

Viabilidad de definir un perfil de liderazgo docente universitario con enfoque sostenible en instituciones privadas del Puerto de Veracruz

Feasibility of Defining a University Teaching Leadership Profile with a Sustainable Focus in Private Institutions in the Port of Veracruz

Flor
Rodríguez Carrasco¹

Resumen

El presente artículo analiza la viabilidad de definir un perfil de liderazgo docente universitario con enfoque sostenible en instituciones privadas de educación superior del Puerto de Veracruz, México. Se identifica un vacío conceptual en la delimitación de un perfil que articule competencias tradicionales con habilidades orientadas a la sostenibilidad. La investigación adopta un paradigma mixto con un diseño secuencial exploratorio, el cual permite que los resultados cuantitativos iniciales orienten la profundización cualitativa, fortaleciendo la validez interpretativa del perfil emergente. Para ello, se emplean encuestas estructuradas con preguntas tanto cerradas como abiertas, aplicadas a docentes de cinco instituciones de educación superior con modelos educativos similares. Los resultados evidencian un consenso respecto a la importancia del liderazgo docente y la necesidad de desarrollar habilidades para inspirar, motivar, fomentar la participación y promover el pensamiento crítico. La integración de la sostenibilidad se centra en temas innovadores, educación en valores y la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se concluye que es necesario definir un perfil docente mediante programas de formación en liderazgo sostenible y el fortalecimiento del apoyo institucional para integrar la sostenibilidad en la práctica educativa.

Palabras clave: sustentabilidad, liderazgo docente, modelo educativo, perfil, objetivos de desarrollo sostenible.

¹ Universidad de Oriente-Campus Veracruz. Docente. Doctora. Veracruz, México. E-mail: 52300015@uoglobal.edu.mx
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0954-8020> Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=KJTa9A-MAAAAJ&hl=es&authuser=1>



Abstract

This article analyzes the feasibility of defining a university teaching leadership profile with a sustainability-oriented approach in private higher education institutions located in the Port of Veracruz, Mexico. A conceptual gap is identified in the delimitation of such a profile, particularly in the articulation of traditional teaching competencies with leadership skills aimed at promoting sustainability within the university context. The study adopts a mixed-methods paradigm through an exploratory sequential design, which allows initial quantitative findings to guide the subsequent qualitative phase, thereby strengthening the interpretative validity of the emerging leadership profile. Data were collected using structured surveys with closed- and open-ended questions administered to faculty members from five private higher education institutions that share similar educational models.

The results reveal a consensus regarding the strategic importance of teaching leadership, as well as the need to develop competencies that enable faculty members to inspire, motivate, foster participation, and promote critical thinking. The integration of sustainability is primarily reflected through innovative curricular themes, values-based education, and the application of the Sustainable Development Goals (SDGs). The study concludes that defining a sustainable teaching leadership profile is both necessary and feasible, requiring the implementation of targeted training programs in sustainable leadership and strengthened institutional support to effectively integrate sustainability into teaching practices.

Key words: sustainability, teacher leadership, educational model, profile, sustainable development goals.



Introducción

En el contexto de la educación superior contemporánea, el liderazgo docente se ha consolidado como un factor estratégico para la mejora de la calidad educativa, la innovación curricular y la incorporación de enfoques orientados al desarrollo sostenible. Sin embargo, existe una asimetría en la estandarización del perfil de liderazgo docente que integre competencias tradicionales con habilidades específicas, con el objetivo de liderar iniciativas de sostenibilidad e innovar en el currículo universitario. Esta falta de claridad limita la capacidad de los líderes docentes para contribuir eficazmente al desarrollo sostenible.

Esta investigación no busca proponer normativamente un perfil cerrado, sino analizar la viabilidad epistemológica, institucional y práctica de consensuar un perfil de liderazgo docente universitario con enfoque sostenible, contextualizado en instituciones privadas con modelos educativos similares. Para lograr dicho objetivo, se plantea la siguiente pregunta general: ¿cuál es el perfil de liderazgo docente con enfoque sostenible que debe adoptarse en las instituciones de educación superior privadas del Puerto de Veracruz, considerando las competencias, características y prácticas necesarias para promover la sostenibilidad y la calidad educativa en el contexto del Modelo Educativo Universitario?

Ante un entorno global caracterizado por cambios disruptivos, las instituciones de educación superior enfrentan el desafío de adaptarse a un mundo en constante transformación. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU demandan que los sistemas

educativos formen ciudadanos comprometidos con el desarrollo social, ambiental y económico sostenible. En este escenario, el liderazgo docente emerge como una capacidad dinámica fundamental: un proceso relacional donde el individuo influye y guía hacia metas generales, permitiendo que la universidad no solo perdure, sino que garantice una educación de calidad que responda a la Agenda 2030.

La pertinencia y relevancia de la investigación se fundamenta en que esta situación es una problemática central en la educación universitaria de las instituciones privadas del Puerto de Veracruz. Integrar un enfoque sostenible en el liderazgo docente no solo contribuye a la formación de estudiantes con conciencia social y ambiental, sino que también refuerza la capacidad de las instituciones para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A nivel local, la investigación busca responder a las necesidades específicas de las instituciones del Puerto de Veracruz, donde los retos sociales y económicos demandan un enfoque educativo innovador y sostenible.

Desarrollo

Conceptos básicos

La universidad es reconocida como una de las instituciones más antiguas, remontándose a los siglos XII y XIII. La primera universidad se estableció en Bolonia, Italia (Buchbinder y Marquina, 2008). A finales del siglo XVIII y principios del XIX, las universidades se separaron de la influencia de la Iglesia y se adaptaron al desarrollo de la ciencia y las necesidades de la sociedad (Buchbinder y

Marquina, 2008). A partir de los años 70, el papel del docente se convirtió en un campo preferente para la investigación, considerándose un eje central para la calidad educativa. Se destaca un estudio de Dallana y McLeod (1997), el cual diferencia actividades centradas en el alumnado y actividades orientadas a la mejora continua.

El liderazgo, entonces, es un componente relevante en la interacción humana, indispensable para la supervivencia y la ejecución de proyectos compartidos. Maxwell (1979) define el liderazgo como la capacidad de influir en otros; es un concepto que trasciende títulos y se centra en la influencia para alcanzar objetivos comunes. Subraya que el liderazgo es una competencia que se aprende y perfecciona. De manera específica, la falta de formación en liderazgo es una problemática significativa para los docentes universitarios en Latinoamérica y Perú (Hernández y Romero, 2020; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2023). Para esta investigación, el liderazgo se entenderá como un proceso relacional dinámico donde un individuo influye, motiva y guía a un grupo hacia metas generales.

En el ámbito educativo, el liderazgo docente ha adquirido relevancia crítica, especialmente en contextos de cambio e innovación. Díaz (2001) señala que el rol del docente está influenciado por políticas educativas y modelos curriculares, implicando que los docentes deben asumir un liderazgo activo. La falta de reconocimiento y estímulo afecta el ejercicio del liderazgo docente (Veliz-Briones et al., 2016). Algunas instituciones contratan docentes únicamente para la enseñanza, limitando su tiempo para roles de liderazgo (Panza, 2015).

En consecuencia, el liderazgo orientado hacia la sostenibilidad ha emergido como una necesidad crítica (UNESCO, 2017). La educación para el desarrollo sostenible (EDS) debe integrarse en todos los niveles curriculares, promoviendo valores éticos y sostenibles. La UNESCO (2017) destaca la importancia de la interdisciplinariedad y el pensamiento crítico. Holst et al. (2020) argumentan que las instituciones educativas tienen un papel fundamental en la formación de líderes sostenibles, pero advierten sobre la falta de formación específica. Coronado, Jiménez y Jaramillo (2022) destacan que el liderazgo docente sostenible es crucial en América Latina debido a las desigualdades sociales. Edel-Navarro (2022), por su parte, examina la integración de la sostenibilidad en la Universidad Veracruzana, resaltando el papel del liderazgo docente. López y Hernández (2021) investigan el liderazgo educativo y el desarrollo sostenible en escuelas secundarias de Veracruz, mostrando que líderes que integran la sostenibilidad promueven la responsabilidad social y ambiental.

Así, el docente es concebido como un facilitador estratégico del aprendizaje que va más allá de la transmisión de conocimientos, actuando como guía para un aprendizaje significativo. En este sentido, Coronado et al. (2022) señalan que el docente contemporáneo lidera, gestiona y promueve valores éticos y sostenibles. Minedu (2014) describe la práctica docente como reflexiva, autónoma y crítica ante las demandas del saber actuar y la resolución de problemas en diversos contextos, desarrollándose en la interacción con alumnos y colegas. En este estudio, el docente es un mediador que guía el desarrollo del aprendizaje significativo.

Desde una perspectiva analítica, en términos de gestión, el docente universitario, según Díaz (2001), facilita la construcción de conocimientos, promueve el pensamiento crítico y desarrolla habilidades relevantes, adaptándose a las demandas académicas y profesionales. El liderazgo docente, entonces, implica un rol activo como agente de transformación educativa, lidera iniciativas para mejorar el aprendizaje e innova el currículo. Bhatnagar y Bhatnagar (2012) lo definen como la capacidad de inspirar y apoyar el potencial de otros, asumiendo riesgos y construyendo una visión, destacando el liderazgo que los profesores ejercen en el aula. Edel-Navarro (2022) lo traduce como la capacidad de promover una cultura de sostenibilidad, siendo un agente de cambio en el espacio formativo.

En términos conceptuales, el perfil se define como el conjunto de características, conocimientos y habilidades que distinguen a un individuo en un contexto profesional. En consecuencia, el perfil profesional integra competencias, habilidades y valores esenciales para cumplir los objetivos organizacionales en un entorno laboral específico y dinámico. Chiavenato (2009) subraya la inclusión de habilidades técnicas e interpersonales. El perfil del líder docente se considera una herramienta clave en la planificación académica para definir las características esenciales de docentes y estudiantes en función de los objetivos de enseñanza-

aprendizaje. Díaz (2003) indica que define las competencias clave para un aprendizaje.

Por su parte, la sostenibilidad se entiende como el desarrollo que satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones. Muiner (2005) enfatiza el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado ambiental y bienestar social. La sostenibilidad educativa, según la UNESCO (2017), implica integrar principios éticos, sociales y ambientales en el currículo para abordar desafíos globales de manera crítica y holística. Edel-Navarro (2022) la describe como prácticas pedagógicas que equilibran dimensiones ecológicas, sociales y económicas, formando ciudadanos responsables. Muñoz (2020) se refiere a la capacidad de los sistemas educativos para perdurar, adaptarse a cambios y garantizar una educación de calidad para las generaciones presentes y futuras, integrando desarrollo académico, equidad social y responsabilidad ambiental.

En correspondencia, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 objetivos globales adoptados por los estados miembros de las Naciones Unidas, orientados a erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar el bienestar social, económico y ambiental de las personas como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015). En la Figura 1 se presentan los 17 ODS.

Figura 1

Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ONU (2015).

A continuación, se destacan las funciones de las universidades, específicamente en cuanto a nueve de los ODS: 2, 3, 4, 7, 8, 9, 13, 14 y 17; en cierta medida, las universidades de todo el mundo están trabajando en su implementación (International Association of Universities [IAU], 2020). En concreto, las contribuciones de las universidades se centran en cuatro áreas clave: 1) educación, 2) investigación, 3) gestión y 4) gobernanza y liderazgo social. La educación debería sustentarse en principios y valores transversales del desarrollo sostenible, incorporando de manera articulada las dimensiones ambiental, social y económica, en un contexto global con énfasis en la aplicación local (ONU, 2015; IAU, 2020).

También es necesario definir las competencias como el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten

un desempeño adecuado. Gómez-Rojas (2015) las define como atribuciones ligadas a la profesión, incluyendo realizaciones, resultados y líneas de actuación demandadas. Bunk (1994) establece que la competencia profesional implica conocimientos, destrezas y aptitudes para resolver problemas de forma autónoma y flexible, colaborando en el entorno laboral.

Asimismo, las competencias docentes, según Tobón (2006), son procesos complejos de desempeño idóneo y responsable en un contexto determinado. Rodríguez y Sánchez (2019) se centran en el trabajo en el aula, estrategias de enseñanza y comprensión del aprendizaje estudiantil. Estas habilidades son resultado de preparación continua, actualización y experiencia. Las competencias pedagógicas permiten planificar, implementar y evaluar procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos.

Un elemento *sine qua non* en la investigación es la innovación educativa. Esta, para Fullan (2016), es el proceso de introducir cambios significativos y sostenibles en la enseñanza-aprendizaje con nuevas estrategias, metodologías o tecnologías para mejorar la calidad educativa y responder a los desafíos contemporáneos. La UNESCO (2020) la define como la incorporación de herramientas tecnológicas y recursos digitales para un aprendizaje interactivo, colaborativo y centrado en el estudiante. García-Peñalvo (2019) la considera el desarrollo y aplicación de enfoques pedagógicos novedosos para adaptarse a cambios sociales, culturales y tecnológicos, asegurando la relevancia de los procesos formativos.

No obstante, el uso de estos conceptos lleva a generar una labor de calidad educativa. Así, la ISO 9000:2015 la define como el grado en que un producto o servicio cumple con los requisitos de clientes u otras partes interesadas. Particularmente, la calidad educativa, para la UNESCO (2015), implica garantizar procesos educativos relevantes para el contexto cultural y social, promoviendo la equidad en acceso y resultados. Tedesco (2017) la refleja en la capacidad del sistema para proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes para un desarrollo integral y una ciudadanía responsable, adaptándose a cambios globales, alcanzando objetivos con eficacia y reduciendo desigualdades.

Finalmente, el modelo educativo, según Tünnerman (2008), es la concreción pedagógica de los paradigmas educativos de una institución, sirviendo de referencia para todas sus funciones (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios) con el objetivo de fomentar una formación integral de estudiantes críticos,

participativos, autónomos, creativos y disciplinados. Farro (2012) lo describe como la filosofía educativa de la institución que guía las metas y acciones para la mejora continua de las personas y su entorno, señalando que las universidades estudiadas comparten modelos curriculares universitarios con objetivos similares.

Metodología

Con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación, se realizó un estudio mixto, que combina elementos de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Se considera que esta integración permite obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno estudiado, ya que los datos cuantitativos ofrecen una visión general del problema, mientras que los datos cualitativos permiten explorar la complejidad y los matices de las experiencias y percepciones de los participantes.

Esta investigación tiene un alcance descriptivo-analítico, puesto que busca describir las características del liderazgo docente con enfoque sostenible en el contexto específico de las instituciones privadas del Puerto de Veracruz, y analizar las relaciones entre las diferentes dimensiones del liderazgo, la sostenibilidad y la calidad educativa. Se desarrollará en cinco instituciones de educación superior privadas ubicadas en el Puerto de Veracruz, México. Estas instituciones operan en un contexto caracterizado por la búsqueda de la mejora continua de la calidad educativa y la adaptación a las demandas de un entorno globalizado y orientado hacia la sostenibilidad. Los criterios de inclusión para la selección de los participantes son:

- a) Ser docente activo en una de las instituciones de educación superior privada en el Puerto de Veracruz que han sido seleccionadas con anterioridad.
- b) Tener al menos un año de experiencia en la docencia universitaria.
- c) Estar dispuesto a participar en las diferentes fases del estudio (encuestas, entrevistas y/o grupos focales).
- d) Se dará preferencia a docentes que tengan experiencia en proyectos de innovación educativa y/o de sostenibilidad, o que hayan demostrado interés en estos temas.

Instrumentos

El instrumento se aplicó a 50 participantes de cinco instituciones universitarias como una prueba piloto para caracterizar el universo de estudio. En una fase posterior se recomienda aplicar tres instrumentos identificados de la forma siguiente:

1. Encuestas. Se deben aplicar encuestas a un número representativo de docentes que cumplen con los criterios de inclusión, buscando alcanzar una muestra suficiente. Dicho instrumento fue diseñado con base en la escala de Likert, la cual mide el grado en que el encuestado relaciona su actividad docente con los cuestionamientos y se compone de un total de 22 preguntas. La primera sección, denominada “Datos generales”, contiene seis preguntas que recaban la información general de los participantes como edad, género, años de experiencia, nivel educativo, área de experiencia y pertenencia a un grupo de investigación. La segunda sección contiene

los reactivos denominados “Competencias” y “Características del Liderazgo Docente”, integrada por seis afirmaciones en escala de totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. La tercera sección, denominada “Prácticas de Liderazgo Sostenible”, está constituida por seis cuestionamientos referentes a la práctica docente. La cuarta sección constituye la “Percepción sobre el Impacto del Liderazgo Docente”, integrada por una pregunta de opción múltiple y tres preguntas abiertas, donde el docente expone el impacto del liderazgo en la praxis. Este instrumento se diseñó a través de Google Forms y debe ser distribuido el enlace generado a través de WhatsApp con la autorización previa de los coordinadores académicos de las instituciones universitarias.

2. Entrevistas. Se propone realizar entrevistas semiestructuradas a un número de docentes que representen la diversidad de la población objetivo (áreas de conocimiento, nivel de experiencia, etcétera). Este instrumento se desarrolló en cuatro secciones denominadas: Sección 1. Datos generales, integrada por cuatro cuestionamientos (nombre, edad, área de formación y cargo). La sección 2. Concepto y Experiencia en Liderazgo Docente, está integrada por cinco cuestionamientos relacionados con la práctica de liderazgo en la praxis. La sección 3. Liderazgo Docente con Enfoque Sostenible está constituida por cuatro rubros y cuyo objetivo es conocer sobre las iniciativas de sostenibilidad desempeñadas por el docente en su labor. La sección 4. Desafíos y Necesidades para

el Desarrollo del Liderazgo Sostenible está integrada por cuatro cuestionamientos donde se exponen las necesidades y desafíos a los que el docente se enfrenta en su praxis.

3. Grupos focales. Se deberán organizar grupos focales con un número de 6 a 10 docentes, con el objetivo de facilitar un diálogo rico y profundo sobre los temas de interés. Se propone realizar cuatro etapas de preguntas generadoras de discusión considerando en la primera etapa “Concepto y Práctica del Liderazgo Docente” (15 minutos), abarcando tres cuestionamientos cuyo objetivo es analizar el concepto de liderazgo y su relación con la docencia. En la segunda etapa “Liderazgo Docente y Sostenibilidad” (20 minutos), integrada por cuatro interrogantes que ayudará a determinar la promoción de la sostenibilidad en el aula. En la tercera etapa “Desafíos y Necesidades para el Desarrollo del Liderazgo Sostenible” (20 minutos) estará conformada por tres cuestionamientos que ayudará a detectar los elementos que entorpecen el desarrollo del liderazgo sostenible. La cuarta etapa, denominada “Propuestas para Mejorar el Liderazgo Docente Sostenible” (15 minutos), estará integrada por dos cuestionamientos, y ayudará

a diseñar estrategias y recomendaciones sobre el fomento del liderazgo sostenible en el entorno educativo.

Estos tres instrumentos permitirán un análisis integral del liderazgo docente sostenible, proporcionando datos tanto cuantitativos como cualitativos, los cuales contribuirán al diseño de un perfil docente alineado con los desafíos y necesidades actuales de la educación superior. La hipótesis versa sobre la viabilidad del diseño de un perfil de liderazgo docente con enfoque sostenible, que integre competencias tradicionales y habilidades para promover la sostenibilidad, y el cual contribuya significativamente a mejorar la calidad educativa, el desarrollo académico de los estudiantes y la implementación del Modelo educativo universitario en instituciones de educación superior privadas del Puerto de Veracruz.

Resultados

Con base en los resultados obtenidos en la prueba piloto, la cual se refiere al primer instrumento para el diagnóstico del perfil demográfico, se observa en la Tabla 1 las características generales de 50 docentes entrevistados.

Tabla 1

Datos generales de la muestra

Variable		N	%
Edad	Menos de 30	3	6%
	De 30 a 39 años	13	26%
	De 40 a 49 años	13	26%
	De 50 a 59 años	17	34%
	De 60 o más años	4	8%
Género	Femenino	17	34%
	Masculino	33	66%
	Otro	0	0%
Nivel educativo	Licenciatura	8	16%
	Maestría	27	54%
	Doctorado	14	28%
	Posgrado	1	2%
Años de experiencia docente	Menos de 5 años	8	16%
	De 5 a 10	12	24%
	De 11 a 15	7	14%
	Más de 15 años	23	46%
Área del conocimiento	Ciencias Sociales y Administrativas	32	64%
	Ingenierías y Tecnología	14	28%
	Ciencias de la Salud	4	6%
	Educación y Humanidades	26	52%
	Otras	8	16%

Fuente: elaboración propia.

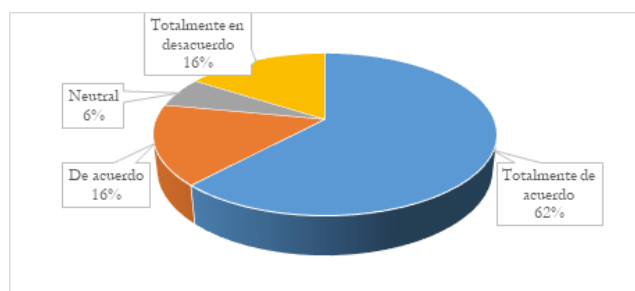
Ahora bien, los docentes perciben que el liderazgo es clave en la mejora educativa. Esto se confirma, dado que el 78% manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en ello (ver Figura 2). Este hallazgo coincide con lo señalado por Fullan (2016), quien destaca que el liderazgo docente constituye un eje clave para la mejora educativa sostenible.

Cabe destacar la importancia del conocimiento del modelo educativo en las universidades: de acuerdo con la prueba piloto, el 98% de los docentes encuestados coincide con

esta apreciación (ver Figura 3), pues representa su filosofía educativa e impulsa al logro de una formación integral. El objetivo principal de un modelo educativo es proporcionar un marco pedagógico que guíe todas las actividades de una institución educativa para alcanzar sus metas, promoviendo la formación integral de los estudiantes, su desarrollo como individuos críticos y autónomos, y la mejora continua tanto de las personas como de su entorno.

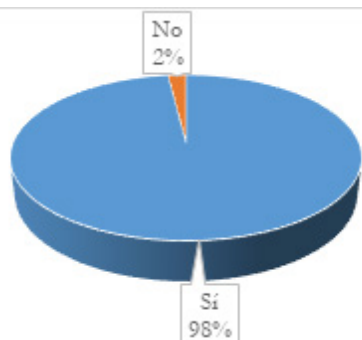
Se percibe que la sostenibilidad se integra en el Modelo Educativo a través de diversas acciones, mostrando que las principales son a través de la incorporación de temas innovadores que contemplan la calidad ambiental, equidad y justicia social en un 62%, así como la integración de actividades que fomentan el pensamiento crítico en un 58% y no menos importante la educación en valores con un 42% (ver Figura 4).

Figura 2
Liderazgo docente clave en la mejora educativa



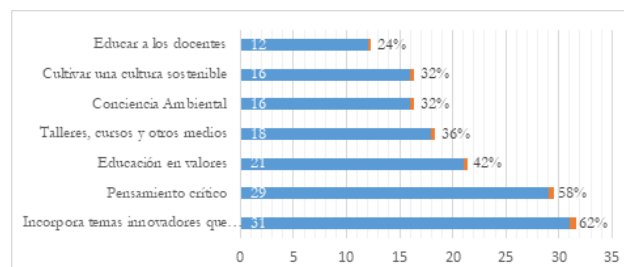
Fuente: elaboración propia.

Figura 3
Conocimiento del Modelo Educativo



Fuente: elaboración propia.

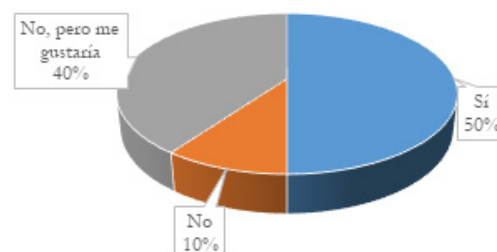
Figura 4
Integración del Modelo Educativo con enfoque sostenible



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 5 se observa la participación docente en proyectos que fomentan la sostenibilidad en un 50% dentro de su praxis, así como la importancia de realizar un plan de acción para que otros docentes integren prácticas educativas con enfoque sostenible porque cuentan con el interés en formar parte de ellas.

Figura 5
Participación en proyectos educativos que fomentan la sostenibilidad



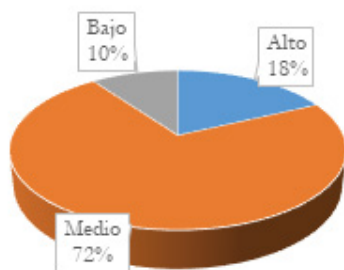
Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que dentro de la prueba piloto se observó un conocimiento medio del liderazgo

sostenible (ver Figura 6): 72% consideran que imparten cátedra en esa área, y solo un 10% manifiesta que su conocimiento es bajo, lo cual viene a ser un punto de partida para fomentar e implementar capacitación relacionada con el tema, en los periodos de formación docente.

Figura 6

Conocimiento de liderazgo sostenible en la docencia



Fuente: elaboración propia.

Estos hallazgos aportan evidencia empírica relevante para la toma de decisiones en la gestión universitaria, particularmente en el diseño de políticas de formación docente alineadas con la Agenda 2030. Por lo tanto, es imperativo transitar hacia un modelo que fomente la formación de líderes capaces de operativizar los ODS, asegurando que el sistema educativo pueda adaptarse a los cambios y garantizar la equidad y responsabilidad ambiental a largo plazo.

Resulta impostergable la necesidad de alcanzar una definición más detallada y consensuada del perfil de liderazgo docente con enfoque en la sostenibilidad. Asimismo, es crucial subrayar la trascendencia de llevar a cabo una exploración profunda sobre cómo la sostenibilidad, incluyendo la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se implementa concretamente en la práctica docente. La investigación establece las bases para el diseño de indicadores de desempeño (KPI) que vinculen el liderazgo docente con los ODS.

Referencias

- Bhatnagar, N. y Bhatnagar, M. (2012). *Effective communication and soft skills, Strategies for success*. Pearson.
- Buchbinder, P. y Marquina, M. (2008). *Masividad, fragmentación y heterogeneidad: el sistema universitario argentino, 1983-2008*. Universidad Nacional de General Sarmiento y Biblioteca Nacional.
- Bunk (1994) La Transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales. *Revista CEDEFOP, 1*.

Conclusión

El principal aporte de esta investigación radica en demostrar que la viabilidad del perfil de liderazgo docente sostenible no depende únicamente de competencias individuales, sino de la alineación entre modelo educativo, formación docente e institucionalización de la sostenibilidad.

Con base en los resultados obtenidos del estudio piloto, la muestra se caracteriza por una predominancia de docentes con amplia trayectoria (entre 50 y 59 años, con más de 15 años de experiencia), siendo la Maestría el nivel educativo predominante. La mayoría se especializa en Ciencias Sociales y Administrativas, aunque la participación en grupos de investigación es limitada.

- [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm\]](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. <https://revistasuba.com/index.php/VISIONEDUCATIVA/article/view/189>
- Coronado, M., Jiménez, A. y Jaramillo, A. (2022). El liderazgo una cualidad del docente 4.0 en las instituciones de educación superior en Colombia. *Visión Educativa*, 4(2), 43-63. <https://revistasuba.com/index.php/VISIONEDUCATIVA/article/view/189>
- Dellana, S. A. y Mcleod, M. E. (1997). Relationships of instructors' personalities with Total Quality Management practice in the university classroom. *Psychological Reports*, 81(1), 99-118. <https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/4d6cb487-bf0e-4532-9e77-df99ec669037/content>
- Díaz Barriga, A. (2001). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista*. McGraw-Hill Interamericana.
- _____(2003). *El diseño curricular en la educación básica*. Trillas.
- Edel-Navarro, R. (2022). *Integración de la sostenibilidad en la educación superior: Un estudio de caso en la Universidad Veracruzana*. <https://www.uv.mx/personal/redel/eventos-academicos/>
- Farro, F. (2012). *Planeamiento y gestión estratégica para universidades peruanas competentes. Modelos, Estrategias y buenas prácticas*. Ugraph S.A.C.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- García-Peñalvo, F. J. (2019). Transformación digital en la educación: Edición especial sobre innovación educativa. *Education in the Knowledge Society*, 20.
- Gómez-Rojas, J. P. (2015). Las competencias profesionales. *Rev Mex Anest.*, 38(1), 49-55.
- Hernández, H. M. L. y Romero, G. H. (2020). Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios. *Horizonte de la Ciencia*, 10(18). <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.404>
- Holst, J., Brock, A., Singer-Brodowski, M. y de Haan, G. (2020). Monitoring Progress of Change: Implementation of Education for Sustainable Development (ESD) within Documents of the German Education System. *Sustainability*, 12(10), 4306. <https://doi.org/10.3390/su12104306>
- International Association of Universities (IAU) (2020). *Higher Education and the 2030 Agenda: Moving into the 'Decade of Action and Delivery for the SDGs'*. International Association of Universities (IAU) / International Universities Bureau.
- López, J. M. y Hernández, S. P. (2021). Liderazgo educativo y desarrollo sostenible en escuelas secundarias de Veracruz. *Revista de Estudios Educativos*, 9(2), 45-62.
- Maxwell, J. C. (1979). *Leadership: Influence and Development*. McGraw-Hill Education.
- Minedu (2014). *Resolución de Secretaría General N° 304—2014— Marco del Buen Desempeño Directivo*. <https://www.gob.pe/es/1/120599>
- Muiner, M. (2005). *Introduction to Sustainability*. Editorial Springer.

- Muñoz, J. P. (2020). *Sostenibilidad educativa: Un enfoque integral para el siglo XXI*. Editorial Académica.
- Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2015). *Marco de Acción de Educación 2030: Hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad*. UNESCO.
- _____(2017). *Rethinking Education for Sustainable Development*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260568>
- _____(2020). *Reimaginando nuestro futuro juntos: Un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO.
- _____(2023). *Programa Liderazgo, Gestión y Formación de la Educación Superior Sostenible (ESS)*. <https://campus.iesalc.unesco.org/inicio/pluginfile.php/15247/cours>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Panza de Ferrer, N. (2015). El liderazgo del docente universitario en la sociedad del conocimiento: Mas allá de sus significados. *Agroindustria, Sociedad y Ambiente*, 1(6), 86-108. <https://revistas.uclave.org/index.php/asa/article/view/3544>
- Rodríguez, A. y Sánchez, Y. M. (2019). Competencias docentes: su impacto en el proceso formativo. *Revista Digital Universitaria (rdu)*, 20. <http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2019.v20n3.a8>.
- Tedesco, J. C. (2017). *Educación en la sociedad del conocimiento*. Fondo de Cultura Económica.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. ECOE ediciones.
- Tünnerman, C. (2008). *Modelos Educativos y Académicos*. Editorial Hispamer.
- Veliz-Briones, V., Alonso-Becerra, A., Fleitas Triana, M. y Alfonso-Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 466-482. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>