

**La influencia de la “Monitoria Estudiantil” como estrategia de formación en liderazgo frente al fortalecimiento de la cultura participativa y democrática de estudiantes en los procesos de gobernabilidad en la UNAD.**

Carolina Calle Velasco

Asesor

María Elva Sánchez Barrera

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades ECSAH

Maestría en Psicología Comunitaria

2025

---

Nombre Director de Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

## **Agradecimiento**

Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a los participantes de este estudio, quienes, con generosidad compartieron sus experiencias, reflexiones y vivencias, haciendo posible esta investigación y otorgándole un sentido genuino y profundamente humano. Agradezco también a la asesora del trabajo, por su guía, su acompañamiento constante y su compromiso académico, que fueron fundamentales para dar forma y solidez a este proceso.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), mi gratitud especial por brindarme no solo el espacio académico y las herramientas institucionales necesarias para desarrollar este trabajo como opción de grado, sino también por ser un escenario de oportunidades, formación integral y crecimiento personal, donde la investigación y la participación estudiantil cobran verdadero sentido.

Este proyecto nace desde la monitoria, como una iniciativa construida desde la representación estudiantil de la Red de Estudiantes. Por ello, agradezco de corazón a esta organización, cuyo trabajo colaborativo, compromiso y vocación de servicio han dado a este proyecto un valor profundamente significativo, tanto en lo académico como en lo humano. La Red de Estudiantes ha sido para mí un espacio de aprendizaje constante, de crecimiento personal y de construcción colectiva, que ha marcado de manera especial mi formación y mi manera de comprender el liderazgo y el servicio.

Asimismo, expreso mi agradecimiento a la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados (VISAE) por su respaldo permanente a la monitoria y por creer en los procesos liderados por estudiantes, promoviendo escenarios que fortalecen el liderazgo, la participación y el sentido de pertenencia institucional.

Finalmente, agradezco con especial admiración al Dr. Jaime Alberto Leal Afanador, Rector de la UNAD, cuya visión, liderazgo e inspiración han sido un referente constante. Su cercanía y apoyo al estamento estudiantil han permitido, a lo largo de estos 19 años durante mi trayectoria como lideresa Unadista, la formación y proyección de líderes comprometidos con la transformación social. Haber tenido la oportunidad de formarme y aportar a la formación de líderes en este camino reafirma mi propósito de seguir transformando, sirviendo y creyendo en el poder del liderazgo construido desde el corazón al servicio de los demás.

Siempre dispuesta a: ¡Servir, servir y servir al estamento estudiantil!

## Resumen

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la “Monitoria Estudiantil” como estrategia de formación en liderazgo frente al fortalecimiento de la cultura participativa y democrática de estudiantes en los procesos de gobernabilidad en la UNAD. Con un enfoque mixto y un tipo de estudio no experimental, se seleccionaron 30 participantes entre estudiantes y egresados, diferenciados por su experiencia en monitorias y roles de monitoria. Los datos se recopilaron mediante una prueba de estilos de liderazgo, un cuestionario de participación democrática adaptado y una entrevista abierta.

Los hallazgos destacan que los participantes con experiencia en monitorias presentan estilos de liderazgo más colaborativos y orientados al trabajo en equipo, mientras que aquellos sin esta experiencia tienden a enfoques menos comprometidos. La monitoria se reveló como una estrategia efectiva para desarrollar competencias como comunicación, gestión de equipos y toma de decisiones, fundamentales en un entorno de educación a distancia.

Se concluye que la monitoria estudiantil impulsa el liderazgo y refuerza la participación democrática, siendo una herramienta clave para promover la inclusión en la gobernabilidad universitaria. Se recomienda fortalecer los programas de formación en liderazgo y ampliar la promoción de estos espacios entre la comunidad educativa de la UNAD.

***Palabras clave:*** Monitoria estudiantil, Liderazgo, Participación democrática, Gobernabilidad universitaria.

### **Abstract**

The aim of this research is to determine the influence of “Student Monitoring” as a leadership training strategy in strengthening the participatory and democratic culture of students in the governance processes at UNAD. Using a mixed approach and a non-experimental type of study, 30 participants were selected from among students and graduates, differentiated by their experience in monitoring and monitoring roles. The data was collected through a leadership style test, an adapted democratic participation questionnaire and an open interview.

The findings highlight that participants with experience in monitoring present more collaborative and team-oriented leadership styles, while those without this experience tend to have less committed approaches. Monitoring was revealed as an effective strategy to develop skills such as communication, team management and decision-making, which are essential in a distance education environment.

It is concluded that student monitoring promotes leadership and reinforces democratic participation, being a key tool to promote inclusion in university governance. It is recommended to strengthen leadership training programs and expand the promotion of these spaces among the UNAD educational community.

**Keywords:** Student monitoring, Leadership, Democratic participation, University governance.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	15
Descripción del Problema .....	16
Formulación del Problema .....	24
Justificación .....	25
Objetivos .....	27
Objetivo General .....	27
Objetivos Específicos .....	27
Marco de Referencia .....	28
Estado del Arte.....	28
Marco Contextual .....	30
Marco Teórico.....	31
Cultura de Participación.....	31
Cultura de Participación en Instituciones Educativas.....	33
La Cultura de Participación y la Gobernabilidad.....	35
Liderazgo Estudiantil .....	37
Marco Conceptual.....	39
Gobernabilidad Universitaria.....	39
Cultura de Participación.....	39
Participación Estudiantil .....	39
Cultura Democrática .....	40
Monitoria Estudiantil .....	40
Líder zonal de Monitoria .....	40

Liderazgo Transformador .....	41
Formación en Liderazgo .....	41
Marco Normativo.....	42
Normatividad Constitucional.....	42
Normatividad Nacional.....	42
Normativa Institucional .....	42
Metodología .....	44
Método de Investigación.....	44
Tipo de Estudio.....	44
Universo y Muestra.....	44
Universo.....	44
Muestra .....	44
Tipo de Muestra. ....	44
Criterios de Inclusión.....	45
Estudiantes (15 Participantes en Total).....	45
Egresados (15 Participantes en Total).....	45
Total de la Muestra. ....	45
Recolección de Datos.....	46
Diseño de Instrumentos .....	46
Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton .....	46
Cuestionario de Participación Estudiantil en los Procesos de Gobernanza de la UNAD.....	47
Entrevista Abierta .....	47
Aspectos Éticos.....	48

Procedimiento .....	49
Fase 1 Planeación y Diseño de la Investigación .....	49
Fase 2 Recolección de Datos .....	49
Fase 3 Análisis de los Datos .....	49
Fase 4 Interpretación y Discusión de Resultados .....	50
Fase 5 Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones .....	50
Fase 6 Socialización y Difusión de Resultados .....	50
Resultados .....	52
Identificación de las Tipologías y Roles de Monitoria en la UNAD .....	53
Demografía de los Participantes .....	55
Medición del Estilo de Liderazgo .....	60
Liderazgo .....	60
La Monitoria y los Estilos de Liderazgo .....	62
Evaluación del Grado de Conciencia sobre la Cultura Participativa y Democrática .....	64
Correlaciones .....	80
Tiempo como Monitor - Percepción de Gobernabilidad (Consejo Superior) (Correlación: 0.390, Significancia: $p < 0.05$ ) .....	80
Conocimiento de Formas de Participación Estudiantil - Percepción de Gobernabilidad (Correlación: 0.458, Significancia: $p < 0.05$ ) .....	81
Zona a la que Pertenece - Conocimiento sobre Gobernabilidad (Correlación: -0.375, Significancia: $p < 0.05$ ) .....	81
Análisis Cualitativo .....	82
Comunicación, Visibilidad y Flexibilidad .....	82

	10
Formación, Capacitación y Empoderamiento.....	83
Incentivos, Participación y Redes.....	85
Retos, Oportunidades y Cultura de Participación.....	86
Discusión.....	89
Propuesta de Formación en Liderazgo.....	93
Enlace Propuesta.....	97
Conclusiones.....	98
Recomendaciones.....	99
Referencias Bibliográficas.....	100
Apéndices.....	108

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Cronograma</i> .....	50
<b>Tabla 2</b> <i>Tipologías y Subtipologías de Monitoria en la UNAD</i> .....	53
<b>Tabla 3</b> <i>Género</i> .....	55
<b>Tabla 4</b> <i>Edad</i> .....	56
<b>Tabla 5</b> <i>Zona a la que Pertenece</i> .....	57
<b>Tabla 6</b> <i>Programa</i> .....	58
<b>Tabla 7</b> <i>Es Monitor</i> .....	59
<b>Tabla 8</b> <i>Líder Zonal de Monitoria</i> .....	59
<b>Tabla 9</b> <i>Estilos de Liderazgo</i> .....	60
<b>Tabla 10</b> <i>Tabla Cruzada: Estilos de Liderazgo-Monitoria</i> .....	62
<b>Tabla 11</b> <i>Tipo de Actividades Estudiantiles en las cuales Participa</i> .....	64
<b>Tabla 12</b> <i>Conocimiento de las Formas de Participación Estudiantil en los Procesos de Gobernabilidad que Ofrece la UNAD</i> .....	65
<b>Tabla 13</b> <i>Nivel de Importancia de las Formas de Participación en los Procesos de Gobernabilidad Regulados en la UNAD</i> .....	66
<b>Tabla 14</b> <i>Percepción de las Estrategias Empleadas por la UNAD para Promover la participación de los Estudiantes en los Procesos de Gobernabilidad Universitaria</i> .....	67
<b>Tabla 15</b> <i>Nivel de Importancia de la Participación Estudiantil en la UNAD</i> .....	68
<b>Tabla 16</b> <i>Participación en Alguna de las Formas de Participación Estudiantil de los Procesos de Gobernabilidad que ofrece la UNAD</i> .....	69
<b>Tabla 17</b> <i>Frecuencia de Participación en Actividades Organizadas por la UNAD * es Monitor</i> .....	70

<b>Tabla 18</b> <i>Participación en alguna de las formas de Participación Estudiantil de los Procesos de Gobernabilidad que Ofrece la UNAD * Es Monitor</i> .....	71
<b>Tabla 19</b> <i>Líder Zonal de Monitoria * Nivel de Importancia de las Formas de Participación</i> ....	73
<b>Tabla 20</b> <i>Es Monitor * Percepción de los Medios de Difusión en la UNAD</i> .....	74
<b>Tabla 21</b> <i>Es Monitor* Las Estrategias Empleadas por la UNAD para Promover la Participación de los Estudiantes en los Procesos de Gobernabilidad Universitaria</i> .....	75
<b>Tabla 22</b> <i>Es Monitor * Indique el Nivel de Importancia de la Participación Estudiantil en la UNAD</i> .....	77
<b>Tabla 23</b> <i>Es Monitor *Participación en Alguna de las Formas de Participación Estudiantil de los Procesos de Gobernabilidad que Ofrece la UNAD</i> .....	78
<b>Tabla 24</b> <i>Correlación entre Variables</i> .....	80
<b>Tabla 25</b> <i>Comunicación, Visibilidad y Flexibilidad</i> .....	82
<b>Tabla 26</b> <i>Formación, Capacitación y Empoderamiento</i> .....	84
<b>Tabla 27</b> <i>Incentivos, Participación y Redes</i> .....	85
<b>Tabla 28</b> <i>Retos, Oportunidades y Cultura de Participación</i> .....	87
<b>Tabla 29</b> <i>Insumo Propuesta de Formación en Liderazgo</i> .....	93

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Monitoria Estudiantil en la UNAD</i> .....	52
<b>Figura 2</b> <i>Gráfico Cruzado entre Estilos de Liderazgo y Programas Académicos</i> .....	61
<b>Figura 3</b> <i>Estilos de Liderazgo-Monitoria</i> .....	63
<b>Figura 4</b> <i>Frecuencia de Participación en Actividades Organizadas por la UNAD * es Monitor</i> 70	
<b>Figura 5</b> <i>Participa en Alguna de las formas de Participación Estudiantil de los Procesos de Gobernabilidad que Ofrece la UNAD*Es Monitor</i> .....	72
<b>Figura 6</b> <i>Es Monitor * Percepción de los Medios de Difusión en la UNAD</i> .....	74
<b>Figura 7</b> <i>Es Monitor*Las Estrategias Empleadas por la UNAD para Promover la Participación de los Estudiantes en los Procesos de Gobernabilidad Universitaria</i> .....	76
<b>Figura 8</b> <i>Es Monitor * Indique el Nivel de Importancia de la Participación Estudiantil en la UNAD</i> .....	77
<b>Figura 9</b> <i>Es Monitor *Participación en Alguna de las Formas de Participación Estudiantil de los Procesos de Gobernabilidad que Ofrece la UNAD</i> .....	79

**Lista de Apéndices**

**Apéndice A** *Instrumento* ..... 108

**Apéndice B** *Formato de Consentimiento Informado* ..... 108

## **Introducción**

La participación estudiantil nace como un elemento necesario para fortalecer la gobernanza universitaria y la construcción de una cultura democrática. En particular, en instituciones de educación a distancia como la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), donde la dispersión geográfica y la virtualidad plantean desafíos únicos, se hace imprescindible implementar estrategias que fomenten el liderazgo y la inclusión activa de los estudiantes en los procesos de toma de decisiones.

La monitoria estudiantil se presenta como una herramienta valiosa para lograr este propósito, al promover el desarrollo de competencias esenciales como la comunicación, la gestión de equipos y la capacidad de liderazgo transformador. Este proyecto busca explorar cómo la monitoria estudiantil influye en la formación de líderes dentro de la comunidad universitaria y cómo contribuye al fortalecimiento de una cultura participativa y democrática entre los estudiantes de la UNAD.

Esta investigación no solo responde a la necesidad de fomentar la cohesión social y la equidad en un modelo educativo abierto y a distancia, sino que también aporta al desarrollo de estrategias pedagógicas que permitan a los estudiantes asumir un rol activo en la gobernabilidad universitaria. De este modo, se busca destacar la importancia de formar ciudadanos críticos, responsables y comprometidos con la transformación positiva de su entorno social y académico.

## Descripción del Problema

La participación estudiantil se manifiesta en diversos ámbitos dentro de una institución educativa, destacándose especialmente en la participación política y la gobernanza. Entender la participación estudiantil es fundamental, en tanto involucra el rol que desempeñan los estudiantes en los espacios de toma de decisiones dentro de la institución. De acuerdo con Calduch et al. (2020), esta participación implica el involucramiento en órganos de toma de decisiones políticas y en procesos de gobernanza universitaria, actuando en representación de sus compañeros a través de elecciones democráticas. Por lo tanto, este tipo de participación no solo permite a los estudiantes influir en las decisiones que afectan su experiencia universitaria, sino que también contribuye a un entorno más democrático y representativo dentro de la institución. Lo anterior, se halla en consonancia con la Constitución Política de Colombia, la cual establece como fin esencial del Estado "facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan" (Constitución Política de Colombia, 1991).

Es así como, en el contexto de la educación superior a distancia, la participación estudiantil adquiere una relevancia particular, por lo cual, es crucial establecer mecanismos efectivos de participación que permitan a los estudiantes expresar sus opiniones y participar en la toma de decisiones a pesar de las barreras físicas. A partir de ello, la Ley 30 de 1992 en el artículo 128 promueve prácticas democráticas en las instituciones de educación superior para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana. Por lo anterior, es correcto afirmar que la participación en estos entornos contribuye a fortalecer la cohesión social y a garantizar que la educación a distancia sea inclusiva y equitativa.

En consecuencia, la importancia de la democracia participativa en el ámbito educativo se ve ampliamente respaldada por diversas sentencias de la Corte Constitucional de Colombia, las

cuales subrayan la necesidad de que la participación ciudadana trascienda el campo político-electoral y se extienda a esferas económicas, culturales, sociales y educativas. En dichas sentencias destaca la importancia de una transición hacia una democracia participativa, donde los individuos se convierten en actores fundamentales en los procesos decisorios, promoviendo un modelo de comportamiento basado en el pluralismo, la tolerancia y la inclusión. Además, recalca la importancia de la intervención constante de los ciudadanos en la gestión pública, asegurando que no sean excluidos de los debates y de la toma de decisiones que afectan su vida cotidiana, lo cual es vital para fortalecer y democratizar los canales de representación en contextos educativos, promoviendo un pluralismo más equilibrado y menos desigual (Corte Constitucional de Colombia, Sentencias T-383/93, C-180/94, C-336/94, C-021/96, C-585/95).

En este orden de ideas, al asumir roles activos en la representación estudiantil, los alumnos tienen la oportunidad de desarrollar competencias esenciales como la toma de decisiones, la comunicación y la gestión de equipos. Sangronis et al. (2024) definen el liderazgo como una cualidad que posee una persona al dirigir un grupo específico, destacándose por su alta capacidad de mando y habilidad para tomar decisiones en consenso, garantizando que estas sean favorables. Adicionalmente, Kaufman (2024) afirma que el liderazgo implica un proceso de influencia social intencionada dentro de un sistema social, donde uno o varios miembros pueden asumir el rol de líder según las necesidades y expectativas del grupo. Estos enfoques se alinean con el Artículo 45 de la Constitución Política de Colombia (1991), que garantiza la participación de los jóvenes en organismos públicos y privados encargados de su protección, educación y progreso, resaltando la importancia del desarrollo de habilidades de liderazgo desde temprana edad.

Por lo anterior, es posible afirmar que el liderazgo se centra en la capacidad de influir y guiar a un grupo hacia la consecución de objetivos comunes, basada en la toma de decisiones efectivas, la comunicación clara y la capacidad de gestión. Este proceso de influencia no solo recae en una persona, sino que puede ser compartido dentro de un sistema social, donde los roles se distribuyen según las capacidades y responsabilidades de cada miembro. El liderazgo, por tanto, no es solo un conjunto de rasgos individuales, sino un proceso dinámico y colaborativo dentro de un grupo.

Ahora bien, en un entorno cada vez más dinámico y complejo surge el *término liderazgo transformador* para destacar la capacidad de los líderes de provocar cambios profundos en sistemas, estructuras y organizaciones. En este sentido, Leal (2021), menciona que el liderazgo transformador inspira y motiva a los colaboradores hacia un cambio positivo. Este tipo de liderazgo se basa en el respeto y el compromiso con una causa común, fomentando la participación y el desarrollo personal. Los líderes transformadores influyen no solo a través de la autoridad, sino mediante la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo, creando una cultura de cambio y mejora constante. En el ámbito de la educación superior a distancia, este liderazgo es esencial para promover una participación estudiantil activa y efectiva, adaptada a las particularidades del entorno virtual y alineada con los objetivos de construir una sociedad más justa y equitativa (Decreto 2412, 1982, Artículo 2).

La participación estudiantil y la gobernanza universitaria han sido temas ampliamente investigados, revelando tanto avances como desafíos persistentes. Diversos estudios han abordado estas áreas desde diferentes perspectivas, proporcionando una visión integral de las dinámicas actuales en las instituciones de educación superior. Fernández y Rivero (2014) investigaron la participación estudiantil en la gobernanza universitaria en Puerto Rico,

destacando que, a pesar de las normativas que fomentan la participación, los estudiantes tienen un conocimiento limitado sobre las estructuras de participación y perciben restricciones en su involucramiento. Este estudio concluye que es esencial aumentar la información y formación de los estudiantes para mejorar su implicación.

En cuanto a la calidad de la participación y la percepción de los estudiantes, Kandel (2010) analizó el cogobierno universitario y encontró que, aunque existen normativas para la representación estudiantil, la participación suele ser conflictiva y limitada en su calidad.

Esta investigación subraya la evolución de los conceptos de democracia universitaria y la necesidad de una mayor adaptación en contextos de crisis. Los estudios sobre la autopercepción de los líderes estudiantiles, como el de Nonalaya (2004) y el análisis de Calduch et al. (2020), revelan que factores como el género y la cultura organizacional influyen significativamente en el desempeño y rol de los líderes estudiantiles. Estos estudios destacan la importancia de preparar a los líderes para enfrentar desafíos contemporáneos, como la pandemia de COVID-19, y promover el liderazgo sustentable y la inclusión social.

Valderrama et al. (2020) analizaron las subjetividades de los jóvenes involucrados en el Movimiento Estudiantil Colombiano de 2018. Su investigación, organizada en categorías como subjetividad estudiantil, movimiento estudiantil, cibercultura y pedagogía, revela que la percepción de los jóvenes está profundamente influenciada por su contexto histórico y social. Además, destacan el papel fundamental de las redes sociales como plataformas de expresión, donde los estudiantes comunican sus experiencias y objetivos en defensa de la educación en Colombia, subrayando la importancia de estas acciones en la visibilidad y el impacto del movimiento estudiantil. Esto se relaciona con el Artículo 40 de la Constitución Política de

Colombia, que garantiza el derecho de los ciudadanos a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político mediante diversas formas de participación democrática.

En la investigación titulada el sentido de pertenencia y el compromiso estudiantil en el contexto de educación superior a distancia con mediación virtual de González, et al. (2023) se buscó definir el perfil del estudiantado de la UNAD y analizar la interacción entre el compromiso estudiantil y el sentido de pertenencia. Se encontró que existen diferencias significativas entre los estudiantes de educación a distancia y aquellos de educación presencial. Con base en estos hallazgos, se recomienda profundizar en investigaciones relacionadas con el sentido de pertenencia y el compromiso estudiantil en la educación superior a distancia, un campo que aún no ha sido suficientemente explorado.

La investigación sobre la participación estudiantil en relación con la motivación y la satisfacción también ha sido abordada. González y Carreño (2022) identificaron perfiles de estudiantes altamente involucrados y otros menos participativos, mostrando que la participación se vincula a razones intrínsecas como el crecimiento personal, mientras que la falta de participación se asocia con objetivos laborales. Rezkalah y Ortega (2024) y Moreno (2022) aportan perspectivas sobre la gobernanza universitaria desde contextos específicos. Rezkalah y Ortega identificaron deficiencias en la organización de universidades públicas, sugiriendo la necesidad de cambios en la gestión institucional para mejorar la responsabilidad social. Moreno, por su parte, se centró en fortalecer los procesos participativos del Gobierno Escolar, utilizando un enfoque crítico transformativo para mejorar la participación y promover una transformación positiva en la comunidad educativa.

En el marco del liderazgo de la UNAD, la participación estudiantil y la gobernanza universitaria se enmarcan en el compromiso institucional con la democracia real participativa, la

convivencia pacífica y la construcción de una sociedad justa. Este enfoque pedagógico comparte la misión de promover el desarrollo integral de la persona, la creación de una cultura nacional y una inserción crítica en el ámbito internacional. De igual manera, busca fomentar la formación integral de los miembros de la comunidad académica; esta participación no solo tiene el propósito de fortalecer un entorno inclusivo y representativo, sino que también está orientada hacia la promoción de cambios sociales positivos a través de la educación abierta y a distancia (Decreto 2412, 1982, Artículo 2).

En este sentido, la UNAD se compromete a facilitar espacios de liderazgo transformador que impulsen la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo, asegurando que la acción educativa esté alineada con los desafíos contemporáneos y contribuya al desarrollo de competencias críticas para el cambio social positivo (UNAD, 2011). Este enfoque no solo reconoce la importancia de una participación estudiantil efectiva, sino que también valora el papel activo de los estudiantes en la construcción de una comunidad universitaria más equitativa, inclusiva y resiliente. Este tipo de liderazgo, como lo plantea el modelo pedagógico Unadista Solidario (Acuerdo No. 007, 14 de mayo de 2024), se basa en un enfoque crítico-social que dinamiza el desarrollo de competencias como la toma de decisiones, la comunicación y la gestión de equipos. Al movilizar la solidaridad con conciencia social y pensamiento crítico, los estudiantes, a través de su participación en la toma de decisiones, contribuyen a un entorno académico más inclusivo y equitativo. Así, se promueve un proceso de aprendizaje continuo y una cultura de cambio que responde a los desafíos contemporáneos, alineada con los principios éticos y morales que sustentan cada acto comunicativo dentro de la institución.

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) reconoce al estamento estudiantil como un elemento esencial en su estructura institucional, garantizando su

participación en los procesos de gobernabilidad de la universidad. Este compromiso se encuentra respaldado por un sólido marco normativo que regula y fomenta la inclusión de los estudiantes en los órganos de decisión. El Acuerdo 014 del 23 de julio de 2018 establece la presencia del presidente de la Red de Estudiantes en el Consejo Superior Universitario, asegurando que las inquietudes y perspectivas del cuerpo estudiantil sean consideradas en las decisiones más trascendentales de la institución. Complementando este enfoque, el Acuerdo 0029 del 13 de diciembre de 2013, que expide el Reglamento Estudiantil, define los derechos y deberes de los estudiantes, consolidando así su rol activo y participativo dentro de la comunidad universitaria.

Por su parte, la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados, creada mediante el Acuerdo 039 del 3 de diciembre de 2019, tiene la misión de garantizar el bienestar integral de los estudiantes, promoviendo su permanencia y éxito académico. Esta Vicerrectoría colabora estrechamente con las redes estamentarias, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad institucional y al sentido de pertenencia entre los estudiantes. Asimismo, la Red de Estudiantes, reglamentada a través del Acuerdo No. 015 del 6 de mayo de 2011, proporciona una estructura organizativa que facilita la participación de los estudiantes en la vida universitaria. Dicha red, con comités establecidos a nivel nacional, zonal y de centro, asegura una representación equitativa y efectiva en los distintos órganos de gobierno de la UNAD.

Lo anterior refleja una evolución en el entendimiento de la participación estudiantil y la gobernanza universitaria, destacando tanto los avances como las limitaciones en la implementación de una participación efectiva y significativa. A pesar de los esfuerzos realizados, persisten desafíos en la calidad de la participación, la comunicación y la integración de la responsabilidad social en la educación superior, lo que indica la necesidad de enfoques más adaptados a los contextos locales y las realidades institucionales. La consolidación de una

democracia participativa efectiva en el ámbito educativo requiere de un compromiso continuo y de la implementación de estrategias que promuevan la inclusión y el empoderamiento de todos los actores involucrados.

## **Formulación del Problema**

Aunque la participación estudiantil y la gobernanza universitaria han sido objeto de investigación, no se evidencia un interés claro y sostenido por parte de muchas universidades en avanzar significativamente en estos temas. Por otra parte, las barreras en la calidad y efectividad de la participación persisten, especialmente en el contexto de la educación superior a distancia, lo cual refleja una falta de adaptación en las necesidades específicas de los estudiantes. Este vacío investigativo y práctico subraya la importancia de seguir abordando el tema, ya que una participación estudiantil más activa y efectiva es crucial para fortalecer la democracia universitaria y mejorar los procesos de gobernanza.

En este sentido, este proyecto busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influye la Monitoria Estudiantil como estrategia de formación en liderazgo en el fortalecimiento de la cultura participativa y democrática de los estudiantes en los procesos de gobernabilidad en la UNAD?

## Justificación

En un entorno estudiantil a distancia o virtual, donde la interacción entre la comunidad universitaria tiende a ser menor o más limitada que en la educación con modalidad tradicional, es necesario identificar estrategias que permitan promover la participación estudiantil en los diferentes contextos. En este sentido, teniendo en cuenta la participación y el liderazgo dicho contexto, la presente investigación, toma un papel relevante al abordar una problemática conocida en la UNAD. Un claro ejemplo corresponde a la participación estudiantil en procesos de gobernabilidad, en este caso, la representación estudiantil, la cual de sus (...) 250 mil estudiantes (...) (UNAD, 2024), para las elecciones de consejeros 2023 “por la cual se convoca la elección, a nivel nacional, del presidente, vicepresidente y sus respectivos suplentes ante la Red de Estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia” (UNAD, 2023, p. 1) , en su informe final de inscripción y evaluación de listas, tan solo participaron cuatro listas y por cumplimiento de requisitos fue habilitada únicamente una.

Dicho lo anterior, la presente investigación toma un papel relevante al abordar la necesidad de consolidar una cultura democrática y participativa dentro de la institución en un contexto donde las barreras físicas y la dispersión geográfica pueden limitar la participación de la comunidad universitaria, de acuerdo con Fernández de los Ríos (2021) para tener un modelo de sociedad democrática es necesario diseñar estrategias efectivas para promover la inclusión de principios democráticos en un entorno educativo, en el cual, tanto las instituciones de educación superior como cada uno de los integrantes de la comunidad educativa los pongan en práctica permitiendo que los estudiantes lo experimenten y vivan plenamente en su entorno educativo.

Ahora bien, a través de la formación en liderazgo, la monitoria estudiantil no solo contribuye al desarrollo de competencias esenciales como la comunicación, la gestión de equipos

y la toma de decisiones, sino que también puede fomentar una mayor conexión entre los estudiantes y los procesos de gobernabilidad universitaria. Este proyecto permite entender si existe influencia en la percepción y ejercicio de roles participativos, asegurando que los estudiantes se conviertan en agentes de cambio y líderes dentro de sus comunidades académicas y sociales.

Además, el estudio está alineado con los principios de inclusión y equidad promovidos por la UNAD, los cuales buscan garantizar una representación activa de todos los estudiantes en los espacios de toma de decisiones. Así, esta investigación no solo contribuye al fortalecimiento de los valores democráticos dentro de la institución, sino que también aporta al diseño de estrategias efectivas que pueden replicarse en otros entornos educativos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la influencia de la “Monitoria Estudiantil” como estrategia de formación en liderazgo frente al fortalecimiento de la cultura participativa y democrática de estudiantes en los procesos de gobernabilidad en la UNAD.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las tipologías y roles desempeñados por los monitores que contribuyen al desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes de la UNAD.

Medir el estilo de liderazgo de los estudiantes y egresados de la UNAD, diferenciando entre monitores y no monitores.

Evaluar el grado de conciencia que tienen los estudiantes y egresados sobre la cultura participativa y democrática en los procesos de gobernabilidad en la UNAD, diferenciando entre monitores y no monitores.

Elaborar una propuesta de formación en liderazgo que fortalezca la cultura participativa y democrática de estudiantes en los procesos de gobernabilidad en la UNAD.

## Marco de Referencia

### Estado del Arte

Las investigaciones sobre cultura de participación en el ámbito de la educación superior han sido de sumo interés para la comunidad académica, es por ello por lo que, tras una indagación acerca de las investigaciones realizadas en este campo, se han podido hallar diferentes artículos y trabajos investigativos de nivel de maestría y doctorado relacionados con algunas de las variables a abordar en el presente trabajo de investigación.

A nivel de Europa se encuentran investigaciones como las Soler, Pallisera, Planas, Fullana y Vilà (2012), quienes identifican la importancia de la cultura de la participación en el ámbito de la educación superior en España, sin embargo, evidencian gran parte de la población estudiantil nunca se ha hecho partícipe de los espacios brindados por la universidad, ejemplo de esto, es que logran identificar en diversas investigaciones realizadas en Europa arrojan como resultado que el porcentaje de participación de los estudiantes es inferior al 30%, lo cual se constituye como una preocupación importante.

Para el caso de América Latina, autores como Rivera-Ruiz (2020), identifican como una problemática la poca participación de los estudiantes universitarios en los espacios de participación auspiciados por las universidades, lo cual implica una falta de educación con relación a las formas de participación existentes por parte de los estudiantes.

Así mismo, Luques, Camou y Atairo (2020) evidencian que, en el caso de las universidades argentinas, y al igual que en el caso anterior se evidencia, después de los años 90, una disminución en la cultura de la participación por parte de los estudiantes, los cuales poseen menos espacios de decisión al interior de los centros de educación superior.

Por su parte, Calduch, Llanes, Montané y Méndez-Ulrich (2020) mediante su proceso investigativo pretenden identificar la forma en la que participan los estudiantes de educación superior en Iberoamérica y la implicación de variables sociodemográficas, para lo cual se indaga en 11 instituciones de educación superior, aplicando un cuestionario a una muestra de 13939 estudiantes. A partir de esto, los autores lograron identificar que, si bien de manera general los estudiantes presentan un 51,9% de participación, al desglosarse este porcentaje baja considerablemente, así mismo, al centrarse en la participación a nivel político se evidencia con preocupación que sólo el 3% de los estudiantes han participado en algún momento de espacios de decisión. Por otra parte, se identifican factores como la falta de tiempo, información o interés como determinantes en la ausencia del estudiantado en dichos espacios.

En el caso de Colombia se logró evidenciar la existencia de investigaciones enfocadas en la participación estudiantil, en esta medida se puede hallar, por ejemplo, a Sánchez, Clavijo y Gómez (2023), quienes en su artículo titulado *Limitantes en la participación estudiantil en los semilleros de investigación de educación superior en Colombia*, abordan la importancia de fortalecer la participación estudiantil en los semilleros de investigación en el programa de Administración Financiera de la Universidad de la Amazonia, en tanto, se evidencia que sólo el 8,75% de los estudiantes de los estudiantes se hacen partícipes de estos espacios académicos. Por otra parte, es necesario resaltar los factores determinantes en los estudiantes que los lleva a hacer parte de estos grupos, entre estos se encuentra la adquisición de conocimientos académicos y de investigación, el desarrollo de la opción de grado y el interés por la investigación o por el tema central abordado en el semillero, de allí se identifica entonces los factores del beneficio, la motivación y el interés son los que conllevan al estudiante a hacerse partícipe de otros espacios en los centros de educación superior.

Otra de las investigaciones encontradas tomó lugar en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), en esta Perea y Guevara (2015) tienen por objetivo la caracterización de los espacios virtuales y presenciales de participación que poseen los estudiantes a su disposición, así mismo, establecer un panorama sobre los niveles de participación existentes. En este sentido, las autoras presentan un estudio de carácter exploratorio descriptivo, en el cual recaban información mediante la aplicación de entrevistas individuales y grupales focalizadas; con la información recolectada se realizó un análisis del discurso, en el que se indaga las percepciones de distintas subcategorías emergentes desde las categorías de democracia, ciudadanía y participación. A partir de lo anterior, concluyen que los estudiantes presentan un nivel de participación que no supera la información, es decir, los estudiantes identifican las formas y espacios en los que pueden participar, pero no hacen uso de estos, lo cual responde por una parte al bajo sentido de pertenencia, a las dificultades de acceso y a las dinámicas propias de los ambientes virtuales; por otra parte, a nivel de la institución evidencian dificultades para transmitir información y convocar a los estudiantes de forma oportuna. Por lo tanto, las dificultades que se presentan no obedecen únicamente a uno de los actores involucrados.

### **Marco Contextual**

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), reconocida por su modelo pedagógico disruptivo, el cual se halla orientado hacia la inclusión, la equidad y la formación integral de sus estudiantes, en este sentido, se ha convertido en una institución que lidera la educación superior a distancia en Colombia. Por ello, en su misión institucional, se plantea por objetivo “contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta, a distancia y en ambientes virtual de aprendizaje” (p. 1).

En el contexto de la educación superior en Colombia, la Ley 30 de 1992 establece la importancia de fomentar la participación democrática en las instituciones educativas como herramienta fundamental para fortalecer los valores ciudadanos. A su vez, la Constitución Política de Colombia garantiza el derecho a la participación en los procesos de toma de decisiones, enfatizando la representación activa en diversos ámbitos, incluida la educación.

En este orden de ideas, la UNAD, a través de normativas como el Acuerdo 014 de 2018 y el Reglamento Estudiantil de 2013, ha creado estructuras de gobernanza inclusivas, las cuales buscan asegurar la representación de los estudiantes en espacios clave de decisión. Es así como este enfoque ha permitido el desarrollo de competencias de liderazgo transformador en un entorno académico que enfrenta desafíos únicos debido a su modalidad a distancia.

En este marco, la figura de la monitoria estudiantil emerge como una estrategia esencial para formar líderes comprometidos, capaces de guiar y motivar a sus pares, y de contribuir al fortalecimiento de la cultura participativa y democrática en la universidad. Es por lo anterior, que este estudio busca analizar cómo esta estrategia influye en la consolidación de un modelo educativo que no solo transmita conocimiento, sino que también promueva cambios sociales significativos.

## **Marco Teórico**

### ***Cultura de Participación***

Hablar de cultura de la participación implica dos conceptos importantes, como lo son cultura y participación, haciendo de este un término complejo y, por ende, para dar su comprensión es necesario entender inicialmente cada uno de los conceptos por separado.

En primer lugar, de acuerdo con la Real Academia Española (RAE, s.f.) se define la cultura como el conglomerado de conocimientos los cuales le permite a la persona establecer un

juicio crítico, es decir, son todos aquellos conocimientos que permiten al ser humano establecer una posición frente a lo que les rodea.

Así mismo, al hablar de participación y remitiéndose nuevamente a la Real Academia Española (RAE, s.f.), esta se define como la “acción y efecto de participar” (definición 1), en pocas palabras es la capacidad que posee la persona para involucrarse activamente en el desarrollo de alguna actividad. Respecto a este, Rebollo y Martí (2002), en palabras de Dueñas Salmán y García López (2012) establecen que “la participación no es una finalidad en sí misma sino un medio para conseguir algo, advierten que debe ser comprendida como un derecho y no como un mero cumplimiento formal” (párr. 2), en este sentido, la participación se halla enfocada en un objetivo claro y, conlleva la aplicación de un derecho. Aunado a ello, Perea y Guevara (2015) establecen que este es un ejercicio social, por lo cual, tiene diferentes alcances según el objetivo y se emplea en momentos específicos, es así como identifican ocho niveles de participación: Información, centrado en el proceso de indagación para establecer un punto de vista; consulta, en el cual se comparten las reflexiones o concepciones; iniciativa, que implica el desarrollo de ideas/propuestas sobre acciones a realizar; fiscalización-veeduría, como su nombre lo indica se centra en vigilar el cumplimiento; concertación, la cual aborda el proceso de discusión y toma de decisiones en un grupo; decisión gestión, centrado en el manejo de recursos; y, finalmente, la planeación, la cual aglomera todos los niveles anteriores y los transforma en un plan de acción para la consecución de objetivos.

En este orden de ideas, al reunir ambas concepciones se puede entender como un conjunto de prácticas y valores respecto a un espacio específico, ejemplo de esto se halla en el espacio académico, en tanto la cultura de participación implica el fomento de espacios de

inclusión en donde los estudiantes pueden ser parte de la toma activa de decisiones respecto a situaciones de su interés. En palabras de Fernández (2021), se trata de

El conjunto integral de rasgos distintivos de una sociedad o grupo social y en un momento histórico concreto, que configuran la acción o el efecto de que sus miembros tomen parte en todos los aspectos individuales y colectivos de la vida de dicha sociedad o grupo social. (p.112)

Por consiguiente, la cultura de participación implica la agrupación y trabajo conjunto de un grupo de personas, las cuales poseen intereses, perspectivas y rasgos en común. Así mismo, involucra un accionar específico, el cual será determinante para la consecución de objetivos concretos y, que buscan beneficiar al colectivo.

### ***Cultura de Participación en Instituciones Educativas***

Lo anterior, aplicado al contexto educativo y, retomando a Fernández (2021), se puede establecer que la cultura de participación incluye un conglomerado de rasgos de tipo intelectual, respecto a los conocimientos específicos y académicos; rasgos afectivos, en tanto, el ser humano se mueve por sus afectos y, en este tipo de espacios, juega también un papel importante; rasgos de tipo conductual, relacionados a los comportamientos propios de los estudiantes; de organización, al hacer referencia a los modos de organización y participación en los diferentes espacios, entre otros.

En este sentido, los centros de educación superior tienen una responsabilidad muy importante, al generar los espacios propicios para la participación, así como procurar una formación para la participación en el estudiantado. Frente a esto, Perea y Guevara (2015) identifican que la educación superior “está llamada a construir y potenciar escenarios democráticos orientados tanto a la formación-acción política de sus estudiantes como al desarrollo y gobierno de su proyecto institucional (p.143).

Sumado a esto, es de suma importancia entender la forma en la que el estudiantado se relaciona con el centro educativo y viceversa, ya que esta es determinante al momento de que este asuma un rol activo en los espacios de participación. En este sentido, Fernández (2021) basándose en Merhi (2011) identifica que “una cultura de participación estudiantil adecuada pasa por potenciar los roles académico y extra-académico del alumnado porque implican aspectos complementarios que redundan en la función social de la universidad y en la formación integral del estudiantado” (p. 307). En la misma dirección se hallan autores como Calduch, Llanes, Montané y Méndez-Ulrich (2020) quienes afirman que los estudiantes deben trascender el proceso formativo a nivel académico y convertirse en actores activos en el desarrollo y reforma de la educación superior, lo cual se logra mediante su participación en los espacios de toma de decisiones.

Así mismo, Calduch, Llanes, Montané y Méndez-Ulrich (2020) basándose en Merhi (2011), identifican tres aspectos relevantes para la participación de los estudiantes, siendo la “motivación (querer participar), información (saber cómo participar) y percepción de utilidad (creer que esa participación será útil)” (p. 193), de no cumplirse estos tres aspectos se dificulta que la comunidad estudiantil posea el interés y el compromiso necesario para poder implicarse de forma exitosa en los espacios de participación en una institución de educación superior.

Por consiguiente, para lograr una cultura participativa en los ambientes de educación superior se hace necesario generar, en primer lugar, generar consciencia en la comunidad educativa en general de los espacios existentes, en tanto, en el caso de los estudiantes muchas veces estos no poseen la información necesaria respecto a las formas de hacerse partícipes; por otro lado, retomando a Fernández (2021) se explicita que una participación activa hace que una

comunidad educativa tenga un carácter horizontal, estableciendo la base necesaria para la construcción de una democracia que favorezca la responsabilidad, la autonomía y el esfuerzo.

De acuerdo con lo anterior, la cultura de participación en el ambiente universitario va más allá del derecho a nivel cívico que este constituye, este se relaciona con el desarrollo personal y académico de los estudiantes, en donde estos, asumen roles y responsabilidades no bajo la coacción y la delegación de otros, sino por su propia iniciativa y con el objetivo de dar su percepción frente a las decisiones por tomarse, siempre en la búsqueda del bien común para toda la comunidad educativa.

### ***La Cultura de Participación y la Gobernabilidad***

Para comenzar, Kandel (2010) identifica que la relación entre la participación estudiantil y la gobernabilidad en las instituciones de educación superior deben entenderse desde la perspectiva de la democracia a nivel nacional, esto expresa que, al interior de las universidades se pone en ejercicio las mismas formas de participación y se desarrolla ejercicios de identificación, intervención y toma de decisiones propias del carácter nacional, lo que en palabras de la autora se establece como

La principal cualidad de la democracia universitaria es el pequeño número del *demos*. A diferencia de lo que ocurre a nivel nacional, el ámbito universitario permite proximidad e intercambio entre representantes y representados: “al ser pocos, te conocés”. Lo cual no sólo permite aceptar los mecanismos para canalizar demandas, sino también, otorga –o podría otorgar- elementos de control de la gestión. (p. 98).

Frente a la gobernabilidad se puede establecer, de acuerdo con la Real Academia Española (s.f.), que este concepto hace referencia a la gobernanza, que a su vez se constituye como una “Forma de gobernar, especialmente si es eficaz y adecuada a los fines que se persiguen.” (definición 1). Por su parte, Cárdenas, Rubiano y Cabra (2023) basándose en Acosta (2022) identifican la gobernanza institucional como “una forma de gestión, dirección,

coordinación y cooperación entre distintos actores gubernamentales y no gubernamentales para alcanzar objetivos comunes” (p.169). En esta medida, este concepto se relaciona con la capacidad para guiar y tomar decisiones que impliquen el avance de un grupo o institución.

Al aterrizar este concepto al ámbito universitario, aparece la visión de la gobernanza en la educación superior, frente a esta y, en concordancia con la acepción anterior, González-Gil y Carreño (2022) citando a Harvey (2004-22) identifican que esta “se refiere a la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente y a sus relaciones con entidades externas con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior” (p.405). En este sentido, la gobernanza en la educación superior implica la forma de gestión interna y externa que esta emplea con la finalidad cumplir las metas y objetivos propuestos.

Por otra parte, Fernández (2021) basándose en la European Students’ Union (ESU) identifica cuatro grados de implicación necesarios para que los estudiantes hagan parte de la gobernanza universitaria, en primer lugar, se halla el acceso a la información, frente a esta el estudiante debe tener el acceso necesario a los documentos normativos de las políticas institucionales; en segundo lugar, se encuentra la consulta que en palabras del autor es en este punto “donde comienza la participación con la recogida de las opiniones de los estudiantes, sus puntos de vista y comentarios” (p. 118), si bien aún no asegura su impacto en la toma de decisiones es un paso fundamental; en tercer lugar, está el diálogo, el cual se establece entre el estudiantado y los organismos responsables de la toma de decisiones al interior de los centros de educación superior, en donde este primer grupo tendrá que exponer sus argumentos de forma sólida; finalmente, en cuarto lugar, se halla el reconocimiento, el cual es cuando se toma al estudiante como un socio y se acepta su participación al momento de tomar decisiones.

Es así que el desarrollo de una cultura participativa en el ámbito universitario permite, por ende, fortalecer la gobernabilidad, en tanto logra un involucramiento activo de los estudiantes frente a las decisiones que puedan tomarse, Fernández haciendo referencia a Soler et al. (2012), afirma que implicar a los estudiantes en la parte gubernamental y de funcionamiento al interior de las universidades debe ser un objetivo de estas y en la toma de decisiones que los afectan, en tanto “(...) es la forma más directa de reconocer la importancia formativa y efectiva de estos procesos participativos.” (p. 545). Por consiguiente, tal y como menciona Calduch, Llanes, Montané y Méndez (2020) el mayor reto para las instituciones de educación superior se constituye en promover una cultura de la participación en la comunidad estudiantil, todo ello con el objetivo "lograr una gobernanza universitaria basada en los principios de democracia, autonomía y participación.” (p. 206).

### ***Liderazgo Estudiantil***

El liderazgo se puede definir, según Rojas, Vivas, Mota y Quiñonez (2020) citando a Bennis y Namus (2014) como “(...) uno de los fenómenos más observados en la Tierra y uno de los menos comprendidos” (p. 242), esto evidencia la complejidad de este concepto. En este orden de ideas, los autores establecen que este puede considerarse como una relación que se establece entre las personas, en donde unas asumen una posición que es seguida por otras y, generalmente, desemboca en el desarrollo de acciones encaminadas a la transformación para la consecución de un objetivo.

Por su parte, Cárdenas, Rubiano y Cabra (2023) basándose en Pedraja et al. (2018) lo definen como “la capacidad motivacional e influencia que se puede presentar en grupos o individuos de una organización para lograr acciones o comportamientos específicos y que contribuyen al logro de metas y objetivos institucionales” (p. 168-169). Esto evidencia que, este

concepto se relaciona en cómo se logra motivar o influenciar a un conjunto de personas para que cambien su comportamiento para lograr una meta u objetivo conjunto.

En este orden de ideas, es necesario precisar, además, que el liderazgo a lo largo del tiempo se ha explicado desde diferentes perspectivas, estableciéndose teorías y modelos para su comprensión, tales como el transformacional, el participativo y el distributivo.

En primer lugar, se encuentra el liderazgo transformacional, el cual para Lussier y Achua (2011) citado por Rojas, Vivas, Mota y Quiñonez (2020) "(...) sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podía ser la organización" (p. 243). En pocas palabras, en esta perspectiva, el liderazgo se centra en el convencimiento a la vez que se genera compromiso en cada una de las personas que hacen parte. Por otra parte, los autores retomando a Bass y Abolio (2012) identifican que el liderazgo se encuentra compuesto por cuatro dimensiones, denominadas " las cuatro I (por sus siglas en inglés): influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual." (p. 243), estas cuatro dimensiones en el liderazgo desde la perspectiva transformacional se hallan encaminados a una influencia positiva, en la que se procura el crecimiento personal y académico de los participantes, teniendo en cuenta, además, sus puntos perspectivas e ideas para alcanzar los objetivos propuestos, lo que genera un fortalecimiento en los procesos de gobernabilidad.

Por otra parte, se encuentra el liderazgo participativo, este modelo Villalba y Fierro (2017) basándose en autores como Lewin (1951), Vroom y Yetton (1973), Warrick (1981), Addams y Yoder (1985) y Robbins y Coulter (1999), identifican que esta perspectiva de liderazgo se basa en la motivación que ejerce el líder a los demás participantes, para que estos se establezcan como parte activa en la toma de decisiones según sean las circunstancias, así mismo,

evidencian la importancia de la delegación de actividades basada en la confianza en el otro, descentralizando de esta manera las responsabilidades y teniendo en cuenta las potencialidades, claro está, sin que esto signifique dejar de realizar una supervisión constante.

Para finalizar, se encuentra el liderazgo distribuido, el cual se centra en la distribución del liderazgo en diferentes actores, frente a esto, Maureira (2018) parafraseando a Spillane (2006) evidencia que este tipo de liderazgo “tiene su fundamento en las interdependencias existentes entre las acciones de los individuos, las cuales toman forma en el desempeño de la organización cuando se estructuran como colectivo o grupo” (p. 6). En este orden de ideas, este tipo de liderazgo implica un mayor nivel de inclusión y participación de las partes que lo conforman, lo que en palabras de García (2010) se caracteriza por reconocer los aportes y contribuciones realizados por todos los participantes sean o no designados como líderes.

## **Marco Conceptual**

### ***Gobernabilidad Universitaria***

La gobernabilidad universitaria de acuerdo con Valdés y Anga (2021) se define como “la forma de gobernar las universidades, para lo cual la interacción entre la diversidad de actores intervinientes es un factor clave”. (p. 445)

### ***Cultura de Participación***

La cultura de participación en el contexto de gobernabilidad se refiere al compromiso que tienen los ciudadanos o comunidad en los diferentes procesos colectivos que promueven la toma de decisiones inclusivas y una resolución de problemas colectivamente. (Jenkins, 2009)

### ***Participación Estudiantil***

Según Muños y Campos (2013):

La participación estudiantil tendría dos funciones centrales: ser un mecanismo de inclusión para los estudiantes y ser un espacio de formación profesional y ciudadana.

Podemos decir que actuaría como una importante herramienta de creación de capital social hacia dentro de la universidad (entre estudiantes y entre estudiantes y docentes) y hacia fuera de ella (vinculación de estudiantes con comunidades de su entorno). (p. 25)

### ***Cultura Democrática***

De acuerdo con Altamirano y Ponce (2018):

Una cultura democrática, consiste en concienciar e informar sobre el proceso democrático, se debe luchar por la formación de individuos con capacidades para participar en las sociedades del conocimiento, en donde la participación democrática, el aprender a aprender y la convivencia sean ingredientes que deben estar presentes en la vida de los ciudadanos para tener los conocimientos necesarios para ser una persona libre con derechos y obligaciones que pueda entender y comprender en la democracia de su país. (p. 40)

### ***Monitoria Estudiantil***

Como lo afirma la UNAD (s.f) la monitoria estudiantil:

“Se constituye en una estrategia del proyecto de Retención Permanencia Estudiantil encaminada a facilitar el reconocimiento de la vida académica y la vida universitaria de los estudiantes, desde diferentes escenarios de acción (...)” (p. 1)

Similarmente, de acuerdo con el Acuerdo 0029 de 2013, por el cual se expide el reglamento estudiantil de la UNAD, se afirma:

“E-monitor es un estudiante destacado por su capacidad académica, actitud de servicio, habilidades correspondientes con el modelo pedagógico virtual de la UNAD y aptitudes comunicativas, con competencias disciplinares, metodológicas y tecnológicas, y con matrícula vigente en un programa académico de grado de la institución” (Art. 86)

### ***Líder zonal de Monitoria***

El líder zonal de monitoria de acuerdo con la UNAD (2024) “se caracteriza por su liderazgo y responsabilidad, por ello, su proceso se sustenta en acompañar el proceso de los monitores en cada una de las Zonas.” (p. 10)

### ***Liderazgo Transformador***

“(…) el liderazgo transformador es un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes, en un constante proceso de flujo y reflujo” (p. 166)

De igual forma, Leal (2021) afirma que un líder transformador inspira cambios significativos a través del ejemplo, la buena voluntad, la confianza, y la comunicación efectiva. Promueve un entorno colaborativo, motiva el aprendizaje continuo y fomenta la innovación para transformar desafíos en oportunidades. Su liderazgo trasciende el autoritarismo, se enfoca en el desarrollo integral de su equipo y en generar impacto positivo en la organización y la sociedad.

### ***Formación en Liderazgo***

De acuerdo con lo expresado por Del Toro y Henriques la formación en liderazgo es la “(…) Forma en el desarrollo de habilidades de dinamización y coordinación que va a necesitar, asuman o no la dirección de un centro.” (p. 84)

En concordancia con Del Toro y Valiente (2019):

(…) las acciones que se proponen, desde las instituciones educativas, para contribuir a la formación del liderazgo deben propender hacia: a) la comprensión de la necesidad de lograr coherencia entre lo que dice y lo que se hace; b) la necesidad de ser solidario, sobre todo en aquello para lo cual se posee conocimientos y habilidades reconocidas por los demás; c) El desarrollo de habilidades para saber utilizar la persuasión como recurso directivo para influir en otros y ; d) el reconocimiento, aceptación y puesta en práctica de una dirección participativa y democrática, a partir de conocer las exigencias para lograrlo, como vía para que los otros compartan y trabajen por las metas comunes. (p. 87)

## **Marco Normativo**

### ***Normatividad Constitucional***

La Constitución Política de Colombia establece en el Artículo 40 que: " Todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político. Para hacer efectivo este derecho puede: 1. Elegir y ser elegido. (...)." (1991). Este artículo fundamenta el derecho de los estudiantes a formar parte activa en procesos democráticos dentro de instituciones de educación como lo es la UNAD.

### ***Normatividad Nacional***

La Ley 30 de 1992 establece que "En todas las instituciones de Educación Superior, estatales u oficiales, privadas y de economía solidaria, serán obligatorios el estudio de la Constitución Política y la instrucción cívica en un curso de por lo menos un semestre." (Art. 128), en esta se promueve el valor de la participación ciudadana en sus diferentes niveles y formas de gobierno.

En concordancia, la Ley 115 de 1994 postula que "La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes." (Art. 1)

Por otra parte, la Resolución 8430 de 1993 en su establece que "Las instituciones que vayan a realizar investigación en humanos, deberán tener un Comité de Ética en Investigación, encargado de resolver todos los asuntos relacionados con el tema" (Art. 2)

### **Normativa Institucional**

Conforme al Reglamento Estudiantil de la UNAD en su Acuerdo 0029 de 2013 establece que " Elegir y ser elegido representante estudiantil en los diferentes órganos colegiados de la institución, de acuerdo con lo establecido en la normativa institucional." (Art. 93)

En este sentido, El Acuerdo 014 de 2018 de la UNAD establece:

“Para el presidente la Red de Estudiantes, el período será de cuatro (4) años contados a partir de su posesión y permanecerá en sus funciones mientras tenga las calidades correspondientes, establecidas en la normativa de la Red de Estudiantes. Este es elegido a nivel nacional por el estamento estudiantil”. (Art. 16)

El cual tendrá un lugar en el Consejo Superior Universitario, asegurando que las inquietudes y perspectivas del cuerpo estudiantil sean consideradas en las decisiones institucionales.

## Metodología

### Método de Investigación

La investigación se desarrolla con un *enfoque mixto*, ya que combina el análisis cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo permite explorar de manera profunda y subjetiva las percepciones de la muestra, proporcionando una comprensión más detallada del fenómeno estudiado. Por su parte, el enfoque cuantitativo emplea herramientas estadísticas, escalas de medición y técnicas de generalización para interpretar los datos de forma objetiva y estructurada (Hernández Sampieri et al., 2014). Lo anterior, permite combinar y analizar ambos tipos de información de manera conjunta, generando meta inferencias que contribuyen a una comprensión más amplia y profunda del fenómeno investigado.

### Tipo de Estudio

Se realiza un tipo de estudio *no experimental*, específicamente, *diseños transeccionales correlacionales-causales*, teniendo en cuenta que mediante estos es posible describir la relación existente entre las diferentes categorías, variables o conceptos en una situación específica, como lo puede ser a nivel correlacional o a partir de una relación causa-efecto (Hernández Sampieri et al., 2014), dado que en el presente estudio se parte del supuesto que la monitoria estudiantil puede generar un efecto o influencia en el liderazgo y afectar con ello la participación de los estudiantes en procesos de gobernabilidad, puede adecuarse perfectamente a este tipo de diseño.

### Universo y Muestra

#### *Universo*

Estudiantes y egresados de la UNAD

#### *Muestra*

**Tipo de Muestra.** Se opta por una técnica de *muestreo por cuotas*, teniendo en cuenta que permite tener en cuenta de una forma proporcional a estudiantes y egresados, cada uno con

características específicas se garantiza la diversidad de los perfiles seleccionados, enriqueciendo la investigación. En este sentido, es posible realizar una segmentación a partir de creación de subgrupos, para cada uno, al tener en cuenta dichos perfiles se tiene variedad de experiencias y perspectivas de gran influencia para el análisis de las mismas.

### ***Criterios de Inclusión***

#### **Estudiantes (15 Participantes en Total).**

1. Estudiantes con al menos dos años de experiencia en el rol de Líder zonal de monitoria (5 participantes).
2. Estudiantes con al menos dos años de experiencia en monitorias, pero que no desempeñan liderazgo de monitoria zonal, sino en otras tipologías de monitoria (5 participantes).
3. Estudiantes que se encuentran en el periodo académico 5to o superior y que no han participado en monitorias (5 participantes).

#### **Egresados (15 Participantes en Total).**

1. Egresados que fueron líderes zonales de monitoria y se graduaron hace menos de dos años (5 participantes).
2. Egresados con experiencia en monitorias (no líderes zonales de monitoria) que se graduaron hace menos de dos años. (5 participantes)
3. Egresados que no participaron en monitorias y que se graduaron hace menos de dos años (5 participantes).

**Total de la Muestra.** 30 participantes en total, distribuidos equitativamente entre los seis grupos definidos (tres grupos de estudiantes y tres grupos de egresados). Cada grupo está compuesto por 5 participantes, lo que asegura una representación adecuada de las diferentes experiencias de monitoria y liderazgo. Esta distribución garantiza la inclusión de diversas

perspectivas sobre la influencia de la monitoria en el desarrollo del liderazgo, la participación estudiantil y el fortalecimiento de la cultura democrática dentro de la UNAD.

### **Recolección de Datos**

La recolección de datos e información se lleva a cabo mediante un formulario en línea, diseñado para optimizar la accesibilidad y garantizar una mayor participación de la muestra seleccionada.

### **Diseño de Instrumentos**

Para la presente investigación se implementaron tres instrumentos diseñados para recopilar información específica y complementaria, cada uno de estos con un objetivo en particular para abordar el análisis del liderazgo y la participación estudiantil en la UNAD. (Ver apéndice A)

#### ***Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton***

Este instrumento evalúa los estilos de liderazgo de los participantes en dos dimensiones fundamentales: orientación hacia las personas y orientación hacia las tareas. Estas dimensiones permiten identificar cómo se priorizan las relaciones humanas y la consecución de objetivos en el ejercicio del liderazgo. La prueba se organiza en preguntas distribuidas equitativamente entre las dos dimensiones mencionadas, calificadas en una escala numérica. Los resultados permiten clasificar a los participantes en distintos estilos de liderazgo según el modelo de Blake y Mouton.

Las preguntas están diseñadas para capturar características esenciales del liderazgo, como la empatía, la capacidad de comunicación y el enfoque en la productividad. Esta prueba es una herramienta fundamental para relacionar los estilos de liderazgo con los niveles de participación democrática en la UNAD. Proporciona datos cuantitativos clave para identificar qué enfoques de liderazgo son más efectivos en el contexto investigado.

### ***Cuestionario de Participación Estudiantil en los Procesos de Gobernanza de la UNAD***

El cuestionario es una adaptación del instrumento desarrollado por Virgili, et al. (2015) el cual mide la participación de los estudiantes en los procesos de gobernanza, explorando su nivel de involucramiento, conocimiento y percepción sobre la importancia de su rol en estos espacios. Está dividido en secciones que abarcan desde la conducta participativa y el conocimiento de las oportunidades de participación, hasta la percepción e interés por el impacto de estas actividades.

Cada sección incluye preguntas estructuradas para analizar dimensiones específicas, los ítems reflejan aspectos clave para evaluar el grado de participación, el conocimiento sobre las opciones disponibles y la percepción de los estudiantes respecto a su relevancia en la toma de decisiones universitarias. Esto contribuye a identificar fortalezas y áreas de mejora en las estrategias de participación. Este cuestionario es vital para medir la efectividad de las estrategias de la UNAD para fomentar la participación estudiantil. Los datos obtenidos ayudan a comprender cómo la participación fortalece la cultura democrática y permite formular recomendaciones prácticas.

### ***Entrevista Abierta***

La entrevista busca recopilar información cualitativa detallada sobre las experiencias y perspectivas de los participantes respecto al liderazgo y la participación en la UNAD, incluyendo el impacto de la monitoria estudiantil. Se organiza en bloques temáticos que abordan la experiencia general en la universidad, la percepción del liderazgo, el impacto de la participación y recomendaciones para mejorar las estrategias de gobernanza. Este formato permite adaptarse a las experiencias individuales de los entrevistados.

Las preguntas están diseñadas para profundizar en las percepciones subjetivas, permitiendo una comprensión más detallada de cómo los participantes perciben el liderazgo y su

rol en la gobernabilidad universitaria. La entrevista complementa los datos cuantitativos con narrativas cualitativas que enriquecen el análisis. Esto es esencial para captar matices en las experiencias de los participantes, proporcionando una base sólida para desarrollar propuestas que fomenten una mayor participación.

### **Aspectos Éticos**

Cada uno de los participantes de la investigación autorizó y afirmó haber leído y comprendido el documento de consentimiento informado, haber aclarado todas sus dudas y respondido todas sus preguntas, así como conocer los posibles riesgos que implica su participación y el manejo que se le dará a la información suministrada. Adicionalmente, se les informó que no recibirán ningún tipo de remuneración o contraprestación económica por la participación en este proyecto y explicado que la participación en este proyecto es totalmente voluntaria y pueden retirarse de él en el momento en que así lo deseen. (Ver apéndice B)

Esta investigación se encuentra catalogada así (*Resolución 8430 de 1.993, Art.11*), los participantes tienen riesgo mínimo porque la participación en este estudio es voluntaria y no implica procedimientos invasivos ni situaciones que puedan afectar su bienestar físico, emocional o psicológico. Además, se garantiza la confidencialidad de sus respuestas y el uso exclusivo de los datos para fines académicos e investigativos.

De igual manera, La Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, conforme a los lineamientos establecidos en la Ley 1581 de 2012 y su decreto reglamentario, como responsable de la recolección de datos personales suministrados en el presente formulario, manifiesta que estos datos serán utilizados únicamente para fines académicos.

## **Procedimiento**

El procedimiento de la investigación sobre la influencia de la monitoria estudiantil como estrategia de formación en liderazgo y su impacto en la participación democrática se desarrolla a través de varias fases cuidadosamente planificadas.

### ***Fase 1 Planeación y Diseño de la Investigación***

Se identifica la problemática relacionada con la participación estudiantil y su vínculo con el liderazgo en la UNAD, estableciendo objetivos claros. Adicionalmente, se determinan los tres instrumentos principales (test de liderazgo, cuestionario de participación y entrevista abierta), asegurando que sean pertinentes y válidos para el estudio. En este punto, se estructuran los ítems de la entrevista en función de las dimensiones de análisis, en el caso de los cuestionarios, se adaptan en relación con el vocabulario utilizado para mayor comprensión de los participantes, y se define el perfil de los participantes, incluyendo estudiantes y egresados con y sin experiencia en monitorias y procesos de gobernanza.

### ***Fase 2 Recolección de Datos***

Primero se garantiza que todos los participantes comprendan los objetivos del estudio y autoricen su participación mediante el consentimiento informado. El instrumento se distribuye a través de plataformas digitales, y los participantes responden en línea. Se procede a asegurar la integridad de las respuestas obtenidas y se almacenan en bases de datos organizadas.

### ***Fase 3 Análisis de los Datos***

Se procesan los resultados para clasificar los estilos de liderazgo predominantes según el modelo de Blake y Mouton. Adicionalmente, se utilizan herramientas estadísticas para interpretar tendencias en el nivel de participación, conocimiento e interés y se identifican



Actividad	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
instrumentos												
Revisión de la consistencia de los datos												
Análisis de los instrumentos												
Triangulación de datos												
Interpretación y discusión												
Elaboración de conclusiones y recomendaciones												
socialización y difusión de resultados												

*Nota.* Se describe cada una de las actividades a realizar en el desarrollo de la investigación

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados de los objetivos planteados en la presente investigación, identificando las tipologías y roles desempeñados por los monitores que contribuyen al desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes de la UNAD; de igual manera, la medición del nivel de liderazgo y el grado de conciencia que tienen sobre la cultura participativa y democrática en los procesos de gobernabilidad en la UNAD, Adicionalmente, se presenta un análisis demográfico, que permite conocer características específicas de los participantes, así como el análisis correlacional entre las variables de liderazgo y participación estudiantil en procesos de gobernabilidad; finalmente, se realiza la propuesta de formación en liderazgo que fortalezca la cultura participativa y democrática de estudiantes en los procesos de gobernabilidad en la UNAD.

### Figura 1

#### *Monitoria Estudiantil en la UNAD*



*Nota.* Monitoria Estudiantil en la UNAD.

## Identificación de las Tipologías y Roles de Monitoria en la UNAD

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), a través de la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados (VISAE), ha estructurado la estrategia de monitoria con el objetivo de contribuir a la permanencia estudiantil. Esta estrategia se establecen diversas tipologías y subtipologías que responden a necesidades específicas de la comunidad educativa, contribuyendo a la formación integral y al fortalecimiento de competencias en distintos ámbitos. A continuación, se presenta una tabla que detalla dichas categorías, proporcionando un panorama completo sobre las oportunidades de monitoria disponibles en la UNAD. (UNAD, 2024)

**Tabla 2**

### *Tipologías y Subtipologías de Monitoria en la UNAD*

Tipología	Subtipología
Permanencia	Acompañamiento Estudiantil
Estudiantil	Educación Inclusiva
	Sistema de Atención Integral (Proyectos Especiales, Contact Center y Atención Registro y Control)
	Sistema Nacional de Educación Continua y Proyección Social (SINEC)
	Sistema Nacional de Educación Permanente (SINEP)
	Coadyuva al Liderazgo Nacional de Monitoria
	Líder Zonal de Monitoria
	Sistema Universitario abierto SUA
Bienestar	Bienestar (Para sus diferentes líneas y centros)
Integral	Sistema de Gestión Ambiental

Tipología	Subtipología
	<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p>Innovación y Emprendimiento</p> <p>Grados</p> <p>Egresados</p> <p>Redes Estamentarias</p> <p>Comunicaciones y Marketing (Zonal y Nacional y Gestión de Comunicaciones)</p> <p>Red de Medios y Mediaciones Comunicacionales (Emisora RUV, Canal UNAD y Comunicación).</p>
Académica	<p>Escuela (Líder de cadena de formación y Líder de programa con mayor número de estudiantes)</p> <p>Cursos académicos</p> <p>Investigación</p> <p>Biblioteca</p> <p>Internacionalización</p> <p>CampoUNAD</p> <p>Observatorio Intersistémico Regional</p> <p>Plataforma Tecnológica (Zonal y Gestión de Usuarios)</p> <p>Gestión académica para el desarrollo del componente práctico (Prácticas de laboratorio, prácticas pedagógicas, prácticas profesionales de psicología, prácticas de ECAPMA)</p> <p>Acompañamiento estudiantil en cursos autodirigidos</p>

Tipología	Subtipología
Gestión tecnopedagógica de cursos y Recursos Digitales.	

*Nota.* Tipologías y subtipologías que contempla la monitoria de la UNAD. Fuente: UNAD (2024)

En la tabla 2 se observan cada una de las tipologías y subtipologías, entre ellas se identificaron, las subtipologías que dentro de su rol ejercen actividades de liderazgo, las únicas que presentan una definición que cumpla con dicho criterio se encuentran: “Coadyuva al Liderazgo Nacional de Monitoria” y “Líder Zonal de Monitoria”, sin embargo, es necesario aclarar que la primera es una subtipología nueva que ha sido implementada para el 2024, mientras que la segunda ya se encuentra establecida durante un periodo de tiempo considerable.

### **Demografía de los Participantes**

La presente sección analiza las características demográficas de los participantes en relación con diversos factores, tales como género, edad, zona geográfica, programa académico, y participación en la monitoria estudiantil.

#### **Tabla 3**

##### *Género*

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	7	23,3	23,3
Femenino	23	76,7	100,0
Total	30	100,0	

*Nota.* Frecuencia del género de los participantes.

La tabla 3 muestra que el 76,7% de los participantes son mujeres, mientras que el 23,3% son hombres. Esto evidencia una notable representación femenina dentro del grupo estudiado, lo que sugiere que, en esta muestra específica, las mujeres son quienes predominan en los roles analizados, como el de monitoria estudiantil.

**Tabla 4**

*Edad*

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18-24 años	9	30,0	30,0
25-34 años	16	53,3	83,3
35-44 años	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

*Nota.* Edad de los participantes.

El análisis demográfico en la tabla 4 basado en las edades muestra que la mayoría de los participantes (53,3%) tienen entre 25 y 34 años, seguidos por el grupo de 18 a 24 años, que representa el 30% del total. Por último, el grupo de 35 a 44 años abarca el 16,7%. Esto indica que más de la mitad de la muestra pertenece a un rango etario intermedio, lo que podría reflejar una mayor disposición o posibilidad de participación en estrategias como la monitoria estudiantil durante esta etapa de la vida.

**Tabla 5***Zona a la que Pertenece*

Zona	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Zona Amazonia y Orinoquia - ZAO	1	3,3	3,3
Zona Caribe - ZCAR	2	6,7	10,0
Zona Centro Bogotá - Cundinamarca - ZCBC	5	16,7	26,7
Zona Centro Boyacá - ZCBOY	2	6,7	33,3
Zona Centro Oriente - ZCORI	3	10,0	43,3
Zona Centro Sur - ZCSUR	6	20,0	63,3
Zona Occidente - ZOCC	2	6,7	70,0
Zona Sur - ZSUR	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

*Nota.* Zona a la que pertenecen los participantes.

El análisis de la tabla 5 revela que la mayor concentración de participantes proviene de la Zona Sur (ZSUR), representando el 30% de la muestra. Le sigue la Zona Centro Sur (ZCSUR) con el 20%, y la Zona Centro Bogotá - Cundinamarca (ZCBC) con un 16,7%. Por otro lado, las zonas con menor representación son la Zona Amazonia y Orinoquia (ZAO) con un 3,3% y la Zona Caribe (ZCAR), Zona Centro Boyacá (ZCBOY) y Zona Occidente (ZOCC), cada una con un 6,7%.

**Tabla 6***Programa*

Programa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Psicología	14	46,7	46,7
Ingeniería Industrial	3	10,0	56,7
Ingeniería Multimedia	3	10,0	66,7
Negocios Internacionales	1	3,3	70,0
Ingeniería de telecomunicaciones	1	3,3	73,3
Licenciatura en pedagogía infantil	3	10,0	83,3
Administración de empresas	3	10,0	93,3
Administración en Salud	1	3,3	96,7
Comunicación social	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

*Nota.* Programas a los cuales pertenecen.

El análisis de la tabla 6 revela que el 46,7% de los participantes provienen del programa de Psicología, lo que lo posiciona como el programa con mayor representación en la muestra. Otros programas con una participación significativa incluyen Ingeniería Industrial, Ingeniería Multimedia, Licenciatura en Pedagogía Infantil y Administración de Empresas, cada uno con un 10%. En contraste, programas como Negocios Internacionales, Ingeniería de Telecomunicaciones, Administración en Salud y Comunicación Social tienen una representación del 3,3% cada uno.

**Tabla 7***Es Monitor*

Es monitor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	20	66,7	66,7
No	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

*Nota.* Los participan pertenecen o no a la monitoria.

El análisis de la tabla 7 muestra que el 66,7% de los participantes forman parte del grupo de monitores estudiantiles, mientras que el 33,3% no lo son. Esto indica una mayor representación de estudiantes involucrados en la estrategia de monitoria dentro de la muestra analizada, lo que podría estar relacionado con el objetivo de explorar la influencia de esta actividad en el desarrollo del liderazgo y la cultura participativa.

**Tabla 8***Líder Zonal de Monitoria*

Líder zonal de monitoria	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	10	33,3	50,0
No	10	33,3	100,0
Total	20	66,7	
No monitores	10	33,3	
	30	100,0	

*Nota.* Frecuencia de los líderes zonales de monitoria.

La tabla 8 presenta la distribución de un grupo de 30 personas, de las cuales el 33,3% (10 personas) son líderes zonales de monitoria y otro 33,3% (10 personas) no lo son. El porcentaje acumulado muestra que el 100% de los encuestados se distribuye entre estas dos categorías. Además, la tabla indica que un 33,3% de las personas no son monitores, lo que se corresponde con las que no ocupan el rol de líder zonal. Esto refleja una distribución equilibrada entre quienes lideran y quienes no lideran en el contexto de la monitoria.

### **Medición del Estilo de Liderazgo**

A partir de la aplicación del test de estilo de liderazgo de Blake y Mouton, se presentan los siguientes resultados, los cuales, permiten conocer los estilos de liderazgo que más caracterizan a los estudiantes y egresados de la UNAD, teniendo en consideración su rol de monitoria.

### ***Liderazgo***

**Tabla 9**

#### *Estilos de Liderazgo*

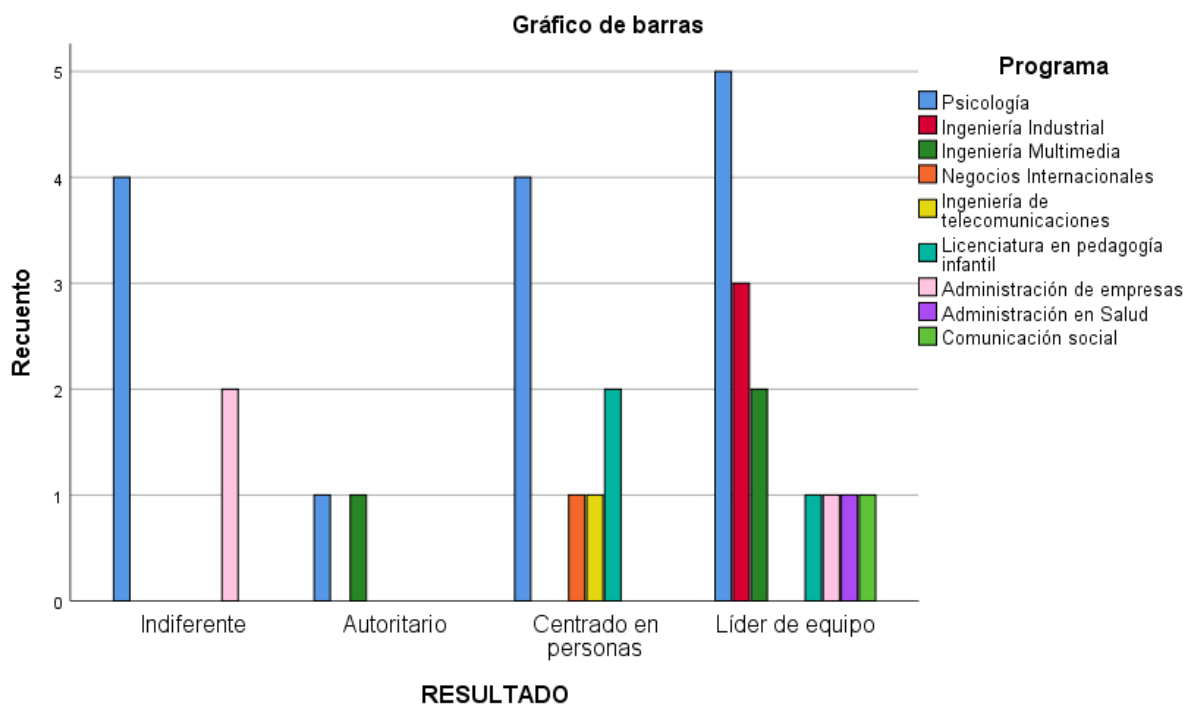
Estilo de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	6	20,0	20,0
Autoritario	2	6,7	26,7
Centrado en personas	8	26,7	53,3
Líder de equipo	14	46,7	100,0
Total	30	100,0	

*Nota.* Estilos de liderazgo de los estudiantes y egresados de la UNAD.

El análisis muestra que el estilo de liderazgo más prevalente es el de "Líder de equipo", adoptado por el 46,7% de los participantes, lo que refleja una inclinación hacia un enfoque colaborativo y orientado a objetivos. Le sigue el estilo "Centrado en personas", con un 26,7%, destacando la importancia del bienestar individual en el grupo. En contraste, el estilo "Indiferente" representa el 20%, mostrando cierta desconexión con la gestión activa, mientras que el estilo "Autoritario" es el menos frecuente, con solo un 6,7%, indicando que la mayoría evita prácticas rígidas y jerárquicas. En conjunto, más del 50% de los participantes favorecen estilos centrados en la interacción y el trabajo en equipo.

## Figura 2

*Gráfico Cruzado entre Estilos de Liderazgo y Programas Académicos*



*Nota.* Gráfico cruzado entre estilos de liderazgo y programas académicos.

La figura 1 revela la relación entre estilos de liderazgo y programas académicos, destacando que el estilo Líder de equipo es el más predominante (46,7%), seguido de Centrado en personas (26,7%). El estilo Indiferente representa el 20%, mientras que el Autoritario es el menos común (6,7%). Los estudiantes de Psicología sobresalen en todas las categorías excepto en el estilo Autoritario, mientras que programas como Negocios Internacionales e Ingeniería de Telecomunicaciones presentan exclusivamente el estilo Centrado en personas.

En general, la preferencia por estilos colaborativos y estratégicos como Líder de equipo sugiere una tendencia hacia liderazgos efectivos en la muestra estudiada. La distribución variada por programas resalta la diversidad de enfoques en liderazgo según el área académica.

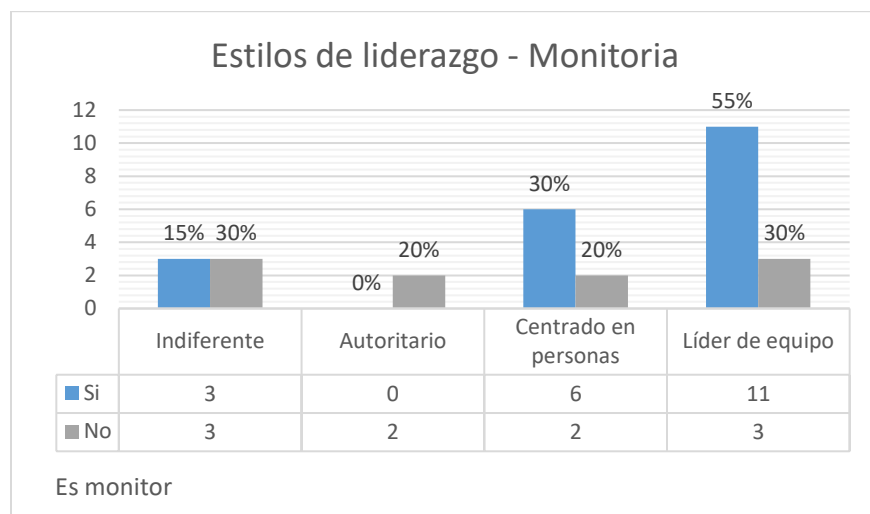
### ***La Monitoria y los Estilos de Liderazgo***

**Tabla 10**

*Tabla Cruzada: Estilos de Liderazgo-Monitoria*

Estilo de liderazgo	Es monitor				Total
	Si	Porcentaje	No	Porcentaje	
Indiferente	3	15%	3	30%	6
Autoritario	0	0%	2	20%	2
Centrado en personas	6	30%	2	20%	8
Líder de equipo	11	55%	3	30%	14
Total	20	100%	10	100%	30

*Nota.* Datos de la tabla cruzada realizada entre las variables de estilos de liderazgo y monitoria.

**Figura 3***Estilos de Liderazgo-Monitoria*

*Nota.* Datos de la tabla cruzada realizada entre las variables de estilos de liderazgo y monitoria.

El análisis de la figura 2 y la tabla 10 muestra que el rol de monitoria está vinculado predominantemente con estilos de liderazgo positivos y colaborativos. Del total de monitores, un 55% (11 de 20) exhibe un estilo de liderazgo "líder de equipo", mientras que un 30% (6 de 20) se identifica con un estilo "centrado en personas". En contraste, los estilos "indiferente" y "autoritario" son menos comunes entre los monitores, representando solo el 15% (3 de 20) de los casos combinados. Esto sugiere que la monitoria fomenta habilidades orientadas a liderar equipos y a trabajar de manera empática y cooperativa, necesarias para entornos organizacionales y académicos.

Por otro lado, entre los no monitores, los estilos de liderazgo se distribuyen de manera más heterogénea, con un 30% (3 de 10) en "indiferente", un 20% (2 de 10) en "autoritario", un 20% (2 de 10) en "centrado en personas" y un 30% (3 de 10) en "líder de equipo".

Comparativamente, los monitores tienen un porcentaje mayor de estilos transformacionales

como "líder de equipo" y "centrado en personas" (85% frente a 50% en no monitores). Estos resultados refuerzan la hipótesis de que la monitoria podría influir significativamente en el desarrollo de estilos de liderazgo colaborativos y empáticos, destacándose como una experiencia formativa clave.

### **Evaluación del Grado de Conciencia sobre la Cultura Participativa y Democrática**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del cuestionario adaptado de Virgili et al. (2015) y una entrevista abierta, herramientas que permitieron recopilar tanto datos cuantitativos como cualitativos. Estos resultados ofrecen una visión integral sobre el tema de estudio, permitiendo un análisis detallado y una comprensión más profunda de los aspectos investigados.

**Tabla 11**

*Tipo de Actividades Estudiantiles en las cuales Participa*

Tipo de actividades estudiantiles con mayor participación			
Tipo de actividad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Actividades de voluntariado	1	3.3%	3.3%
Actividades culturales	4	13.3%	16.7%
Actividades deportivas	2	6.7%	23.3%
Actividades de gobernabilidad universitaria	2	6.7%	30.0%
Actividades académicas	21	70.0%	100.0%
Total	30	100.0	

*Nota.* Tipo de actividades estudiantiles en las cuales participa.

El análisis de la tabla 11 revela que la mayoría de los participantes se involucran principalmente en actividades académicas, con un 70% de los encuestados indicando su participación en estas. Le siguen las actividades culturales, con un 13.3%, y un 6.7% en actividades deportivas y de gobernabilidad universitaria. Las actividades de voluntariado, aunque representadas, tienen la menor participación, con solo un 3.3%. Estos datos muestran una clara preferencia por las actividades académicas entre los estudiantes, lo que podría reflejar una orientación hacia el rendimiento académico y la preparación profesional.

**Tabla 12**

*Conocimiento de las Formas de Participación Estudiantil en los Procesos de Gobernabilidad que Ofrece la UNAD*

Conocimiento de las formas de participación estudiantil en los procesos de gobernabilidad que ofrece la UNAD				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	23	76.7%	76.7%
	No	7	23.3%	100.0%
Total		30	100.0%	

*Nota.* Conocimiento de las formas de participación estudiantil en los procesos de gobernabilidad que ofrece la UNAD.

De acuerdo con la tabla 12 la mayoría de los estudiantes y egresados, un 76.7%, conocen las formas de participación estudiantil en los procesos de gobernabilidad que ofrece la UNAD, lo que refleja un buen nivel de información y compromiso con estos espacios. No obstante, un 23.3% de los encuestados manifestó no estar familiarizado con dichas formas de participación, lo

que sugiere la necesidad de implementar estrategias más efectivas de comunicación y difusión para asegurar que tanto estudiantes como egresados estén plenamente informados y puedan involucrarse activamente en la gobernabilidad universitaria.

**Tabla 13**

*Nivel de Importancia de las Formas de Participación en los Procesos de Gobernabilidad*

*Regulados en la UNAD*

Consejo Superior			
Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medianamente importante	1	3.3%	3.3%
Importante	9	30.0%	33.3%
Muy importante	20	66.7%	100.0%
Total	30	100.0%	
Consejo Académico			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medianamente importante	1	3.3%	3.3%
Importante	11	36.7%	40.0%
Muy importante	18	60.0%	100.0%
Total	30	100.0%	
Consejo de Escuela			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medianamente importante	2	6.7%	6.7%
Importante	12	40.0%	46.7%
Muy importante	16	53.3%	100.0%
Total	30	100.0%	

*Nota.* Calificación del nivel de importancia de las formas de participación en los procesos de gobernabilidad regulados en la UNAD. .

El análisis de la tabla 13 muestra que las formas de participación en los procesos de gobernabilidad de la UNAD son altamente valoradas por los encuestados, aunque con algunas diferencias entre los consejos evaluados. En el caso del Consejo Superior, el 66.7% lo considera "muy importante" y el 30% "importante", lo que indica un reconocimiento generalizado de su relevancia en la toma de decisiones estratégicas. El Consejo Académico también es altamente valorado, con un 60% que lo califica como "muy importante" y un 36.7% como "importante". Por su parte, el Consejo de Escuela, aunque sigue siendo considerado relevante, tiene un porcentaje ligeramente menor de quienes lo califican como "muy importante" (53.3%), con un 40% que lo ve como "importante". Esto sugiere que, aunque todos los consejos son percibidos como relevantes, el Consejo Superior tiene el mayor nivel de importancia percibida, probablemente debido a su impacto en las decisiones institucionales de mayor alcance.

**Tabla 14**

*Percepción de las Estrategias Empleadas por la UNAD para Promover la participación de los Estudiantes en los Procesos de Gobernabilidad Universitaria*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De acuerdo	7	23.3%	23.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	56.7%	80.0%
En desacuerdo	6	20.0%	100.0%
Total	30	100.0%	

*Nota.* Percepción de las estrategias empleadas por la UNAD para promover la participación de los estudiantes en los procesos de gobernabilidad universitaria.

El análisis de los datos en la tabla 14 indica que la mayoría de los encuestados (56.7%) tiene una posición neutral respecto a la suficiencia de las estrategias empleadas por la UNAD para promover la participación estudiantil en los procesos de gobernabilidad universitaria, lo que podría reflejar una falta de claridad o conocimiento sobre dichas estrategias. Solo el 23.3% está de acuerdo en que las estrategias son suficientes, mientras que el 20% está en desacuerdo. Esto sugiere que existe una oportunidad para la universidad de evaluar y fortalecer sus estrategias, asegurándose de que sean visibles, efectivas y motivadoras para fomentar una participación más activa y generalizada entre los estudiantes y egresados.

**Tabla 15**

*Nivel de Importancia de la Participación Estudiantil en la UNAD*

Nivel de importancia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No se toma en cuenta	16	53.3%	53.3
Sumamente importante	14	46.7%	100.0
Total	30	100.0%	

*Nota.* Percepción del nivel de importancia de la participación estudiantil en la UNAD.

El análisis de los datos de la tabla 15 revela una percepción dividida respecto al valor que la UNAD otorga a la participación estudiantil. Mientras que el 46.7% de los encuestados considera que la participación estudiantil es "sumamente importante", la mayoría, un 53.3%, opina que esta "no se toma en cuenta". Este contraste evidencia una percepción mixta: aunque una parte significativa reconoce esfuerzos o importancia otorgada a la participación, más de la mitad siente que no se valora adecuadamente. Esto sugiere la necesidad de que la UNAD

refuerce y visibilice su compromiso con la participación estudiantil, implementando acciones concretas que demuestren su relevancia en los procesos de gobernabilidad universitaria.

**Tabla 16**

*Participación en Alguna de las Formas de Participación Estudiantil de los Procesos de Gobernabilidad que ofrece la UNAD*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	10	33.3%	33.3%
No	20	66.7%	100.0%
Total	30	100.0%	

*Nota.* Participación en alguna de las formas de participación estudiantil.

El análisis de la tabla 16 refleja que la mayoría de los encuestados, un 66.7%, no ha participado en ninguna de las formas de participación estudiantil de los procesos de gobernabilidad que ofrece la UNAD, como ser representante en los Consejos Académicos, de Escuela o Superior. Solo el 33.3% ha tenido este tipo de participación, lo que indica una baja representación estudiantil activa en estos espacios. Este resultado sugiere la necesidad de promover e incentivar la participación estudiantil en estos procesos mediante estrategias más efectivas de comunicación, acompañamiento y motivación, asegurando que más estudiantes conozcan las oportunidades disponibles y las ventajas de involucrarse en la gobernabilidad universitaria.

**Tabla 17**

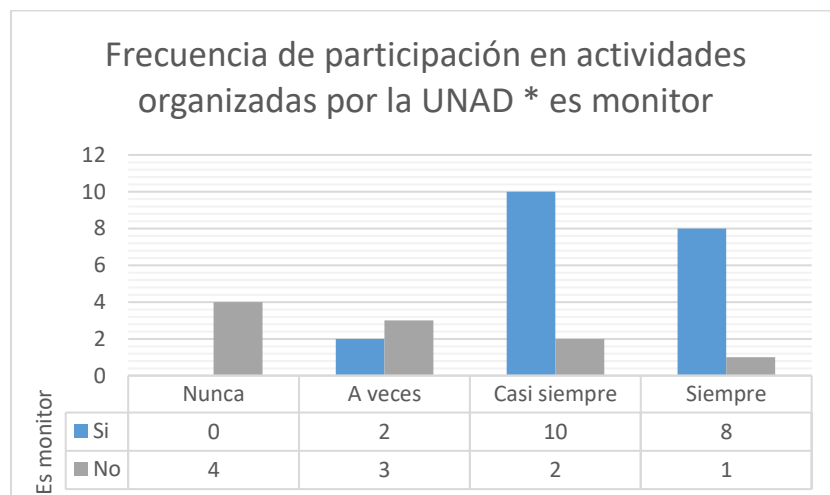
*Frecuencia de Participación en Actividades Organizadas por la UNAD \* es Monitor*

		Si	Porcentaje	No	Porcentaje
¿Con qué frecuencia participa en actividades organizadas por la UNAD?	Nunca	0	0%	4	40%
	A veces	2	10%	3	30%
	Casi siempre	10	50%	2	20%
	Siempre	8	40%	1	10%
Total		20	100%	10	100%

*Nota.* Frecuencia de participación en actividades organizadas por la UNAD \* es monitor.

**Figura 4**

*Frecuencia de Participación en Actividades Organizadas por la UNAD \* es Monitor*



*Nota.* Frecuencia de participación en actividades organizadas por la UNAD \* es monitor.

El análisis de la tabla 17 y la figura 3 revela diferencias significativas en la frecuencia de participación en actividades organizadas por la UNAD entre quienes son monitores y quienes no

lo son. Entre los monitores, un 90% participa regularmente en estas actividades: el 50% lo hace "casi siempre" y el 40% "siempre". Por el contrario, entre quienes no son monitores, el 40% nunca participa, y solo un 10% lo hace "siempre". Esto sugiere que ser monitor está asociado con un mayor compromiso y participación en las actividades organizadas por la universidad, posiblemente debido a un sentido de responsabilidad o una mayor conexión con la institución. Por otro lado, la baja participación de los no monitores podría indicar la necesidad de estrategias más inclusivas y motivadoras para fomentar su involucramiento.

### Tabla 18

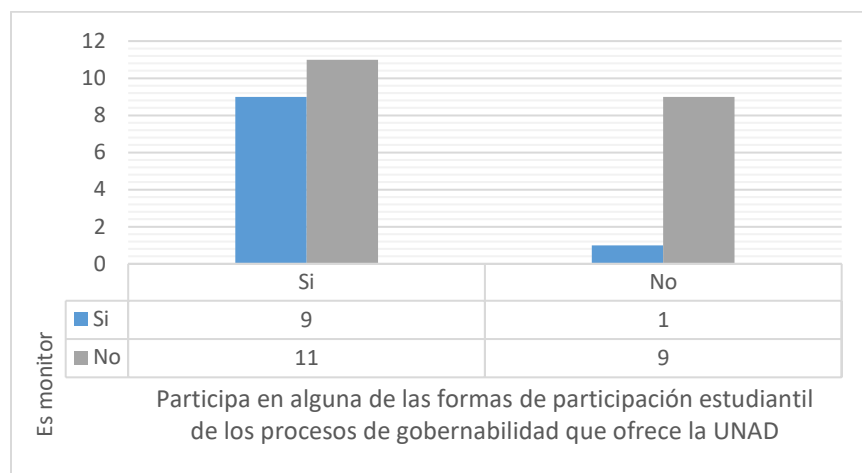
*Participación en alguna de las formas de Participación Estudiantil de los Procesos de Gobernabilidad que Ofrece la UNAD \* Es Monitor*

		Si	Porcentaje	No	Porcentaje	Total
es	Si	9	90%	11	55%	20
monitor	No	1	10%	9	45%	10
Total		10	100%	20	100%	30

*Nota.* Participación en alguna de las formas de participación estudiantil de los procesos de gobernabilidad que ofrece la UNAD \* Es monitor.

**Figura 5**

*Participa en alguna de las formas de Participación Estudiantil de los Procesos de Gobernabilidad que Ofrece la UNAD\*Es Monitor*



*Nota.* Participación en alguna de las formas de participación estudiantil de los procesos de gobernabilidad que ofrece la UNAD \* Es monitor.

La tabla 18 y figura 4 muestra que la mayoría de los participantes que son monitores (90%) participan activamente en alguna forma de participación estudiantil de los procesos de gobernabilidad de la UNAD, mientras que solo el 10% de los que no son monitores se involucran en estas actividades. En general, de un total de 30 personas, 20 son monitores, y de ellas, solo 1 no participa en procesos de gobernabilidad. Esto sugiere que el rol de monitor está fuertemente vinculado con una mayor participación en los procesos de gobernabilidad estudiantil, mientras que aquellos que no ocupan este rol tienden a tener una participación más baja en estos procesos.

**Tabla 19***Líder Zonal de Monitoria \* Nivel de Importancia de las Formas de Participación*

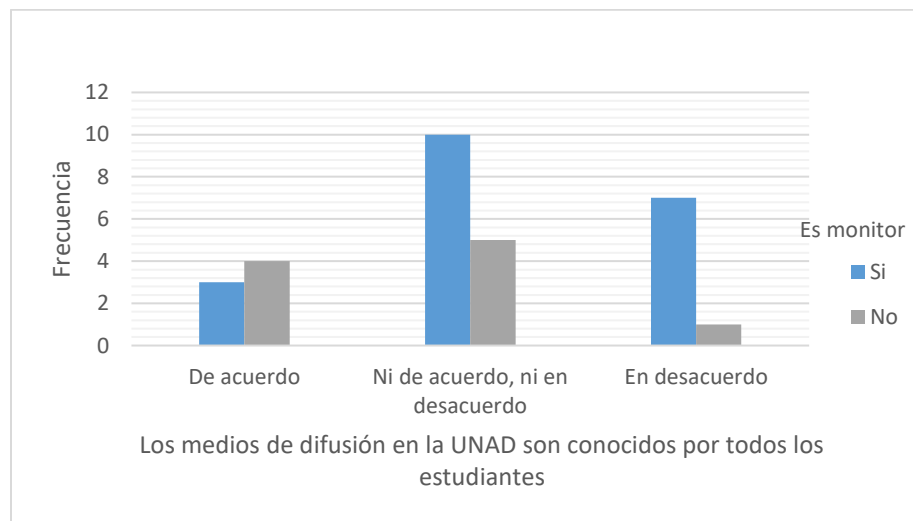
"Líder Zonal de Monitoria"	Medianamente importante (Consejo Superior)	Importante (Consejo Superior)	Muy importante (Consejo Superior)	Medianamente importante (Consejo Académico)	Importante (Consejo Académico)	Muy importante (Consejo Académico)
Sí	0 (0%)	1 (10%)	9 (90%)	0 (0%)	2 (20%)	8 (80%)
No	1 (10%)	5 (50%)	4 (40%)	1 (10%)	6 (60%)	3 (30%)
Total	1 (5%)	6 (30%)	13 (65%)	1 (5%)	8 (40%)	11 (55%)

El análisis de la tabla 19 revela que la mayoría de los participantes que han desempeñado el rol de "Líder Zonal de Monitoria" consideran la participación en el Consejo Superior y el Consejo Académico como "Muy importante" (90% y 80%, respectivamente). Esto sugiere que los estudiantes con roles de liderazgo dentro de la universidad perciben una mayor relevancia en los procesos de gobernabilidad. En contraste, los estudiantes que no han sido monitores muestran una mayor diversidad de opiniones, con un 50% que considera la participación en el Consejo Superior "Importante" y un 40% que la califica como "Muy importante", mientras que las respuestas sobre el Consejo Académico también se distribuyen entre "Importante" y "Muy importante". Estos datos reflejan que el involucramiento en roles como el de Líder Zonal puede aumentar la valoración de la participación en instancias de gobernabilidad, aunque los estudiantes que no tienen estos roles también reconocen la importancia de estas funciones.

**Tabla 20***Es Monitor \* Percepción de los Medios de Difusión en la UNAD*

Los medios de difusión en la UNAD son conocidos por todos los estudiantes								
		De	%	Ni de acuerdo, ni	%	En	%	Total
		acuerdo		en desacuerdo		desacuerdo		
es	Si	3	43%	10	67%	7	88%	20
monitor	No	4	57%	5	33%	1	13%	10
Total		7	100%	15	100%	8	100%	30

*Nota.* Es monitor \* percepción de los medios de difusión en la UNAD.

**Figura 6***Es Monitor \* Percepción de los Medios de Difusión en la UNAD*

*Nota.* Es monitor \* percepción de los medios de difusión en la UNAD.

La tabla 20 y la figura 5 revelan que los estudiantes que desempeñan el rol de monitor tienen una percepción más crítica sobre el alcance de los medios de difusión en la UNAD, ya que

la mayoría se muestra "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" (67%) y un 88% está "En desacuerdo" con la idea de que los medios son conocidos por todos. En cambio, los estudiantes que no son monitores muestran una percepción más positiva, con el 57% de ellos "De acuerdo" en que los medios son conocidos por todos. Esto sugiere que los monitores, al estar más involucrados en actividades universitarias, perciben de manera más crítica la eficacia de los medios de difusión.

**Tabla 21**

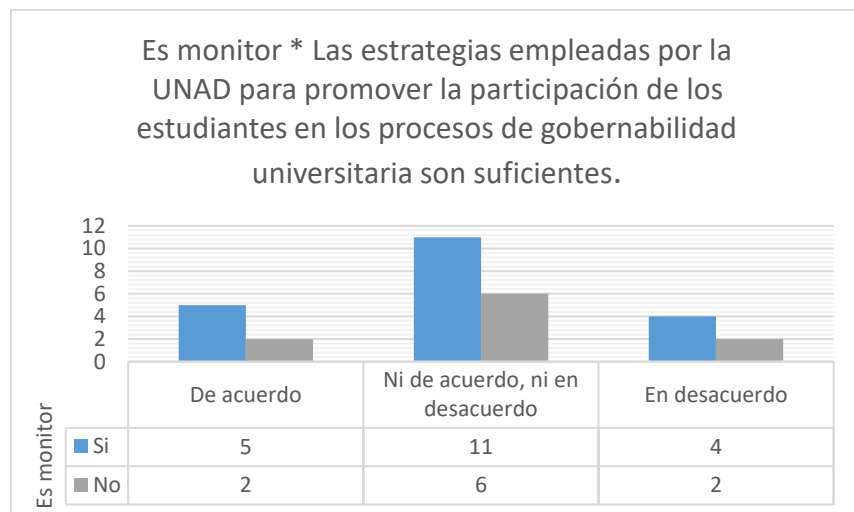
*Es Monitor\* Las Estrategias Empleadas por la UNAD para Promover la Participación de los Estudiantes en los Procesos de Gobernabilidad Universitaria*

		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		En desacuerdo		Total
			%		%		%	
es monitor	Si	5	71%	11	65%	4	67%	20
	No	2	29%	6	35%	2	33%	10
Total	7		100%	17	100%	6	100%	30

*Nota.* Es monitor\*Las estrategias empleadas por la UNAD para promover la participación de los estudiantes en los procesos de gobernabilidad universitaria.

### Figura 7

*Es Monitor\*Las Estrategias Empleadas por la UNAD para Promover la Participación de los Estudiantes en los Procesos de Gobernabilidad Universitaria*



*Nota.* Es monitor\*Las estrategias empleadas por la UNAD para promover la participación de los estudiantes en los procesos de gobernabilidad universitaria.

La tabla muestra que la mayoría de los estudiantes, tanto monitores como no monitores, tienen una percepción crítica sobre las estrategias de la UNAD para promover la participación estudiantil en los procesos de gobernabilidad. Entre los monitores, el 71% está "De acuerdo" en que las estrategias son suficientes, mientras que el 65% está "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" y el 67% "En desacuerdo". Por otro lado, entre los no monitores, el 29% está "De acuerdo", el 35% "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" y el 33% "En desacuerdo". Esto refleja una falta de consenso general y sugiere que las estrategias actuales podrían no estar siendo percibidas como completamente efectivas por los estudiantes

**Tabla 22**

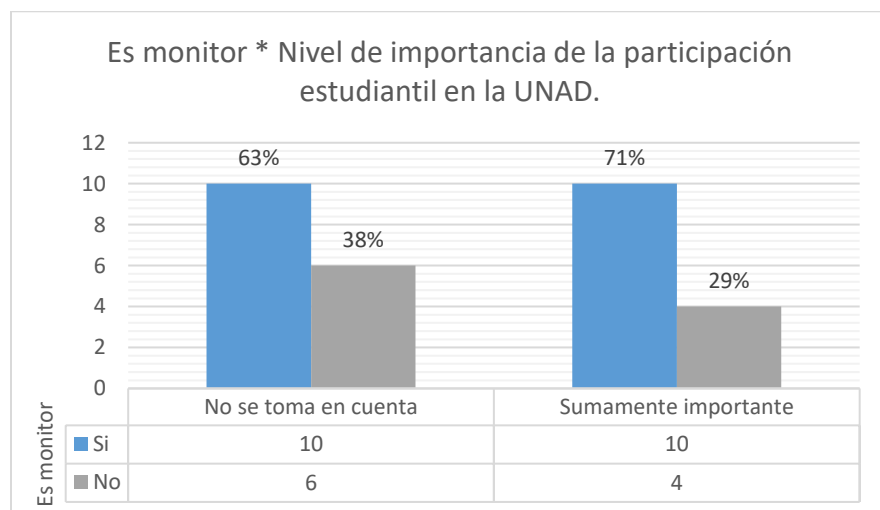
*Es Monitor \* Indique el Nivel de Importancia de la Participación Estudiantil en la UNAD*

		No se toma en cuenta	%	Sumamente importante	%	Total
es monitor	Si	10	63%	10	71%	20
	No	6	38%	4	29%	10
Total		16	100%	14	100%	30

*Nota.* Es monitor \* Indique el nivel de importancia de la participación estudiantil en la UNAD.

**Figura 8**

*Es Monitor \* Indique el Nivel de Importancia de la Participación Estudiantil en la UNAD*



*Nota.* Es monitor \* Indique el nivel de importancia de la participación estudiantil en la UNAD.

La tabla refleja diferencias notables en la percepción de la importancia de la participación estudiantil entre monitores y no monitores. Entre los monitores, el 71% considera que la participación estudiantil es "Sumamente importante", mientras que el 63% también indica que "No se toma en cuenta", evidenciando una posible contradicción o ambivalencia en sus

respuestas. Por otro lado, entre los no monitores, solo el 29% considera la participación "Sumamente importante", y el 38% opina que "No se toma en cuenta". Esto sugiere que los monitores, aunque valoran más la participación estudiantil, también perciben ciertas limitaciones en su relevancia práctica dentro de la UNAD.

**Tabla 23**

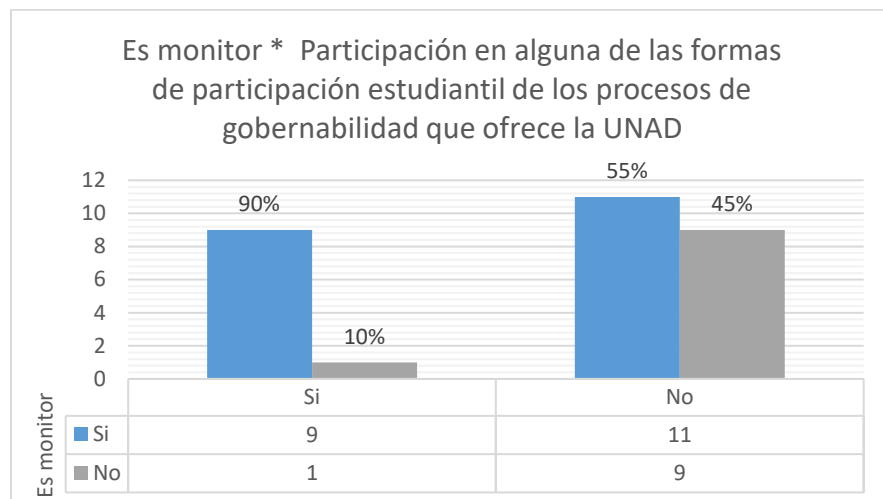
*Es Monitor \*Participación en Alguna de las Formas de Participación Estudiantil de los Procesos de Gobernabilidad que Ofrece la UNAD*

		Si	%	No	%	Total
es monitor	Si	9	90%	11	55%	20
	No	1	10%	9	45%	10
Total		10	100%	20	100%	30

*Nota.* Es monitor \* Participación en alguna de las formas de participación estudiantil de los procesos de gobernabilidad que ofrece la UNAD.

### Figura 9

*Es Monitor \* Participación en alguna de las Formas de Participación Estudiantil de los Procesos de Gobernabilidad que Ofrece la UNAD*



*Nota.* Es monitor \* Participación en alguna de las formas de participación estudiantil de los procesos de gobernabilidad que ofrece la UNAD.

La tabla 23 se evidencia que los estudiantes que son monitores tienen una participación significativamente mayor en las formas de participación estudiantil (Consejo Superior, Consejo Académico y Consejo de Escuela) ofrecidas por la UNAD. Entre ellos, el 90% ha participado en al menos una de estas formas, en comparación con solo el 10% de los no monitores. Sin embargo, también se observa que el 55% de los monitores no ha participado, lo que puede indicar barreras de acceso o una falta de continuidad en la participación. En contraste, el 45% de los no monitores no ha participado, mostrando menor involucramiento general en los procesos de gobernabilidad estudiantil. Estos datos destacan el impacto positivo del rol de monitor para fomentar la participación, aunque también sugieren oportunidades para mejorar la integración y motivación dentro de ambos grupos.

### Correlaciones

A continuación, se presentan las correlaciones encontradas a partir del análisis estadístico, el cual, permitió conocer algunos hallazgos de gran relevancia para la presente investigación.

**Tabla 24**

#### Correlación entre Variables

Variable 1	Variable 2	Correlación	Significancia	Interpretación
Rol de monitor	Zona a la que pertenece	0.420*	$p < 0.05$	El acceso a la monitoria puede depender de la región.
Tiempo como monitor	Percepción de gobernabilidad (Consejo Superior)	0.390*	$p < 0.05$	Mayor tiempo como monitor incrementa la percepción de importancia de la gobernabilidad.
Conocimiento de formas de participación estudiantil	Percepción de gobernabilidad	0.458*	$p < 0.05$	El conocimiento de formas de participación mejora la valoración de la gobernabilidad.
Zona a la que pertenece	Conocimiento sobre gobernabilidad	-0.375*	$p < 0.05$	Menor conocimiento de gobernabilidad en ciertas zonas.

*Nota.* Análisis de correlación entre variables de investigación.

#### Tiempo como Monitor - Percepción de Gobernabilidad (Consejo Superior)

**(Correlación: 0.390, Significancia:  $p < 0.05$ ).** Existe una correlación positiva moderada entre el tiempo que un estudiante se desempeña como monitor y su percepción sobre la gobernabilidad

del Consejo Superior. Esto sugiere que, a medida que los monitores permanecen más tiempo en su rol, desarrollan una mayor comprensión y valoración del impacto del Consejo Superior en la gobernabilidad universitaria. Esto puede deberse a su exposición prolongada a dinámicas administrativas y procesos de toma de decisiones. El rol de monitoria puede ser utilizado como una herramienta para formar líderes estudiantiles, al proporcionarles una experiencia más cercana a los procesos de gobernabilidad.

**Conocimiento de Formas de Participación Estudiantil - Percepción de Gobernabilidad (Correlación: 0.458, Significancia:  $p < 0.05$ ).** Esta correlación positiva moderada indica que los estudiantes con mayor conocimiento sobre las formas de participación estudiantil tienen una mejor percepción de la gobernabilidad dentro de la UNAD. Conocer mecanismos de participación, como la representación estudiantil, parece influir directamente en cómo valoran y confían en los órganos de gobierno universitarios. Esto refuerza la importancia de capacitar a los estudiantes sobre las formas de participación. La universidad debería implementar estrategias de divulgación más efectivas para fomentar este conocimiento entre todos los estudiantes.

**Zona a la que Pertenece - Conocimiento sobre Gobernabilidad (Correlación: -0.375, Significancia:  $p < 0.05$ ).** La correlación negativa indica que el conocimiento sobre la gobernabilidad varía dependiendo de la zona geográfica a la que pertenece el estudiante, siendo menor en ciertas regiones. Esto podría estar relacionado con factores como la conectividad, el acceso a información o la falta de presencia activa de los representantes estudiantiles en dichas áreas. La universidad debe reforzar la comunicación e integración en zonas donde los estudiantes tienen menos conocimiento sobre gobernabilidad, implementando campañas específicas que consideren las brechas regionales.

### *Análisis Cualitativo*

**Comunicación, Visibilidad y Flexibilidad.** Este grupo de acciones aborda la necesidad de mejorar la comunicación y visibilidad de los procesos institucionales para estudiantes y egresados, así como la flexibilidad de horarios y plataformas digitales para fomentar la participación.

**Tabla 25**

#### *Comunicación, Visibilidad y Flexibilidad*

Categoría	Descripción	Perspectiva estudiantil y de egresados
Mejorar la comunicación y visibilidad	Incrementar la visibilidad de los procesos mediante campañas informativas en plataformas digitales, correos electrónicos y redes sociales.	Los estudiantes y egresados mencionan que la comunicación no es clara ni accesible, lo que dificulta su involucramiento en los procesos.
Flexibilidad de horarios	Realizar actividades en horarios flexibles, para que los estudiantes que trabajan y los egresados puedan participar sin que se afecten sus otros compromisos.	Ambos grupos consideran esencial que las actividades se adapten a los horarios de trabajo, sobre todo para los egresados que tienen menos flexibilidad.
Plataformas digitales interactivas	Aprovechar plataformas digitales como foros de discusión y encuestas en línea para facilitar la participación de	Tanto estudiantes como egresados valoran las plataformas digitales, pero

Categoría	Descripción	Perspectiva estudiantil y de egresados
Mayor	estudiantes y egresados, independientemente de su ubicación.	algunos mencionan que las plataformas actuales aún pueden ser mejoradas para facilitar la interacción.
seguimiento y comunicación continua	Implementar un sistema de seguimiento que mantenga a los estudiantes y egresados informados y comprometidos con las actividades, asegurando la continuidad de la comunicación sobre convocatorias y oportunidades.	La falta de seguimiento continuo genera desinterés. Estudiantes y egresados consideran que la información debe ser más directa y menos dispersa.

*Nota.* Análisis cualitativo: comunicación, visibilidad y flexibilidad.

**Formación, Capacitación y Empoderamiento.** Este apartado se enfoca en la capacitación y formación en liderazgo y participación para estudiantes y egresados, así como en la necesidad de empoderar a los estudiantes para que comprendan su rol en la gobernanza universitaria.

**Tabla 26***Formación, Capacitación y Empoderamiento*

Categoría	Descripción	Perspectiva estudiantil y de egresados
Capacitación en liderazgo y participación	Crear programas de formación en liderazgo, participación ciudadana y habilidades de gestión, adaptados a la modalidad a distancia.	Los estudiantes y egresados mencionan que, aunque se ofrecen algunos programas, estos no son suficientemente accesibles o bien promovidos.
Incentivos para la participación	Establecer incentivos como menciones, certificaciones y otras oportunidades de reconocimiento para los estudiantes y egresados que participen activamente en los procesos institucionales.	Estudiantes y egresados valoran los incentivos, pero algunos consideran que la motivación debería ser más directa y tangible para incentivar la participación.
Fortalecimiento de la representación estudiantil	Aumentar la visibilidad y el impacto de la representación estudiantil en los procesos de toma de decisiones, asegurando que sus voces sean escuchadas.	La representación estudiantil a veces no es percibida como efectiva, ya que muchos sienten que no tienen suficiente poder de decisión.
Crear espacios de encuentro	Organizar más espacios de encuentro, tanto virtuales como presenciales, para compartir ideas,	Los estudiantes sugieren que se creen espacios más dinámicos y menos formales, que fomenten

Categoría	Descripción	Perspectiva estudiantil y de egresados
	experiencias y propuestas, fomentando la interacción entre estudiantes, egresados y autoridades.	una mayor interacción y confianza.

*Nota.* Análisis cualitativo: formación, capacitación y empoderamiento.

**Incentivos, Participación y Redes.** En este grupo se incluyen acciones para fortalecer las redes de egresados y estudiantes, promover incentivos para la participación y aumentar el compromiso dentro de la comunidad universitaria.

**Tabla 27**

*Incentivos, Participación y Redes*

Categoría	Descripción	Perspectiva estudiantil y de egresados
Incentivos para la participación	Implementar incentivos concretos, como menciones o certificaciones, para aquellos que participen activamente en los procesos de gobernabilidad, lo que puede fomentar un mayor compromiso.	Estudiantes y egresados se sienten desmotivados por la falta de reconocimiento tangible, y consideran que los incentivos deberían ser más claros.
Redes activas de egresados y estudiantes	Reforzar las redes de egresados para que participen más activamente, compartiendo su experiencia	Egresados mencionan que no se sienten suficientemente conectados con la universidad, lo que dificulta

Categoría	Descripción	Perspectiva estudiantil y de egresados
	profesional y contribuyendo al desarrollo de nuevos proyectos dentro de la universidad.	su participación. Los estudiantes también valoran más interacción entre generaciones.
Fortalecer el liderazgo estudiantil	Empoderar a los estudiantes para que comprendan la importancia de su rol en los procesos institucionales y promover una cultura de participación desde su etapa académica.	La mayoría de los estudiantes se sienten poco informados o preparados para asumir roles de liderazgo, lo que limita su participación.
Crear un observatorio estudiantil	Establecer un observatorio estudiantil que permita recoger opiniones y propuestas, garantizando que las voces de los estudiantes y egresados influyan en las decisiones institucionales.	La idea de un observatorio es vista como positiva, ya que permitiría a los estudiantes y egresados sentirse más involucrados en las decisiones importantes.

*Nota.* Análisis cualitativo: incentivos, participación y redes.

**Retos, Oportunidades y Cultura de Participación.** Este grupo agrupa las sugerencias y perspectivas relacionadas con los desafíos de involucrar tanto a estudiantes como a egresados en los procesos institucionales, centrado en la creación de una cultura de participación.

**Tabla 28***Retos, Oportunidades y Cultura de Participación*

Categoría	Descripción	Perspectiva estudiantil y de egresados
Crear una cultura participativa	Fomentar una cultura de participación dentro de la universidad, mostrando a los estudiantes y egresados la importancia de su involucramiento en la toma de decisiones y en los procesos institucionales.	Los estudiantes y egresados creen que la participación no es suficientemente incentivada, lo que dificulta la creación de esta cultura.
Conexión con las necesidades de los estudiantes	Asegurarse de que las propuestas de participación respondan a las necesidades reales de los estudiantes y egresados, escuchando sus preocupaciones y adaptando las actividades a sus horarios y contextos.	Muchos estudiantes y egresados mencionan que no se comprenden bien sus limitaciones, como el trabajo y las responsabilidades familiares.
Obligatoriedad y seguimiento	Implementar acciones más obligatorias y de seguimiento continuo para asegurar que los estudiantes y egresados realmente	Algunos estudiantes y egresados creen que la participación debería ser más obligatoria, ya que muchos no sienten que su participación sea

---

Categoría	Descripción	Perspectiva estudiantil y de egresados
	participen y se comprometan con los procesos de gobernabilidad.	crucial para los procesos institucionales.

---

*Nota.* Análisis cualitativo: Retos, oportunidades y cultura de participación. .

## Discusión

Los resultados reflejan que el liderazgo predominante entre los estudiantes y egresados de la UNAD, especialmente aquellos con experiencia en monitoria, se alinea con enfoques colaborativos y transformacionales. Este hallazgo se relaciona con el liderazgo transformacional, definido por Lussier y Achua (2011, citado por Rojas et al., 2020), como un proceso que articula los problemas del sistema actual con una visión atractiva de futuro. Este estilo fomenta compromiso, motivación y crecimiento personal, elementos clave para liderar en contextos académicos y organizacionales.

La preferencia por estilos centrados en el equipo y en las personas sugiere una tendencia hacia el liderazgo participativo, caracterizado por Villalba y Fierro (2017) como un modelo que motiva la inclusión activa en la toma de decisiones, delega responsabilidades basándose en la confianza y fomenta la supervisión constante. Esta dinámica no solo fortalece las relaciones dentro de los grupos, sino que también descentraliza las decisiones, promoviendo un ambiente de colaboración estratégica. Además, la distribución de estilos de liderazgo según programas académicos, con una predominancia del enfoque colaborativo, también se vincula al liderazgo distribuido, descrito por Spillane (2006, citado por Maureira, 2018). Este enfoque enfatiza la interdependencia de las acciones individuales dentro de un grupo, reconociendo las contribuciones de todos los participantes como esenciales para el desempeño organizacional.

En síntesis, los resultados evidencian que el liderazgo en la UNAD, especialmente en contextos de monitoria, está orientado hacia modelos transformacionales, participativos y distribuidos, que potencian la colaboración, la inclusión y el desarrollo personal, alineándose con teorías contemporáneas que fortalecen las capacidades de liderazgo y la gobernabilidad universitaria.

La evaluación del grado de conciencia sobre la cultura participativa y democrática en la UNAD muestra hallazgos clave al comparar las experiencias de monitores y no monitores. Según diversos autores, como Perea y Guevara (2015) y Calduch et al. (2020), quienes afirman que las actividades académicas son las que más atraen a los estudiantes, con una mayor participación, lo anterior, se alinea con los resultados, mientras que las actividades relacionadas con el voluntariado y la gobernabilidad universitaria tienen niveles de participación bajos. Este patrón es más notorio entre los no monitores, quienes tienden a centrarse exclusivamente en lo académico, mientras que los monitores participan en un abanico más amplio de actividades, incluyendo las vinculadas a la gobernabilidad.

Calduch et al. (2020) sostienen que las instituciones de educación superior deben fomentar espacios de participación que impulsen no solo el aprendizaje académico, sino también el compromiso cívico y la toma de decisiones colectivas. En este sentido, el conocimiento sobre las formas de participación estudiantil es mayoritario, pero quienes no desempeñan roles de monitoria suelen desconocer estas oportunidades, mientras que los monitores muestran un nivel de familiaridad superior con las dinámicas institucionales. Esta proximidad con los espacios de gobernabilidad podría ser clave para el entendimiento y la implicación en estos procesos.

Las percepciones sobre las formas de gobernabilidad universitaria también varían según el rol de los estudiantes. Como sostiene Fernández (2021), implicar a los estudiantes en la parte gubernamental y de funcionamiento al interior de las universidades debe ser un objetivo de estas, por lo tanto, en la toma de decisiones que los afectan, como el Consejo Superior. En consecuencia, la percepción de su importancia es más sólida entre los monitores; en contraste, los no monitores tienden a tener una valoración dispersa o, incluso, desconocer el papel de estos

órganos. Esta falta de familiaridad podría contribuir a su baja participación en actividades relacionadas con la gobernabilidad.

En cuanto a las estrategias institucionales para promover la participación estudiantil, la percepción es mayoritariamente neutral. Sin embargo, Perea y Guevara (2015) destacan que la cultura de participación es un ejercicio social, por lo cual, tiene diferentes alcances según el objetivo y se emplea en momentos específicos, en este caso se evidencia que los no monitores tienden a considerar que la UNAD no prioriza adecuadamente la participación estudiantil, mientras que los monitores suelen percibir un mayor compromiso institucional. Esto refuerza la idea de que la participación estudiantil, cuando está bien organizada y promovida, puede ser más efectiva entre los estudiantes con roles activos, como los monitores.

Finalmente, el hallazgo de que los monitores tienen un nivel de participación más alto en actividades organizadas por la UNAD y en procesos de gobernabilidad, mientras que los no monitores muestran una participación considerablemente más baja, subraya la importancia del rol de monitor como facilitador del compromiso estudiantil. No obstante, es esencial implementar estrategias que permitan una participación más equitativa y que lleguen a toda la comunidad estudiantil, con base en el enfoque organizado y democrático propuesto por González-Gil y Carreño (2022).

Por otra parte, el análisis cualitativo evidencia desafíos y oportunidades para fortalecer la participación de estudiantes y egresados en los procesos institucionales de la universidad, destacándose las categorías de comunicación, visibilidad, flexibilidad, formación, empoderamiento y cultura participativa. Este marco teórico se alinea con los planteamientos de Perea y Guevara (2015), quienes identifican la comunicación como un factor crítico para el fortalecimiento de la participación estudiantil. Los estudiantes y egresados perciben que la

información institucional es dispersa y, por lo tanto, limitan su involucramiento. En este sentido, las propuestas incluyen campañas informativas más directas a través de plataformas digitales, redes sociales y correos electrónicos, lo cual permitiría una mayor accesibilidad y claridad en la comunicación, fortaleciendo así el sentido de inclusión.

La flexibilidad en los horarios es otro aspecto clave, especialmente para los egresados con responsabilidades laborales, lo anterior, se orienta a la perspectiva de Calduch et al. (2020) pues plantea que es esencial asegurar una participación equitativa. La implementación de actividades adaptadas a sus necesidades podría contribuir a superar las barreras que limitan su involucramiento. Al mismo tiempo, la mejora de las plataformas digitales se presenta como una prioridad para facilitar la interacción.

La formación en liderazgo y participación es considerada una oportunidad clave para el fortalecimiento de la gobernabilidad universitaria. Sin embargo, las estrategias existentes no son suficientemente accesibles ni promovidas de manera adecuada. En este contexto, los participantes sugieren incentivos tangibles, como certificaciones, menciones y reconocimientos, para motivar una mayor participación. El fortalecimiento de la representación estudiantil también es señalado como un punto clave, ya que, según Montané y Méndez-Ulrich (2020) los estudiantes deben trascender el proceso formativo a nivel académico y convertirse en actores activos en el desarrollo y reforma de la educación superior. Por ello, se propone fortalecer las estrategias para incrementar su visibilidad e influencia en los procesos de toma de decisiones, facilitando un mayor empoderamiento.

## Propuesta de Formación en Liderazgo

La elaboración de la propuesta realizada para fortalecer la formación de liderazgo en la UNAD tiene como insumo la tabla 29, la cual contempla las recomendaciones y elementos a mejorar teniendo en cuenta los resultados, análisis y discusión realizados.

**Tabla 29**

### *Insumo Propuesta de Formación en Liderazgo*

Recomendación	Tema	Qué propongo	Nombre de la estrategia	Cómo lo hago	Responsable
Fortalecer los programas de monitoria y liderazgo mediante iniciativas que integren prácticas reales con componentes teóricos.	Fortalecimiento de la cultura participativa y democrática	Diseñar un curso electivo transversal con recursos interactivos y didácticos, proyectos interdisciplinarios y actividades prácticas que fomenten competencias de liderazgo y participación democrática en los procesos de gobernabilidad universitaria.	"Liderazgo democrático activo"	Crear plataformas con simulaciones de procesos de gobernanza, recursos multimedia (videos, infografías, juegos interactivos) y actividades prácticas como debates y foros virtuales. Además, integrar materiales que	Liderazgo de Monitoria VISAE Red de Estudiantes

Recomendación	Tema	Qué propongo	Nombre de la estrategia	Cómo lo hago	Responsable
				<p>fortalezcan el sentido de pertenencia con la institución, faciliten el aprendizaje experiencial y colaborativo, promoviendo espacios donde los estudiantes puedan aplicar habilidades de liderazgo en situaciones que reflejen los retos democráticos reales.</p>	
<p>Implementar una estrategia de comunicación institucional que resalte el impacto positivo de la participación en</p>	<p>Sensibilización y motivación</p>	<p>Crear campañas en redes sociales con testimonios de líderes estudiantiles exitosos, eventos virtuales</p>	<p>"Participar es poder"</p>	<p>Diseñar publicaciones atractivas para redes sociales, realizar transmisiones en vivo con</p>	<p>Oficina de Comunicaciones UNAD VISAE Red de Estudiantes</p>

Recomendación	Tema	Qué propongo	Nombre de la estrategia	Cómo lo hago	Responsable
gobernanza universitaria.		interactivos y contenido informativo inspirador.		estudiantes destacados y difundir videos cortos sobre cómo la participación en gobernanza ha generado impacto positivo en la comunidad educativa.	
Promover cambios en las estrategias de convocatoria para garantizar mayor participación en los procesos democráticos de la UNAD.	Inclusión democrática	Simplificar requisitos para participar en elecciones, brindar información clara y establecer incentivos que motiven la participación en procesos democráticos.	"Democracia accesible"	Rediseñar los reglamentos de participación para que sean claros y accesibles, organizar sesiones informativas virtuales previas a los procesos de elección y ofrecer reconocimientos	Consejo Superior Universitario VISAE Red de Estudiantes

Recomendación	Tema	Qué propongo	Nombre de la estrategia	Cómo lo hago	Responsable
				simbólicos (diplomas, menciones) a los participantes activos.	
Crear un sistema de evaluación continua para medir los resultados de las monitorias en términos de liderazgo y participación democrática.	Evaluación y retroalimentación	Diseñar herramientas de evaluación que incluyan encuestas, indicadores clave y retroalimentación para ajustar las estrategias según las necesidades.	"Democracia en acción"	Implementar un sistema en línea para recopilar datos de las experiencias de monitores y líderes, analizar indicadores como el nivel de participación democrática y ajustar los programas de formación con base en los hallazgos.	VISAE Red de Estudiantes

*Nota.* Tabla de insumo para la propuesta de formación en liderazgo.

***Enlace Propuesta***

[https://unadvirtualedu-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/carolina\\_calle\\_unad\\_edu\\_co/EbKt8UfHGVZCrMQPnWacf-QBLr7BvWc-FrckNfBrkLsGg?e=O4nozK](https://unadvirtualedu-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/carolina_calle_unad_edu_co/EbKt8UfHGVZCrMQPnWacf-QBLr7BvWc-FrckNfBrkLsGg?e=O4nozK)

## Conclusiones

Las monitorias en la UNAD ofrecen un amplio espectro de oportunidades de monitoria, pero solo dos roles que contribuyen significativamente al desarrollo de habilidades de liderazgo. Roles como el "Líder Zonal de Monitoria" y "Coadyuva al Liderazgo Nacional de Monitoria", siendo el segundo muy nuevo para identificar su influencia en las variables estudiadas en el presente estudio, destacan por su capacidad para formar líderes transformadores y fortalecer competencias como la gestión de equipos y la toma de decisiones. Estas tipologías, además de facilitar la permanencia estudiantil, también refuerzan la cohesión social y la identidad institucional, consolidando la cultura democrática entre los participantes.

El análisis de los estilos de liderazgo evidenció que los monitores tienden a adoptar enfoques colaborativos y centrados en el trabajo en equipo, como el estilo "líder de equipo". En cambio, los participantes sin experiencia en monitoria mostraron una inclinación hacia estilos menos participativos, como el "indiferente". Estos hallazgos reflejan cómo la monitoria no solo fomenta competencias individuales, sino que también fortalece la capacidad de los estudiantes para influir positivamente en sus entornos académicos y sociales, promoviendo una gobernanza inclusiva.

La investigación encontró que los estudiantes y egresados con experiencia en monitorias poseen un nivel más alto de conciencia sobre la importancia de la participación democrática en los procesos de gobernabilidad. Este grupo demostró un compromiso activo con su rol como agentes de cambio en la universidad. Por el contrario, los participantes sin experiencia en monitorias carecen de un conocimiento profundo sobre las oportunidades de participación y su impacto en la toma de decisiones. Esto pone de manifiesto la necesidad de ampliar la formación y sensibilización en torno a estos procesos.

## Recomendaciones

Fortalecer los programas de monitoria y liderazgo mediante iniciativas que integren prácticas reales con componentes teóricos. Esto incluye la creación de módulos en línea, proyectos interdisciplinarios y actividades prácticas que permitan a los estudiantes y egresados experimentar directamente los beneficios de la participación democrática y el liderazgo en sus contextos académicos y sociales.

Se debe implementar una estrategia de comunicación institucional que resalte el impacto positivo de la participación en los procesos de gobernanza universitaria. Esto puede incluir campañas en redes sociales, eventos virtuales interactivos y testimonios de monitores y líderes estudiantiles exitosos, que inspiren a más estudiantes a involucrarse activamente en estos espacios.

Promover cambios en las estrategias de convocatoria para garantizar mayor participación en los procesos democráticos de la UNAD. Esto incluye simplificar los requisitos para participar, brindar información clara y oportuna, y establecer incentivos que motiven a los estudiantes a postularse y votar en elecciones de representación.

Crear un sistema de evaluación continua que permita medir los resultados de las monitorias en términos de habilidades de liderazgo y participación democrática. Esto debe incluir la recopilación de retroalimentación de los participantes, análisis de indicadores clave y ajustes periódicos a las estrategias para garantizar su relevancia y efectividad frente a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa.

### Referencias Bibliográficas

Altamirano-Ordóñez, A., y Ponce-Martínez, J. C. (2019). Jóvenes universitarios y cultura democrática en Tabasco. *Perspectivas Docentes*, 29 (68).

<https://doi.org/10.19136/pd.a29n68.2714>

Calduch Pérez, I., Llanes Ordóñez, J., Montané López, A., y Méndez Ulrich, J. L. (2020).

Gobernanza y universidad: Estudio iberoamericano sobre la participación estudiantil en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 83(1),

187–209. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7436643>

Cárdenas, H., Rubiano, S. y Cabra, L. (2023). Liderazgo, Gobernanza y Transformación Digital

en el Diseño Organizacional de la Educación Superior Colombiana. Una Revisión

Sistémica. *Revista Miradas* 18(2), 164-189. <https://doi.org/10.22517/25393812.25468>

Consejo Académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (2024, 14 de mayo)

Acuerdo No. 007 de 2024.

[https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoAcademico/acuerdos/2024/COA\\_C\\_ACUE\\_007\\_14052024.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoAcademico/acuerdos/2024/COA_C_ACUE_007_14052024.pdf)

Consejo Académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (2018, 23 de julio)

Acuerdo No. 014 de 2018.

[https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2018/COSU\\_ACUE\\_014\\_20180723.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2018/COSU_ACUE_014_20180723.pdf)

Consejo Académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (2013, 13 de diciembre)

Acuerdo No. 0029 de 2013.

[https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoAcademico/acuerdos/2013/COA\\_C\\_ACUE\\_029\\_20131213.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoAcademico/acuerdos/2013/COA_C_ACUE_029_20131213.pdf)

Consejo Académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (2019, 3 de diciembre)

Acuerdo No. 039 de 2019.

[https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2019/COSU\\_ACUE\\_039\\_20190312.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2019/COSU_ACUE_039_20190312.pdf)

Consejo Académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (2011, 6 de mayo)

Acuerdo No. 015 de 2011.

[https://informacion.unad.edu.co/images/redestudiantes/Acuerdo\\_015\\_de\\_mayo\\_6\\_de\\_2011.pdf](https://informacion.unad.edu.co/images/redestudiantes/Acuerdo_015_de_mayo_6_de_2011.pdf)

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 2. 7 de julio de 1991 (Colombia).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Decreto 2412 (1982). [con fuerza de ley]. Por el cual se reglamenta, dirige e inspecciona la

Educación Abierta y a Distancia y se crea el consejo de Educación Abierta y a Distancia.

19 de agosto de 1982. D.O. No. 36087. [https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-103523\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-103523_archivo_pdf.pdf)

Del Toro Prada, J. J., y Valiente Sandó, P. (2019). La preparación para la dirección escolar en la formación inicial docente: fundamentos conceptuales y referenciales. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38 (1), 1-24.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000100004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000100004)

Del Toro, J. J. y Henriques, A. (2024) Formación del liderazgo desde las instituciones educativas.

*Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4 (1).

[https://www.researchgate.net/publication/377311049\\_Formacion\\_del\\_liderazgo\\_desde\\_las\\_instituciones\\_educativas](https://www.researchgate.net/publication/377311049_Formacion_del_liderazgo_desde_las_instituciones_educativas)

Fernández de los Ríos, J. A. (2021). *La cultura de participación del estudiantado de la Facultad de Educación-Centro de Formación del Profesorado de la Universidad Complutense*.

[Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid] Docta Complutense.

<https://docta.ucm.es/entities/publication/109f42db-fbcf-4406-9bd5-4beb70804cee>

Fernández Naranjo, A., y Rivero López, M. (2014). Las plataformas de aprendizajes, una alternativa a tener en cuenta en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Revista Cubana de Informática Médica*, 6(2), 207–221.

<https://www.proquest.com/openview/095efd5be6730f5d771a1263614298f6/1?cbl=18750&diss=y&parentSessionId=yMgu2ub3T1RvTjRxAFmYMJMaXfDq%2FkjQ9HjCcycA6mY%3D&pq-origsite=gscholar>

García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora en la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Revista Omnia*, 16(3), 19-36.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73716205003>

González-Campos, J. A., Agredo-Morales, J. F., Campo Sánchez, M. D., Hernández, M. P., & Oviedo Tovar, N. L. (2023). El sentido de pertenencia y el compromiso estudiantil en el contexto de educación superior a distancia con mediación virtual. *Revista Educación*, 47(1), 1-18. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51663>

González-Gil, E. y Carreño Dueñas, D. (2022). Aproximaciones al concepto de gobernanza universitaria: una revisión desde la normativa colombiana. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 15(2), 399-424.

<https://doi.org/10.15332/25005421.8071>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). McGRAW-HILL. <https://www.esup.edu.pe/wp->

[content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf](https://content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

Jenkins, H. (2009). *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. The MIT Press.

[https://www.researchgate.net/publication/265092107\\_Confronting\\_the\\_Challenges\\_of\\_Participatory\\_Culture\\_-\\_Media\\_Education\\_for\\_the\\_21st\\_Century\\_Part\\_2](https://www.researchgate.net/publication/265092107_Confronting_the_Challenges_of_Participatory_Culture_-_Media_Education_for_the_21st_Century_Part_2)

Kandel, V., (2010). Gobierno universitario y participación estudiantil. Consideraciones sobre el cogobierno y la democracia en la universidad pública. *Propuesta Educativa*, (34), 97-103.

<https://www.redalyc.org/pdf/4030/403041705010.pdf>

Kaufman, A. (2024). Liderazgo transformador y formación continua. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (77-78), 163–184. [https://doi.org/10.5477/cis/reis.77-](https://doi.org/10.5477/cis/reis.77-78.163)

[78.163](https://doi.org/10.5477/cis/reis.77-78.163)

Kaufmann, A. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (77). <https://doi.org/10.2307/40183942>

Leal Afanador, J. A. (2021). *Educación, virtualidad e innovación: Estudio de caso para la consolidación de un modelo de liderazgo en la educación incluyente y de calidad*. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789586518253>

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. Febrero 08 de 1994.

[https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Diciembre 28 de 1992. D.O. No. 40700.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=253>

- Luques, A., Camou, A., y Atairo, D. (2020). Participación estudiantil en la construcción de la política universitaria. Un Estudio de Casos. *Investigación Joven*, 7(2), 511-512.  
<https://revistas.unlp.edu.ar/InvJov/article/view/11660>
- Maureira, Ó. (2018). Liderazgo distributivo: una estrategia para desarrollar más y mejores capacidades organizacionales en las instituciones educativas. *Revista Científica de Educación EDUSER*, 5(1), 1-14.  
<http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EDUSER/issue/view/191>
- Nonalaya, M. G. (2004). La participación estudiantil en el gobierno de las universidades. *Investigación Educativa*, 8(14), 69-73.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/7102>
- Perea, A. y Guevara, L. M. (2015). Participación ciudadana de estudiantes en los escenarios de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), desde las concepciones sobre democracia y ciudadanía. *Itinerario Educativo*, 66, 139-167.  
<https://revistas.usb.edu.co/index.php/Itinerario/article/view/2217>
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 11 de diciembre de 2024, de <https://dle.rae.es/cultura>
- Real Academia Española. (s.f.). Gobernanza. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 11 de diciembre de 2024, de <https://dle.rae.es/gobernanza#PO0GmcJ>
- Real Academia Española. (s.f.). Participación. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 11 de diciembre de 2024, de <https://dle.rae.es/participaci%C3%B3n?m=form>
- Resolución No. 8430 de 1993. Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Octubre 4 de 1993.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/dij/resolucion-8430-de-1993.pdf>

Rezkalah, S. E. B., y Ortega, J. A. S. (2024). Gobernanza universitaria interna y pertinencia social. Análisis de la educación superior pública. *Vox Juris*, 42(1).

<https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/VJ/article/view/2638/art1>

Rivera-Ruiz, S. (2020). *La participación estudiantil en la educación superior y sus aportaciones a la gobernanza universitaria: implicaciones para el liderazgo* [Tesis de doctorado].

Universidad de Puerto Rico. <https://repositorio.upr.edu/handle/11721/2089>

Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., y Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262.

<https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>

Sánchez Castillo, V., Clavijo Gallego, T. y Gómez Cano, C. (2023). Limitations in student participation in the research hotbeds of Higher Education in Colombia. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(4), 332-342.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202023000400332&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000400332&lng=es&tlng=en).

Sangronis-López, Y. O., Quero Graterol, E. A., Maldonado Mosquera, D. J., Isea Argüelles, J. J., Sangronis-López, Y. O., Quero Graterol, E. A., Maldonado Mosquera, D. J., y Isea Argüelles, J. J. (2024). Liderazgo como herramienta para el mejoramiento de la gestión de la salud pública de un hospital. Gestio et Productio. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(10), 24–40. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i10.93>

Sentencia No. C-021/96 (1996, 23 de enero). Corte Constitucional (José Gregorio Hernández, M.

P). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1996/C-021-96.htm>

Sentencia No. C-180/94 (1994, 14 de abril). Corte Constitucional (Hernando Herrera Vergara, M.

P). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1994/C-180-94.htm>

Sentencia No. C-336/94 (1997, 2 de diciembre). Corte Constitucional (Jorge Arango, M. P).

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/c-336\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/c-336_1994.html)

Sentencia No. C-585/95 (1995, 7 de diciembre). Corte Constitucional (Hernando Herrera, M. P).

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1995/c-585-95.htm>

Sentencia No. T-383/93 (1993, 15 de septiembre). Corte Constitucional (Eduardo Cifuentes, M.

P). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1993/T-383-93.htm>

Soler, P., Pallisera, M., Planas, A., Fullana, J., y Suñé, M. (2012). La participación de los

estudiantes en la universidad: Dificultades percibidas y propuestas de mejora. *Revista de Educacion*,(358), 542–562.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (2011). Proyecto Académico Pedagógico Solidario

3.0. <https://academia.unad.edu.co/images/pap-solidario/PAP%20solidario%20v3.pdf>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD] (2023). *Informe final de inscripción y evaluación de listas (18282)*.

[https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoAcademico/Votacion/Representante\\_2023/Red\\_Estudiante/INFO\\_FINAL\\_INSC\\_01122023.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoAcademico/Votacion/Representante_2023/Red_Estudiante/INFO_FINAL_INSC_01122023.pdf)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD] (2024, 10 de abril). *Una UNAD*

*radicalmente diferente a la de hoy*. <https://noticias.unad.edu.co/index.php/unad-noticias/todas/6735-una-unad-radicalmente-diferente-a-la-de->

[hoy#:~:text=Ten%C3%ADa%2017%20mil%20estudiantes%20y%20una%20limitada,no%20registraba%20ning%C3%BAn%20programa%20acreditado%20y%20era](#)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD] (s.f). Monitoria Estudiantil.

<https://visae.unad.edu.co/monitoria>

Valderrama Niño, C. E., Archila Pachón, S. Y., y Díaz Mondragón, A. D. P. (2020). Producción y afectación de la subjetividad en jóvenes del Movimiento Estudiantil Colombiano a partir de la mediación de redes sociales digitales Facebook y Twitter. [Trabajo de grado].

*Pontificia Universidad Javeriana*. <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/50103>

Valdés-Montecinos, M. y Anga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 27 (8).

<https://www.redalyc.org/journal/280/28068740029/28068740029.pdf>

Villalba, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual.

*INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.

<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

Virgili Lillo, M., Ganga Contreras, F., y Figueroa Aillañir, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: el caso de la universidad de Concepción de Chile. *Última Década*, (42),

187-216. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-22362015000100009](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22362015000100009)

## Apéndices

### Apéndice A

*Instrumento*

<https://forms.gle/MFRy2JegbYsk7uWa8>

### Apéndice B

*Formato de Consentimiento Informado*

<https://unadvirtualedu->

[my.sharepoint.com/:w:/g/personal/kmcamposa\\_unadvirtual\\_edu\\_co/ERWnSrTgtblBukaiEWy](https://unadvirtualedu-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/kmcamposa_unadvirtual_edu_co/ERWnSrTgtblBukaiEWy)

[grzIBys2OsyIpco7P75fU24WVnQ?e=5c9vGe](https://unadvirtualedu-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/kmcamposa_unadvirtual_edu_co/ERWnSrTgtblBukaiEWy-grzIBys2OsyIpco7P75fU24WVnQ?e=5c9vGe)