las habilidades que para ello ha generado. Por esta razón, se necesitan estrategias de formación que contribuyan con el avance de los jóvenes en la búsqueda de su identidad sin desconocer ninguno de los factores internos y externos que les afectan.

Esta concepción hace necesario el abordaje del proceso formativo a través del trabajo interdisciplinario que permita la participación de todas las ciencias y disciplinas, logrando un conocimiento y atención de la dinámica en la cual se lleva a cabo la vida universitaria.

Dado que la UIS se encuentra en un proceso de revisión y replanteamiento de “las acciones conducentes al logro de niveles de excelencia en todos sus procesos académicos”<sup>46</sup> y atendiendo al planteamiento de su misión institucional según la cual se busca formar “líderes comprometidos con el progreso y el mejoramiento de la calidad de vida de la nación, dotados con una alta calidad ética política y profesional; educados en los saberes peculiares de las ciencias, las profesiones y el arte”<sup>47</sup>. Es posible utilizar estas coyunturas para generar espacios de crecimiento personal y colectivo que propendan por la integralidad de los procesos formativos, fortaleciendo y fomentando la adquisición de habilidades sociales destinadas a promover el ejercicio del liderazgo a partir de los postulados del *superliderazgo*, según los cuales, toda persona tiene la capacidad de ser líder y de motivar a otros para

---

<sup>46</sup> PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. División Editorial y de Publicaciones UIS. Bucaramanga: 2000.Presentación.

<sup>47</sup> *Ibíd.* . Pág., 26

serlo; sólo se necesita promover el autoconocimiento, la creatividad y la proactividad así como el reconocimiento del otro y su aporte para el desarrollo individual y comunitario.

Así, partiendo de que en la Universidad Industrial de Santander, no existen acciones permanentes estructuradas para garantizar la formación de estudiantes líderes, surge la creación de la Escuela de Formación de Líderes como una alternativa viable y concreta para contribuir en el progreso hacia la institucionalización del proceso de formación integral en la UIS, desde la cual se abordarán temas del interés de toda la comunidad estudiantil con contenidos surgidos de las propias expectativas de los participantes y que tengan en cuenta cada situación que incide en el curso de la cotidianidad de los y las estudiantes, buscando siempre la promoción del bienestar biopsicosocial y espiritual de la comunidad universitaria.

Inicialmente se plantea el trabajo con los estudiantes de primer nivel, pues ello permite un seguimiento del proceso de formación de los estudiantes desde su ingreso hasta su egreso, proponiendo soluciones viables a los posibles obstáculos que la vida universitaria genere.

Aunque los temas, siempre surgirán del grupo participante en el proyecto, se hará énfasis en el fortalecimiento de las habilidades sociales facilitadoras del ejercicio del liderazgo efectivo, orientado por la teoría del superliderazgo pues tras el análisis de las demás, se logró determinar la pertinencia de ésta en el ámbito universitario, puesto que en ella se ve al hombre y la mujer como seres integrales con la posibilidad de ser formados para desarrollar procesos de progreso y mejoramiento continuo, partiendo de su propio desarrollo para con él motivar a los otros hacia el mismo camino en pro del avance comunitario. Esto no implica que no se trabajen temas de formación política, cultural, social, popular, ya que todo el proyecto gira en torno de lo que los participantes quieren, su vida, sus inquietudes y su realidad.

Finalmente se debe aclarar que lo que se busca es lograr un proceso de formación realmente integral para el estudiante UIS y a partir de él un mejor desempeño profesional y social futuro. Sin embargo el mayor problema que enfrentan propuestas como la Escuela de Liderazgo en la universidad colombiana, para este caso en la UIS, es que ésta es una institución creada para la formación de sujetos académicos y económicos, donde todo lo que se considera práctico es lo que se planea en función de éste objetivo; para que algo sea efectivo dentro de esta estructura tiene que estar curricularizado, si no es así, no tiene impacto en las políticas universitarias.

De ahí que a menos que se cambien estos esquemas de pensamiento y de acción, las iniciativas alternativas de formación como la formación de líderes, no dejaran de ser simples planes de apoyo a la actividad académica.

## **5.2. MARCO REFERENCIAL**

Teniendo en cuenta que “Colombia es un estado Social de Derecho, organizado en forma de república unitaria... democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia de interés general”<sup>48</sup>. Es necesario fomentar la creación de espacios de encuentro y diálogo que permitan la constitución y establecimiento de un verdadero ejercicio democrático cimentado en tres pilares básicos como son: la igualdad, la posibilidad y la racionalidad, para de esta forma garantizar el acceso efectivo de todos los colombianos al cumplimiento de sus derechos y deberes.

---

<sup>48</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Artículo 1. pág 13.

Para empezar se debe tener claro que la democracia no es algo que se decreta sino que se logra a través de la lucha y la actividad organizada del pueblo. Es decir, la organización de las masas es esencial, ya que es ésta la manera en que se crea cultura e identidad propia. Entonces, luchar y organizarse por la búsqueda de la democracia no es más que recuperar la capacidad perdida por los colectivos de crear cultura.

Además, la conquista de la democracia supone el establecimiento de sus conceptos fundamentales ante la vida más allá que ante la ley. Pues la igualdad, la posibilidad y la racionalidad como decreto simplemente constituyen una burla. Como lo demuestra Estanislao Zuleta en una de sus reflexiones: “Anatole France dijo en el siglo pasado – queda prohibido a ricos y pobres dormir bajo los puentes; - obviamente, queda prohibido sólo a los pobres, puesto que los ricos no se van a dormir bajo los puentes”<sup>49</sup>. Así, los principios antes enunciados sobre los que se debe sentar la base de la democracia, deben ser una práctica cotidiana, un concepto que salga del simple planteamiento teórico. El ejercicio democrático, entonces, implica capacitar al hombre y la mujer para intervenir consecuentemente en la construcción y búsqueda de escenarios posibles de encuentro, de conciencia colectiva de comunidad; es necesario prepararlos para establecer una vida común. Dicha instrucción debe abarcar el aprendizaje para la participación, con miras a generar grupos, colectivos o comunidades que exijan, que piensen, que reclamen y que produzcan.

Sin embargo, nada de esto será realizable si no se promueven procesos de autoconocimiento, autoconciencia, autonomía, autoestima, responsabilidad, aceptación y respeto por la diferencia, fomento de la creatividad, la toma de decisiones responsables y sobre todo el establecimiento de una cultura de comunidad y solidaridad como forma eficaz de garantizar **la igualdad, la**

---

<sup>49</sup> ZULETA, Estanislao. “La participación Democrática en Colombia. En: [www.revistapolis.cl/2/zule.pdf](http://www.revistapolis.cl/2/zule.pdf)

**posibilidad y la racionalidad** en el marco democrático del Estado colombiano.

Antes de continuar, es preciso establecer claridad acerca de los conceptos necesarios para la comprensión y apropiación del discurso democrático.

La democracia tiene que ver con dotar a los ciudadanos de las condiciones necesarias para que éstos ejerzan el control sobre los actos públicos, pero en un entorno donde éstas circunstancias permitan la expresión libre y la participación de todos, o sea, que para que éstas existan primero se habrán tenido que gestar cambios profundos en la manera de pensar de los individuos y de los pueblos; tendrán que existir acuerdos sobre los requisitos básicos con que debe contar el desempeño social de cada hombre y mujer que haga parte de la sociedad; éstos requisitos entonces, hacen referencia a la necesidad de actuar, pensar y expresarse en términos de *igualdad*, definida ésta como la garantía de que todos los individuos cuenten con las mismas oportunidades reales y concretas de trabajar, estudiar, recrearse, decidir, etc.

El comportamiento social democrático de las personas debe fundarse además en la *posibilidad*, entendida como la libertad, es decir, tener el espacio para hacer todo aquello que la vida permite hacer. Posibilidad es oportunidad concreta ante la vida, pues por ejemplo, puede que la ley no le prohíba a nadie entrar a la universidad, pero sí se lo prohíbe la vida, la economía, los hechos; de todas maneras no se tiene libertad de educarse, esto resulta igual que no tener la posibilidad. Finalmente, la conquista de la democracia, exige actuar bajo el influjo de la *racionalidad*, que involucra tres condiciones que son: pensar por sí mismo, o sea, poder argumentar y llegar a demostrar lo que se piensa, pensar por si mismo, equivale a dejar que el otro también piense por si mismo (igualdad).

Pensar en el lugar del otro; este principio implica la capacidad de reconocer que el otro puede tener la razón; es hacer el esfuerzo de ver hasta que punto se puede aprender de él, respetar los diversos puntos de vista y entender que el otro también tiene su posición propia (igualdad - posibilidad).

Ser consecuente, que no es lo mismo que ser terco quiere decir, que si se tiene una tesis, hipótesis, creencia o pensamiento y sus consecuencias resultan contradictorias o difusas, se deben abandonar para ser consecuentes con la lógica. Es defender los principios propios y actuar de acuerdo a ellos, pero con la disposición de cambiar y cambiarlos o replantearlos si es necesario.

Así las cosas, es apremiante definir cursos de acción a través de los cuales los hombres y las mujeres tomen conciencia de la necesidad de emplear las herramientas y espacios que el sistema les ofrece para intervenir en los asuntos públicos. Pero el actuar democrático requiere además de afianzar las prácticas que lleven a internalizar los conceptos anteriormente expuestos; prepararse para hacer uso de dichos escenarios desde los cuales ejercer la participación y la defensa de los derechos humanos, sin embargo, garantizar estas actividades sólo es posible por medio de una preparación individual que permita hacer frente a las interacciones y generar las transformaciones necesarias en pro de la mejora de la calidad de vida de todos los individuos y colectividades que conforman la sociedad.

De aquí surge la necesidad de que todas las instituciones sociales hagan parte del proceso renovador con el cual se pretende mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos colombianos. Los primeros y más importantes participantes en dicho asunto deben ser los entes encargados de la formación de los niños y jóvenes (escuelas, colegios, universidades), en este caso específico la UIS, que debe apropiarse de los conceptos de participación, solidaridad, igualdad y libertad para conformar a través de

ellos estrategias que promuevan en sus miembros una cultura de lo colectivo como fundamento para el desarrollo individual y comunitario.

Pero la posibilidad de que la UIS alcance dichas metas depende de que ella vuelva su accionar hacia la preparación de los y las jóvenes en el desarrollo de habilidades sociales y potenciar su capacidad de respuesta y acción en los diversos ámbitos que conforman su realidad tanto dentro como fuera del campus universitario. Por ende y basados en el supuesto de que “nadie da de lo que no tiene”; se presenta una conceptualización de los aspectos considerados necesarios por las autoras para trabajar inicialmente en la formación de los y las jóvenes que se entregarán a la comunidad como líderes a través de la escuela de liderazgo UIS.

En ese orden de ideas, si la democracia se construye a través de la lucha y el trabajo del pueblo, todas las acciones destinadas a su fortalecimiento, deben planearse de acuerdo a una secuencia lógica de construcción; así:

El tema del ejercicio democrático requiere inicialmente trabajar tópicos de desarrollo personal que aseguren el aprovechamiento eficiente de los recursos sociales. Es decir, antes de hablar de participación, urge lograr que la gente entienda porque es importante que cada cual se conozca, valore, desarrolle su capacidad de responder creativamente y de escuchar al otro para establecer consensos, pues, sólo promoviendo comportamientos asertivos (enseñar a comprender al otro; así como a expresar o comunicar las propias emociones y opiniones sin agredir ni ser agredidos o sin sentirse culpable por ello) en todos los individuos, se alcanzarán niveles de participación reales y concretos. Así, se debe fortalecer la **autoestima**, es decir, desarrollar en los y las jóvenes la capacidad de reconocerse como personas valiosas, capaces de actuar de acuerdo a sus principios, aceptando el conjunto de rasgos físicos, mentales y espirituales que conforman la personalidad y entendiendo la incidencia de ella en los éxitos o

fracasos que se obtengan a lo largo de la propia existencia. Pero fortalecer éste sentimiento, solo se logra ahondando en el **autoconocimiento**, o reconocimiento de las potencialidades y limitaciones de cada uno para poder definir lo que se quiere o espera de la vida y generar las acciones por medio de las cuales éstas se lograrán. El autoconocimiento es el conocimiento propio a fondo y sin decirse mentiras, aceptando lo bueno y lo malo de sí mismo.

Al conocerse, aceptarse y entender los motivos por los cuales se actúa es posible iniciarse en el proceso de **escuchar al otro**, pues, en este nivel ya se cuenta con la capacidad de visualizar al otro como un ser igual, con el mismo derecho a participar y a que se consideren sus aportes en la construcción de alternativas de acción. Finalmente, sabiendo hasta donde se puede llegar, cada cual desarrolla su **creatividad**; pues teniendo en cuenta lo que se quiere, lo que piensan los otros y las posibilidades del entorno, se empiezan a concebir diversas opciones para responder a las exigencias de la cotidianidad personal y comunitaria. Abarcando múltiples puntos de vista, a partir de la capacidad creativa de cada individuo.

El desarrollo de éstas habilidades trae implícitamente la generación de **conciencia de comunidad**, pues en la medida que cada cual se conoce y acepta al otro, se logra imaginar entornos en los que todos vivan dignamente y en igualdad de condiciones.

En este camino hacia el aprendizaje democrático y luego de superar la etapa de desarrollo a nivel individual, se pasa a una en la cual se hace énfasis en aspectos que permiten un mejor desempeño en la interacción social, como la **comunicación efectiva**, definiéndola como la puesta en común de algo, el compartir, interacción social. Entonces, una buena comunicación implica entender al otro, ponerse en su lugar e interpretarlo con certeza. Compartir

es la clave de la comunicación efectiva. Si el hombre y la mujer internalizan este proceso, logran comprender la necesidad del **trabajo en equipo** como la construcción de realidad comunitaria a partir de la suma de las realidades individuales, como la base para el crecimiento y determinación de progreso.

Sin embargo, para garantizar este trabajo, es obligatorio saber que las relaciones humanas por naturaleza son generadoras de conflictos y por lo tanto trabajar desde esa perspectiva supone conocer cómo sortearlos y convertirlos en factor de desarrollo. Es decir, el trabajo en equipo involucra **negociación de conflictos**. Finalmente, la formación para el ejercicio democrático conlleva aprender a **tomar decisiones** responsables, o sea, estudiar cuidadosamente los aspectos relevantes en la decisión, actuar de acuerdo a ellas y asumir sus consecuencias. Además de tener en cuenta a los otros y sus perspectivas a la hora llevar a cabo el proceso de decidir.

Finalmente, la suma de los aspectos hasta aquí mencionados, se traduce en estrategias de educación críticas, progresistas, es más, educar para el desarrollo de habilidades personales obliga por coherencia a estimular y favorecer el ejercicio del derecho a la **participación**, desde la visión de ésta como el empleo del derecho de tener voz, de asumir, de decidir en diversos niveles de poder. Y en últimas esta práctica redundará en el establecimiento de una cultura democrática, es decir de un proceso formativo que permita construir conocimientos a partir de la interacción de todos los sujetos involucrados. La tarea es entonces educar al joven para que cree conocimiento a partir del análisis y reflexión de su propio contexto, adoptando los significados relevantes para él.

Si bien éstos temas no son los únicos importantes en la construcción de espacios democráticos teniendo en cuenta la situación de los miembros de la UIS, beneficiarios de la Propuesta de Escuela de Liderazgo, si resulta

necesario que las acciones que allí se lleven a cabo se inicien a partir de aquí, ya que se evidencian grandes vacíos respecto de ellos entre la población estudiantil, causa manifiesta de inseguridades y falta de motivación para la participación tanto dentro como fuera de la universidad.

### **5.3 MISIÓN**

Complementar la formación integral de los estudiantes promoviendo el desarrollo humano mediante el fomento de valores, capacidades y hábitos necesarios para el ejercicio del liderazgo, que les garantice una adecuada adaptación en el entorno universitario y les permita aportar crítica y científicamente al desarrollo del país.

### **5.4 VISIÓN**

La escuela de liderazgo será reconocida en el interior de la universidad como una organización que promueve la formación de líderes universitarios, a través de espacios consolidados dentro de la academia que favorecen la formación integral de las personas y contribuirá en la integración universitaria.

### **5.5 PRINCIPIOS**

La Escuela de Liderazgo UIS, consciente de la diversidad cultural existente al interior de la comunidad universitaria y de la aceptación de ésta como menester para la construcción de una base sólida para el ejercicio del liderazgo, postula como sus principios más esenciales:

- ? Reconocimiento de la diversidad y pluralidad estudiantil
- ? Respeto por la diferencia
- ? Defensa de los derechos humanos

? Trabajo en equipo

## **5.6 OBJETIVOS**

### **5.6.3 General**

Contribuir con la formación de estudiantes capaces de analizar abiertamente su entorno y emprender cursos de acción orientados a la mejora continua del mismo.

### **5.6.4 Específicos**

- ? Promover la capacitación continua en el área del liderazgo, por medio del diálogo constante sobre las problemáticas vividas en la institución, propiciando condiciones para que el estudiante asuma un papel protagónico en su formación.
- ? Generar espacios de reflexión, de intercambio, crecimiento personal y social desde los que se promueva el desarrollo humano integral, enfocado a dar atención a las necesidades de los estudiantes.
- ? Promover la participación de los diferentes estamentos de la universidad, orientada al surgimiento de nuevas propuestas que permitan cualificar la calidad humana y profesional de la comunidad universitaria UIS.

## **5.7 PERFIL DEL ESTUDIANTE**

El estudiante que participe en la Escuela de Liderazgo UIS será un joven abierto a propuestas novedosas, ansioso de tomar elementos que contribuyan en la definición de la propia identidad y dispuestos a explorar

diversas alternativas de desarrollo. A pesar de encontrarse en la culminación de la adolescencia tendrá claramente definido su proyecto de vida, lo que facilitará su estadía en la universidad y sus decisiones se encaminarán al cumplimiento de éste.

Además, será una persona que sobresaldrá en los distintos entornos por ser creativo, crítico, comprometido y con un gran sentimiento de responsabilidad social, que le permitirán estar en constante crecimiento personal y en esta interrelación promoverá el mejoramiento tanto de los demás miembros como de las condiciones próximas que le rodean.

## **5.8. DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO**

Para lograr los objetivos propuestos y la consolidación de la Escuela de Liderazgo, con su programa de formación de líderes, se ha planteado su ejecución a través de cinco (5) etapas así:

### **5.8.1 Etapa De Sensibilización Y Motivación**

El objetivo de esta etapa es sensibilizar a los estudiantes de primer semestre de las diferentes carreras de la universidad sobre la necesidad de líderes integrales al interior y fuera del contexto universitario, que posibiliten la apertura de escenarios de participación –académicos, sociales, culturales, políticos, de género, etc.- en pro del desarrollo integral de sus miembros y de una mejor calidad de vida de su entorno.

Esta etapa se desarrollará en un espacio abierto dentro de la Semana de Inducción a través de una jornada diagnóstico-participativa, en la que se propiciarán espacios de diálogo, análisis y reflexión acerca de distintas

problemáticas sociales y de la vida universitaria sobre las cuales se puede incidir, ya sea en un futuro inmediato como universitarios o a mediano plazo como profesionales.

Igualmente se busca que dentro de este proceso el estudiante reconozca la diversidad y pluralidad como inherentes a los conglomerados sociales e identifique dentro de éstos la necesidad de construir comunidad a partir de la diferencia.

### **5.8.2 Etapa De Profundización Y Reflexión**

En esta etapa se dará a conocer la Escuela de Liderazgo, su objetivo, proyección, dinámica y demás aspectos a considerar para permitir una mayor familiaridad y compromiso del estudiante con el proyecto.

Igualmente se busca enfatizar en las temáticas que revisten mayor interés para los participantes de acuerdo a los resultados observados en la Sensibilización, facilitando la reflexión sobre ellos y la necesidad y posibilidad de incidir directa o indirectamente en esas situaciones. La participación se considera primordial para el desarrollo de esta etapa.

### **5.8.3 Etapa De Inscripción Y Selección**

A partir del cierre de la etapa anterior se dará inicio a la inscripción de estudiantes interesados en participar en el desarrollo del proyecto. Para la selección se dará prioridad a quienes:

? se encuentren entre los 16 y 18 años

- ? hayan participado en las dos etapas desarrolladas hasta el momento
- ? hayan participado o sean miembros activos de algún grupo establecido.

El número de estudiantes seleccionados será de 30 y en caso de que sea necesario (de acuerdo a la demanda) se abrirá un máximo de dos grupos con igual número de participantes, es decir, se seleccionaran no más de 60, buscando con ello el cubrimiento y participación constante de todos durante el proceso.

#### 5.8.4 Etapa De Formación Y Extensión

Los objetivos de esta etapa son:

Dar al estudiante la posibilidad de adquirir nociones estructuradas sobre los temas, bajo la orientación de especialistas, así como proporcionarle las herramientas necesarias para que se convierta en agente multiplicador de ellas en la universidad.

Generar con el estudiante proyectos comunitarios orientados a participar en la transformación de su entorno a partir de temas tratados y las herramientas brindadas, buscando siempre el mejoramiento de la calidad de vida y los procesos que conforman la cotidianidad tanto dentro como fuera de la universidad.

Teniendo en cuenta que el líder enmarcado dentro de la Teoría del Superliderazgo ha de desarrollar ciertas habilidades personales, para que junto con sus capacidades sea capaz de guiar a los otros e influirse a sí mismos con el fin de alcanzar objetivos comunes, se plantea para el desarrollo de esta etapa los siguientes temas: **Desarrollo De Habilidades Personales:** Autoconocimiento, Autoestima, Escucha y Creatividad; **Desarrollo De Habilidades Para El Manejo De Grupo:** Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Manejo de grupos, Negociación de conflictos y Toma de decisiones; **Proyección Social:** Los derechos y deberes sociales, La participación social y Elaboración de proyectos.

Las temáticas se ejecutarán a través de diversas metodologías, que facilitarán su apropiación; éstas pueden agruparse en:

**Talleres:** Donde a través del aprender haciendo los estudiantes introyectarán más fácilmente el mensaje que se quiere hacer llegar. Éstos se desarrollaran con base en los conocimientos adquiridos en “Metodología de Trabajo Social de Grupo”.

**Seminarios-talleres:** A partir de la revisión teórica, se busca que los miembros de la Escuela complementen aspectos esenciales a través de actividades prácticas.

**Actividades de reflexión:** Donde se propiciará la comprensión profunda de los temas a través de casos expuestos y el análisis para la solución de problemas.

TEMA	OBJETIVO	METODOLOGÍA	REFERENTE TEÓRICO
------	----------	-------------	----------------------

HABILIDADES PERSONALES	AUTOESTIMA	<p>Reconocer la importancia de la autoestima como factor de la personalidad que contribuye a favorecer las relaciones interpersonales en los distintos ámbitos: familiar, académico y social.</p>	<p>Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad. Distribución del material a trabajar. Reflexión individual y grupal de la vida cotidiana relacionados con la autoestima. Evaluación del tema.</p>	<p>Concepto de Autoestima. Factores que influyen en el desarrollo de la Autoestima. Características de una alta y baja autoestima. Importancia de la autoestima. Estrategias para mejorar la autoestima.</p>
	AUTO CONOCIMIENTO	<p>Facilitar el proceso personal de conocimiento de sí mismo orientado al reconocimiento y aceptación de las cualidades y defectos como componentes esenciales en la definición de "yo" que soy. Reconocer la influencia de la auto imagen en la relación con las</p>	<p>Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad. Dinámica Socialización de la experiencia Síntesis del tema Evaluación final de la actividad desarrollada.</p>	<p>¿En qué consiste el autoconocimiento? Importancia del autoconocimiento Pasos para profundizar en el autoconocimiento La igualdad, complejidad y pluralidad de los seres humanos.</p>

	demás personas.		
<b>ESCUCHA</b>	Reconocer la importancia de la escucha en los procesos de interacción y comunicación social.	la la los de y	Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad. Relato de la parábola: “Los ciegos y el Elefante” Conformación de grupos de trabajo para desarrollar la parábola Exposición de los estudiantes Evaluación de la sesión desarrollada.
<b>CREATIVIDAD</b>	Promover el desarrollo del potencial creativo a través de diferentes medios para romper las barreras de distracción que impiden la libre expresión personal. Desarrollar procesos que	el del a y de que la libre expresión personal. con la que	Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad. Origami o papiroflexia Introspección de la actividad relacionándola con la cotidianidad
			Concepto de escuchar Diferencia entre oír y escuchar Cómo desarrollar una escucha asertiva
			Definición de creatividad La creatividad como herramienta para el manejo de situaciones cotidianas.

	estimulen la imaginación y fortalezcan el sentido creativo de los estudiantes para aprender a aprovechar todos los recursos disponibles en cada situación que enfrentan.	Intercambio de percepciones a nivel grupal Discusión de evaluación del tema.
--	--	---

DESARROLLO DE HABILIDADES DE MANEJO DE GRUPOS

COMUNICACIÓN	<p>Reconocer la importancia de la comunicación verbal y no verbal como expresión esencial de emociones y afectos para el éxito de las relaciones interpersonales y su influencia en la calidad de la comunicación.</p> <p>Brindar herramientas metodológicas para comunicar en forma efectiva y clara en pro de la interacción social.</p>	<p>Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad.</p> <p>Dinámica “El tiempo muerto”</p> <p>Análisis de la dinámica</p> <p>Dinámica “La transmisión de las informaciones”</p> <p>y “Juego de Mímicas”</p> <p>Discusión grupal de los diferentes aspectos</p> <p>Evaluación de la sesión.</p>	<p>¿Qué es la comunicación?</p> <p>Actores y elemento que influyen en la comunicación</p> <p>El proceso de comunicar</p> <p>Comunicación verbal y no verbal</p> <p>Teoría de la Acción Comunicativa</p>
TRABAJO EN EQUIPO	<p>Autoevaluar las propias capacidades y carencias que se tienen para trabajar en equipo, propiciando los cambios personales necesarios frente a aquellas actitudes y conductas discordantes con</p>	<p>Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad.</p> <p>Dinámica “El ciego, el sordo y el mudo”</p> <p>Análisis de la dinámica</p> <p>Lluvia de ideas</p> <p>Resumen</p>	<p>Diferencia entre equipo de trabajo y grupo</p> <p>Formación de equipos de trabajo</p> <p>Características de los equipos</p> <p>Relación del líder con los miembros de un equipo</p>

		<p>éste propósito</p> <p>Desarrollar actitudes que faciliten el trabajo en equipo de manera coordinada y encaminada a la consecución de metas en un esfuerzo colectivo y mancomunado</p>	<p>Evaluación del taller.</p>	<p>Diferencia entre líder y jefe</p>
MANEJO GRUPOS	DE	<p>Brindar herramientas metodológicas para el eficaz manejo de grupos a través de experiencias vivenciales, integrando las diferentes temáticas trabajadas en el programa.</p>	<p>Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad.</p> <p>Exposición del tema</p> <p>Role-playing</p> <p>Dinámicas improvisadas por los estudiantes</p> <p>Evaluación de las dinámicas</p> <p>Evaluación del taller.</p>	<p>Concepto de grupo</p> <p>Clasificación y características de los grupos</p> <p>Relaciones entre los miembros del grupo</p> <p>Dinámicas de grupo</p>
TOMA DECISIONES	DE	<p>Analizar las dificultades inherentes a la toma de decisiones por consenso del grupo</p>	<p>Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad</p> <p>Dinámica</p>	<p>¿En que consiste la toma de decisiones?</p> <p>Factores que inciden en la</p>

	<p>y la influencia del liderazgo y de las percepciones subjetivas sobre éstas decisiones</p> <p>Fortalecer la capacidad de toma de decisiones</p>	<p>Dinámica “El Edén”</p> <p>Discusión</p> <p>Exposición de la tallerista</p> <p>Evaluación del taller.</p>	<p>“El toma de decisiones</p> <p>de El liderazgo y la toma de decisiones.</p>
NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS	<p>Promover el desarrollo de habilidades y destrezas para participar en el manejo, negociación y solución de conflictos al interior de un grupo</p> <p>Analizar la influencia de factores como la comunicación, toma de decisiones, intereses personales, entre otros, en la generación y solución de conflictos al interior de un grupo.</p>	<p>Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad.</p> <p>Dinámica “El banco”</p> <p>Análisis de la dinámica</p> <p>Construcción del saber</p> <p>Evaluación del taller desarrollado.</p>	<p>Concepto de negociación de conflictos</p> <p>Diferencia entre negociación y mediación</p> <p>Técnicas para la negociación de conflictos</p> <p>El gana-gana, pierde-gana.</p>

PROYECCION SOCIAL

<p>DERECHOS Y DEBERES</p>	<p>Reconocer como naturales a las personas los deberes y derechos que todos tenemos y que son garantía para el establecimiento de la dignidad de los seres humanos Sensibilizar acerca de la importancia del conocer los derechos y deberes y de la necesidad de aportar con base en ello desde las diferentes disciplinas al establecimiento de la igualdad y la justicia social.</p>	<p>Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad Análisis de casos Discusión Lluvia de ideas ante un caso concreto Exposición Evaluación del desarrollo del tema</p>	<p>Concepto de derechos y deberes Los derechos humanos Los derechos y deberes sociales La igualdad ante la ley Mecanismos de protección de los Derechos.</p>
<p>PARTICIPACIÓN</p>	<p>Analizar la importancia de la participación en un estado democrático como alternativa para decidir en las decisiones de un grupo y frente al futuro de la sociedad</p>	<p>Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad Dinámica Philips 6.6 Síntesis Evaluación del taller</p>	<p>Concepto de participación Tipos de participación Niveles de participación La participación en el marco de la Constitución Política</p>

	<p>Reconocer los elementos necesarios para una efectiva participación a través de los diferentes canales establecidos para ello.</p>		<p>Participación y Democracia</p>
<p>ELABORACIÓN DE PROYECTOS</p>	<p>Brindar herramientas metodológicas que permita a los participantes ser sujeto y actor en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve a través de la elaboración de proyectos que contribuyan a la mejora de su entorno.</p>	<p>Explicación del desarrollo y objetivo de la actividad Exposición del tema Conformación de grupos de trabajo Breve exposición de los proyectos por áreas Discusión grupal de algunos proyectos Establecimiento de compromisos personales con</p>	<p>¿Qué es un proyecto? Diferencia entre plan, programa y proyecto Tipos de proyectos El Árbol de problemas Fases de planificación de proyectos Etapas del proyecto Pasos para la elaboración de un proyecto social.</p>

		relación a la elaboración de proyectos sociales Evaluación del taller	
--	--	--	--

### **5.8.5 Etapa de Evaluación y Retroalimentación**

Ésta se desarrollará paralela a las cuatro etapas anteriormente descritas. Al finalizar cada una se analizarán los resultados obtenidos y se buscará a partir de ellos modificar el programa de forma que cada vez sea más eficiente, más acorde con los intereses de los estudiantes, que responda realmente a sus expectativas.

La evaluación se realizará en dos momentos: durante el proceso, a medida que se desarrolla cada etapa y posterior al proceso; ésta última se desarrollará a mediano plazo, cuando los estudiantes que hayan participado durante todo el proyecto se encuentren a mediados del segundo nivel académico con una muestra comparativa de igual número de estudiantes que no participaron, con el fin de medir el impacto real del proyecto.

Esta etapa se realizará mediante la asignación de material de evaluación con el fin de revisar si se cumplieron los objetivos planteados y la satisfacción de los estudiantes respecto al desarrollo del tema.

## **5.8 DURACIÓN**

En un primer momento la Escuela de Liderazgo ofrece el proyecto “Formación de Líderes”, el cual busca desarrollar habilidades para el ejercicio del liderazgo en el marco de la Teoría del Superliderazgo y tendrá una duración de un semestre académico.

En un segundo momento, se extenderá su campo de acción, a través de proyectos propuestos y diseñados por los estudiantes pioneros de la

Escuela, con el fin de acercar ésta a la realidad de la comunidad universitaria, sin desligar el componente del liderazgo de sus programas.

La Escuela de Liderazgo estará administrada por la sección de Atención Psicosocial de la División de Bienestar Universitario UIS y buscará posicionarse dentro de la academia a través de sus proyectos como área electiva.

### 5.9 CRONOGRAMA

A continuación se presenta el cronograma de la propuesta considerando que su ejecución se plantea para desarrollar en un semestre académico, lo que supone su realización en 16 semanas. Entonces lo que aquí se ve, es cuanto tiempo requiere el cumplimiento de cada una de sus etapas.

Actividades	Primer Mes	Segundo Mes	Tercer Mes	Cuarto Mes
1 Sensibilización y motivación	■			
2 Profundización y reflexión		■		
3 Inscripción y selección			■	
4 Formación			■	■
4.1 Habilidades personales			■	
4.2. Manejo de grupo				■
4.3. Proyección social				■
5 Evaluación y retroalimentación	■	■	■	■

Como se plantea en el diseño del proyecto, la evaluación se llevará a cabo de manera simultánea con el proceso de intervención y además en el semestre siguiente se hará una medición del impacto de éste en los participantes, a través de la comparación de su desempeño con el de compañeros que no participaron en la escuela de liderazgo.

## **5.10 RECURSOS NECESARIOS**

Para que el proyecto sea viable se requiere de unos recursos mínimos y según el concepto de las autoras son los siguientes:

### **✍ Humanos.**

Un (1) coordinador (Trabajador/a Social).

Dos (2) asesores (especialistas en el tema del liderazgo) que guíen la ejecución del proyecto.

Dos (2) estudiantes auxiliares que colaboren en la consecución y preparación de los materiales.

### **✍ Materiales.**

Local para desarrollar las actividades.

Papelería (papel bond, folletos, marcadores, vinilos, pinceles, fotocopias, etc.).

Equipos audiovisuales.

Sillas.

Mesas.

Sin embargo, los elementos aquí presentados pueden variar de acuerdo al criterio de quien asuma la ejecución de la propuesta.

## 5.11 INDICADORES DE EVALUACIÓN

Teniendo en cuenta que la evaluación se desarrolla en dos momentos, el primero simultáneo a la intervención, los indicadores que se plantean para éste son de tipo cuantitativo puesto que la dinámica propia de estos procesos dificulta la medición del impacto inmediato. Dichos indicadores son los siguientes:

- ✍ Número de estudiantes inscritos.
- ✍ Número de veces que se dicta cada taller.
- ✍ Número de solicitudes de inscripción por parte de alumnos de otros semestres.
- ✍ Calificación dada por parte de los estudiantes a cada una de las actividades de la escuela de liderazgo.
- ✍ Número de participantes que cumplen todas las etapas.
- ✍ Número de proyectos viables planteados por los estudiantes a partir de la etapa de proyección social.

En este orden de ideas, el segundo momento de evaluación será de tipo cualitativo, para lo cual se propone la realización de una investigación que permita determinar el nivel de introspección alcanzado por los estudiantes participantes en la escuela de liderazgo, plasmado en la capacidad adquirida por ellos para intervenir en su entorno de forma efectiva. Es decir, que aquí los indicadores de evaluación serán los resultados de la investigación.

## **5.12 FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES**

- ✍ Colaboración de Bienestar Universitario para el desarrollo de la propuesta.
- ✍ Apoyo de la escuela de Trabajo Social.
- ✍ Apoyo de la comunidad universitaria.
- ✍ Participación de los estudiantes.

## **5.13 ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA ESCUELA DE LIDERAZGO UIS**

El Trabajador Social se proyecta como elemento clave para la consolidación de la Escuela de Liderazgo y por ende, de la puesta en marcha del proyecto de formación de líderes, ya que gracias a su formación humanista es el profesional idóneo para supervisar la calidad cuantitativa y cualitativa del proceso de formación integral teniendo en cuenta las dimensiones necesarias para que este sistema se cumpla a cabalidad. Así, a continuación se describen algunas de las características con las que debe contar tanto a nivel personal, como técnico:

### **? A Nivel Personal**

Inicialmente, el Trabajador Social debe ser un agente de cambio, es decir, le corresponde estar consiente de su papel como sujeto social activo e implicado en las transformaciones sociales, vislumbrando la importancia de su aporte en el desarrollo de cada actividad del grupo.

Entonces, partiendo de la necesidad de avanzar sobre la formación integral de profesionales y tratándose el proyecto de la formación de líderes, es importante en primera instancia que el Trabajador social sea un líder, además de estar dotado de cualidades personales y profesionales que le permitan guiar la búsqueda del desarrollo de la propuesta a partir del fomento en los participantes de una cultura del mejoramiento continuo personal como base para el establecimiento de una mejor calidad de vida para todos.

Es decir, que antes que planear, ejecutar, investigar o coordinar, el trabajador social debe ser una persona cuyo estilo de vida refleje la adopción de los postulados del superliderazgo, o sea, que se haya apropiado de temas como crecimiento personal, respeto por la dignidad del otro, por la diferencia y que actúe responsablemente a partir del análisis de diversas perspectivas.

En otras palabras, el Trabajador Social debe estar en capacidad de gerenciar procesos al interior del grupo, contemplando su acción desde el diseño, ejecución y seguimiento, hasta organizar procesos encaminados a resolver diversas problemáticas que se presenten. Además, necesita la habilidad y preparación para participar en los espacios de toma de decisiones como mediador a través del conocimiento de las necesidades e intereses específicos de los diferentes individuos involucrados.

### ? **A Nivel Técnico:**

Dentro de este contexto el quehacer del Trabajador Social requiere de su conocimiento y preparación para desempeñar labores de diagnóstico, programación, coordinación, ejecución y evaluación del proyecto en cada una de sus etapas combinando esfuerzos con profesionales de otras áreas

para la gestión y movilización de los recursos necesarios para garantizar la viabilidad de la propuesta.

En este orden de ideas, las funciones más relevantes para el Trabajador Social son:

**INVESTIGADOR:** Fundamental en la segunda etapa del proceso en la que se plantea la investigación cualitativa para medir el impacto real del proceso

**PLANIFICADOR:** Para lograr el cumplimiento de todos los objetivos propuestos

**EDUCADOR:** A través de las distintas modalidades en que se desarrolle la etapa de formación, el Trabajador Social promoverá el aprendizaje de sus miembros, de forma vivencial y horizontal, a diferencia del modelo tradicional de educación, propiciando una mayor apropiación de los temas.

**COORDINADOR:** A través de todo el proceso, garantizando el óptimo uso de los recursos humanos, físicos y materiales y de su conjugación, concertándolos para el buen desarrollo de todas las actividades planeadas.

## CONCLUSIONES

El ejercicio del liderazgo en la UIS no ha sido propiciado por la institución, debido a que el principal objetivo con el cual ésta se fundó fue el de contribuir al desarrollo del sistema productivo del país a través de la formación de individuos preparados científica y técnicamente para ello; es decir, para la universidad la formación de personas líderes, críticas del entorno, agentes de transformación social, más allá del económico, no resulta relevante, puesto que no ha considerado cómo este tipo de proceso podría incidir en el mantenimiento del estatus que ha adquirido; reportándole mejoras significativas en el desarrollo de todos sus procesos y por ende de los resultados que de estos obtiene.

La capacitación para el liderazgo constituye una herramienta de educación fundamental a través de la cual garantizar la consolidación del proceso de formación integral; ahora bien, en el ámbito universitario, este fenómeno, debería considerarse como factor indispensable a la hora de planear procesos que involucren a los y las jóvenes, puesto que teorías como la del superliderazgo ofrecen herramientas a partir de las cuales optimizar sus habilidades y capacidades en la búsqueda de mayores y mejores oportunidades de desarrollo social. Es decir, el superliderazgo permite analizar de manera conjunta la cotidianidad de cada individuo y también de esta misma manera generar estrategias de acción. En otras palabras formar en este línea, implica formar los líderes que la sociedad requiere.

La Universidad Industrial de Santander necesita formar a sus estudiantes para ser líderes, porque aunque con su prestigio logra ubicarlos en el sistema productivo y de ésta forma; aplicando conocimiento técnico; ascender socialmente, máxima meta de la mayoría de los estudiantes de la UIS y del sistema educativo colombiano en general, esta no es suficiente para responder a las nuevas exigencias de la sociedad. Por ende; debe establecerse como prioridad de la institución la búsqueda de estrategias que en primer término transformen las formas de interacción hasta ahora validadas en su interior.

Es necesario que se generen procesos de cambio que logren incidir en las visiones que la comunidad universitaria UIS tienen del proceso formativo y las relaciones que él genera; aprovechando el ambiente de renovación y reinterpretación del quehacer de la institución que actualmente se presenta.

La sociedad necesita de un nuevo tipo de persona capaz de revisar su propia vida y corregir los comportamientos que le impiden alcanzar el desarrollo; además requiere que sean seres preparados para analizar los diversos escenarios que constituyen su entorno; pero analizarlos crítica y reflexivamente teniendo en cuenta la perspectiva del otro, la solidaridad y necesidad de construir espacios de encuentro y concertación basados en las propias experiencias como forma de evaluar los resultados. Dentro de este contexto, se puede contar con los postulados del Superliderazgo para fomentar esta construcción de nuevas formas de interacción fundamentadas en el desarrollo del potencial personal en pro del establecimiento de una cultura de mejoramiento continuo que desde el ámbito universitario se proyecte a las demás esferas sociales de los individuos.

La UIS necesita de acciones que le permitan ofrecer a sus miembros opciones de formación que les asegure su preparación para la participación efectiva en aspectos relevantes de la cotidianidad e impulse su crecimiento y

progreso pensado desde otros ángulos que sin dejar de lado la academia; tampoco desconozca su necesidad de evolución a nivel físico, psicológico, espiritual, deportivo, cultural, político para alcanzar mayores grados de satisfacción en su quehacer y mejores resultados en la búsqueda de una sociedad más equitativa.

## RECOMENDACIONES

Estudiar los sitios de prácticas de acuerdo a los objetivos de la Escuela de Trabajo Social, con el fin de mejorar las condiciones del ejercicio práctico y ofrecer a los estudiantes verdaderos campos de crecimiento personal y profesional, que a su vez incida en el resultado final del trabajo de Grado.

Apoyar las propuestas que surjan de los estudiantes, no como panacea a determinadas situaciones sino como alternativa latente cuyo impacto ha de ponerse a consideración.

Promover la continuidad de las intervenciones en los sitios de práctica, buscando con ello que con el cambio de practicante, éstos no se desliguen de los procesos que se han llevado durante un determinado período de tiempo e igualmente los miembros de la organización sientan que no es el accionar de un o una estudiante, sino el procedimiento ordenado y conjunto lo que logra el resultado final obtenido.

Bienestar Universitario ha de evaluar su quehacer de acuerdo a los objetivos planteados en el proyecto educativo de la UIS "*la formación integral*" y si es necesario replantear su dinámica y objetivos para responder a los desafíos que el contexto universitario le presenta, dejando de lado la acción paternalista, coyuntural y de asistencia con que se ha caracterizado.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA BENDEK, Eduardo. Pedagogía siglo XXI. Ediciones Unimetro. Barranquilla, 1999.138 Págs.

ANDER-EGG, Ezequiel. Como elaborar un proyecto. Espacio Editorial, Buenos Aires, 1998.

ANGARITA, Sonia. Trabajo Social en Salud Mental con los Estudiantes de Primer Nivel de la UIS. Tesis de Grado. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social, UIS. Bucaramanga, 1998.

BALDUINO A, Andreola. DINÁMICA DE GRUPO. Editorial SAL TÉRREA. Bilbao, Santander, 1982

BURBANO LÓPEZ, Armando. ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES ASCUN. SIMPOSIO PERMANENTE SOBRE LA UNIVERSIDAD. VI SEMINARIO GENERAL, 1992 –1994 NO. 40. LA EDUCACIÓN SUPERIOR COLOMBIANA. EL IMPACTO DE LA LEY 30 DE 1992, EN SU DESARROLLO, CRISIS O CONSOLIDACIÓN. Santafé de Bogota, 1995.

CARO, Blanca. OROZCO, Enrique y otros. AUTONOMÍA Y CALIDAD: EJES DE LA REFORMA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA. Universidad de los Andes. Universidad Nacional de Colombia. Santafé de Bogota. Publicaciones UNIANDES. 1993.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991.

DÍAZ ARENAS, Pedro Agustín. TRAS LA UNIVERSIDAD LEY CARTEL Y CASCABEL. Editorial El Búho. Santafé de Bogotá, 1996.

DIRKS, Heinz. LA PSICOLOGÍA DESCUBRE AL HOMBRE. “Un estudio moderno del alma humana”. Ediciones Nacionales. Santa Fe de Bogotá, 1998.

DURAND, Julio y PUJADAS, Carlos. Calidad motivacional y valores en el liderazgo en la universidad. Conferencia, Buenos Aires: Mayo de 2002.

ESQUIVEL LARRONDO, Juan E. LA UNIVERSIDAD HOY Y MAÑANA. Perspectivas Latinoamericanas. CESU. México, 1995.

FERRO BAYONA, Jesús. VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD ANTE EL SIGLO XXI. Ediciones UNINORTE. Colombia, 1996

FREIRE, Paulo. Educación y Participación Comunitaria. En: Nuevas perspectivas críticas de educación. Barcelona: Paidós Educador, 1994, p. 87 –96.

GÜIZA González, Alix. Escuela de Formación de tutores: un aporte en el proceso de formación integral del estudiante UIS de pregrado, Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2002. Proyecto de Grado.

[http:// www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf](http://www.ascun.org.co/bienestar/pbienestar.pdf)

[http://www. info@psicologíacientifica.com](http://www.info@psicologíacientifica.com)

<http://monografias.com>

[http://usuarios.lycos.es/marccioni/paulo\\_freire.htm](http://usuarios.lycos.es/marccioni/paulo_freire.htm)

[http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/conce\\_educ/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/conce_educ/default.htm)

[http://perso.wanadoo.es/angel.saez/pagina\\_nueva\\_70.htm](http://perso.wanadoo.es/angel.saez/pagina_nueva_70.htm)

[http://www. info@psicologíacientifica.com/articulos/ar\\_monico1.htm](http://www.info@psicologíacientifica.com/articulos/ar_monico1.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>

<http://www.uis.edu.co/web/index.jsp>

[http://www.uis.edu.co/web/doc\\_interes/uisencifras2002/index.html](http://www.uis.edu.co/web/doc_interes/uisencifras2002/index.html)

Instituto Latinoamericano De Liderazgo Desarrollo Humano Y Organizacional. YARCE, Jorge. El líder ¿nace o se hace?.En. [www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/ documentos\\_word/WEB/I/4.HTM](http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/I/4.HTM)

JOHANNOT, Henri. EL INDIVIDUO Y EL GRUPO. Aguilar S.A. Ediciones. Madrid, 1992.

KOTTER, J. EL FACTOR LIDERAZGO. España: Ediciones Díaz de Santos. S.A. 1988.

LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Ley 30 de 1992. Artículo 1º Santa fe de Bogotá: El Pensador Editores LTDA, 1998.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. Ley 115 de 1994. Santa fe de Bogotá: El Pensador Editores Ltda., 1998.

LINEAMIENTOS PARA LA ACREDITACIÓN. Sistema Nacional de Acreditación. Santafe de Bogotá: CORCAS Editores, 1996.

LOMBARDI VILLALOBOS, entre otros. UNIVERSIDAD TEORÍA Y PRAXIS. Universidad del Zulia. Ediciones ASTRO DATA S.A. Venezuela, 1996

LÓPEZ Quintas, Alfonso. Como lograr una formación integral. Conferencia en la real academia de Ciencias morales y Políticas Sesión del 22 de Octubre de 1996. Curso Académico 1996/1997.

MCCLINTOCK, A. TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA. Paidós. Barcelona, 1995.

OTALORA, Guillermo. CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL. APUNTES DEL SEMINARIO – TALLER.

PAPALIA, E. Diane. Desarrollo humano. Mc Graw Hill. Santa Fe e Bogotá, 1997.

PLAN INSTITUCIONAL DE BIENESTAR UNIVERSITARIO. ICFES. Santafé de Bogotá, 1999.

POLÍTICAS PARA LE EDUCACIÓN SUPERIOR 1998 - 2002. ICFES. Santafé de Bogotá, 1999.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. División Editorial y de Publicaciones UIS. Bucaramanga: 2000.

REINVENCIÓN DE LA UNIVERSIDAD: PROSPECTIVA PARA SOÑADORES. ICFES. Colombia, 1994

SEMINARIO INTERNACIONAL: FILOSOFÍA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Transformación de la Universidad Siglo XXI. Universidad de Antioquia, Medellín, 1991

SEMINARIO TALLER. PLAN INSTITUCIONAL DE BIENESTAR UNIVERSITARIO. ICFES. Santafe de Bogotá. 1999

SILVA, Renan. La Universidad Colombiana en el siglo XIX. Entre la precariedad y las guerras civiles tomado de revista Credencial Historia, Bogotá, Edición 154 octubre de 2002. En:

[www.banrep.gov.co/blaavirtual/credencial/octubre2002/launiversidad.htm](http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/credencial/octubre2002/launiversidad.htm)

SUESCÚN MONROY, Eduardo. UNIVERSIDAD PROCESO HISTÓRICO Y JURÍDICO. Santafé de Bogotá. Editorial Grijalbo, 1994.

TARAZONA ACEVEDO, Álvaro. CONFLICTO Y VIOLENCIA EN LA UNIVERSIDAD EN COLOMBIA. El proyecto modernizador y el movimiento estudiantil universitario en Santander, 1940 – 1980. UNIVERSIDAD DE HUELVA, DEPARTAMENTO DE HISTORIA II Programa de Doctorado Transiciones, Cambios y Permanencias en las Sociedades Modernas y Contemporáneas de Europa y América. ESPAÑA, 2000

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo N° 102: De los principios orientadores de la reforma académica. Bucaramanga: UIS, 1995.

\_\_\_\_\_. Estatuto general de la universidad industrial de Santander. Bucaramanga: UIS, 2001

VERGARA CORREA, Carmenza. PROYECTO PARA EL CRECIMIENTO PERSONAL DEL ESTUDIANTE UIS Y DESARROLLO DE SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO. Facultad de ciencias humanas. Departamento de Educación, UIS, 1991.

[www.saludpublica.com/titulos/adolescencia.htm](http://www.saludpublica.com/titulos/adolescencia.htm)

## **ANEXOS**

ONDA TERA

WIS

¿QUÉ ES?

La propuesta consiste en la creación de la escuela de liderazgo al interior de la UIS, conformada por un grupo de estudiantes de las diferentes facultades; con el propósito de contribuir a la formación de éstos como ciudadanos íntegros, con espíritu participativo, con carácter fortalecido y con elevado nivel de autoestima; es decir se busca que los estudiantes se desarrollen como individuos independientes y capaces de relacionarse eficazmente en distintos ámbitos sociales.

### ¿CUÁL ES SU OBJETIVO?

El objetivo de esta escuela es tanto formar líderes en el sentido estricto, como se hacen personas que puedan interactuar desde su propia personalidad, cual es el mecanismo que hacen el liderazgo. entonces, teniendo en cuenta sus principios, valores, características del entorno, habilidades y motivaciones; puedan decidir con cierta propiedad que acciones seguir, ya sea liderar procesos o elegir con mayor fundamento con quienes colaborar.

Para el desarrollo de este objetivo, el proyecto se realizará en las siguientes etapas:

### ? ETAPA PRELIMINAR: DIFUSIÓN, CONVOCATORIA E INSCRIPCIÓN.

En ella, se **Inscripciones: 25 de Marzo a 4 de Abril.**

**Fecha de iniciación: 9 de Mayo**

**2.Segunda F**  
(7 semanas)  
-Proyecto de  
-Autoestima y  
-Manejo de ei  
-Creatividad

llevarán a cabo actividades de difusión del proyecto, visitas a centros de estudios, campañas por radio (UIS Stereo), folletos, charlas con líderes, etc. Este primer semestre se realizará una convocatoria y inscripción de los estudiantes interesados en participar.

**3. Tercera F**  
(semanas)  
-Comunicación eficaz  
-Negociación de conflictos  
-Toma de decisiones  
-Plan de acción.

### ? TERCER SEGUIM

Garantizar la creación de la escuela así como el cumplimiento de los propuestos.

### ? PRIMERA ETAPA: FORMACIÓN

Presentación formal del proyecto, divulgación, selección de los estudiantes, conformación del grupo de trabajo.

**Duración:** 1 semana

### ? SEGUNDA ETAPA: FORMACIÓN

Ejecución de los talleres, en los cuales se desarrollaran temas como:

**1. Primera Fase: Ubicación;** (2 semanas)  
Teorías sobre el liderazgo, estilos, tipos, etc.

**ANEXO B.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO**

**PROYECTO DE CREACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO UIS  
FORMATO DE INSCRIPCIÓN**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

**RESPONSABLES:** \_\_\_\_\_

<b>Nº.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>EDAD</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CARRERA</b>	<b>HORARIO DISPONIB</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

**ANEXO C.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO**

**PROYECTO DE CREACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO UIS**

**LISTADO DE ASISTENCIA**

**TEMA:** \_\_\_\_\_

**FECHA Y HORA:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

**RESPONSABLES:** \_\_\_\_\_

<b>Nº.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARRERA</b>	<b>CÓDIGO</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			

**ANEXO D.**

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

PROYECTO DE CREACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO UIS

ENCUESTA N° \_\_\_\_\_

SEXO: F \_\_\_ M \_\_\_    EDAD: \_\_\_\_\_    CARRERA \_\_\_\_\_

1. PARA UD QUÉ ES EL LIDERAZGO? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. QUE SIGNIFICA SER LÍDER Y QUE CARACTERÍSTICAS SE DEBE TENER PARA SERLO? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. QUIÉN PUEDE SER LÍDER? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. EXISTEN LÍDERES EN LA UIS? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
4.1 COMO LOS IDENTIFICAN?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ES NECESARIO FORMAR PARA EJERCER EL LIDERAZGO? (JUSTIFIQUE SU RESPUESTA)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. CREE UD. QUE EN LA UIS FORMAN LÍDERES? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
POR QUÉ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. QUE RECOMENDACIONES DARÍA UD. PARA ABORDAR EL TEMA DEL LIDERAZGO EN LA UIS?

---

---

---

---

---

---

8. ESTARÍA INTERESADO EN PARTICIPAR EN UNA PROPUESTA PAR LA FORMACIÓN DE LÍDERES?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

GRACIAS...

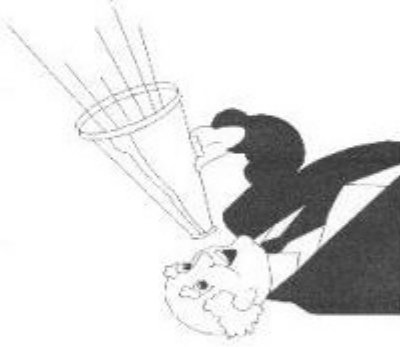
ANEXO E.

## PROYECTO PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN EL ESTUDIANTE UIS

### INFORMA

A LOS ESTUDIANTES INTERESADOS EN PARTICIPAR EN LOS  
TALLERES DE TRABAJO, QUE SE PUEDEN ACERCAR A LA OFICINA DE  
BIENESTAR UNIVERSITARIO LOS DÍAS JUEVES 20 Y VIERNES 21 DE

FEBRERO EN EL HORARIO DE 2:00 A 5:00 P.M.



**ANEXO F.**



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

*CIRCULAR*

*PARA: Presidentes y juntas directivas centros de estudios – colonias y grupos culturales UIS.*

*DE: Trabajo Social – Bienestar Universitario*

*FECHA: Noviembre 5 de 2002-11-05*

**MOTIVO:**

*Teniendo en cuenta la multiplicidad de acciones que se pueden encauzar hacia el bienestar del estudiante UIS; en esta ocasión deseamos nos brinden sus aportes para la estructuración de la Fundación para el liderazgo del estudiante UIS y en lo posible se vincule con su consolidación, convirtiéndose en integrante activo de ella, les agradecemos sus valiosos aportes diligenciando el formulario que adjunto se anexa.*

*La alumna ALBA LIYANI MANRIQUE, código No. 974115 de la carrera de Trabajo Social, recogerá la información que ustedes tengan a bien facilitarnos.*

*Cordial saludo,*

*Gilma de Contreras*  
GILMA PUENTES DE CONTRERAS  
Trabajadora Social Bienestar Universitario

