

**Propuesta de un modelo pedagógico que fortalezca el liderazgo en desarrollo
comunitario en estudiantes de programas técnicos del ITGEM**

Giovanny Peña

Isabela Junca Aristizábal

Maestría en Gerencia para la Innovación Social

Universidad Icesi

Cali, Colombia

12 de diciembre de 2025

Índice

Introducción	3
Capítulo 1	4
Pregunta de investigación	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Justificación	9
Capítulo 2	14
Antecedentes de Investigación	14
Marco Teórico	17
Marco Conceptual.....	22
Marco Legal.....	26
Marco Geográfico.....	30
Capítulo 3	31
Metodología.....	31
Enfoque y Tipo de Investigación.....	32
Población y Muestra	33
Muestra para la Fase Cuantitativa	34
Técnicas e Instrumentos de Recolección.....	35
Procedimiento de Desarrollo de la Investigación	39
Hallazgos de la Investigación	42
Síntesis de resultados.....	46
Capítulo 4	52
Propuesta Pedagógica	52
Conclusiones.....	69
Glosario	70
Referencias	72

Introducción

La educación técnica en contextos de vulnerabilidad enfrenta el desafío de trascender una formación meramente operativa para evolucionar hacia un proceso integral que fortalezca las capacidades humanas, sociales y cognitivas de los estudiantes. En ciudades como Cali, donde persisten brechas de desigualdad, limitaciones en el acceso a oportunidades laborales y dinámicas comunitarias fragmentadas, el liderazgo orientado al desarrollo comunitario se configura como un componente clave para impulsar la movilidad social, la cohesión territorial y la participación juvenil. En este contexto, el Instituto Técnico de Gestión Empresarial (ITGEM), sede Cali —institución con una consolidada trayectoria en programas técnicos laborales— reconoce la necesidad de incorporar enfoques formativos que potencien las habilidades de liderazgo de sus estudiantes, promoviendo su agencia personal, su capacidad de transformación territorial y su proyección socioeconómica.

Los resultados institucionales, junto con las encuestas aplicadas a la población estudiantil, evidencian la necesidad de fortalecer en los estudiantes herramientas que les permitan comunicarse de manera efectiva, ejercer liderazgo, resolver problemas y vincularse activamente a procesos comunitarios. Frente a este diagnóstico, el presente trabajo propone el diseño de un modelo pedagógico orientado al fortalecimiento del liderazgo en desarrollo comunitario en el marco de la formación técnica, articulando los saberes propios del campo laboral con competencias socioemocionales, ciudadanas y territoriales que respondan a las realidades contemporáneas de la ciudad de Cali.

La propuesta se fundamenta en tres pilares pedagógicos complementarios. En primer lugar, el constructivismo, que reconoce al estudiante como sujeto activo en la construcción de conocimiento. En segundo lugar, el aprendizaje significativo, propuesto por Ausubel (1968) que facilita la vinculación entre los contenidos relacionados con

liderazgo, emprendimiento y comunidad, y las experiencias previas del estudiante, su historia de vida y las dinámicas del territorio. Finalmente, la Programación Neurolingüística (PNL), orientada a la transformación de creencias limitantes, al fortalecimiento de la autoestima y a la mejora de los procesos comunicativos. Desde esta base teórica, el modelo articula ajustes curriculares, estrategias extracurriculares, formación docente y acompañamiento personalizado, consolidándose como una metodología integral que responde a los problemas identificados y fomenta el desarrollo socioemocional, la participación comunitaria y la generación de oportunidades reales de movilidad social mediante el empleo y el emprendimiento.

En síntesis, se plantea que el ITGEM transite de ser un centro dedicado principalmente a la formación técnica hacia convertirse en un espacio orientado a la formación de líderes transformadores, ciudadanos activos y emprendedores comunitarios, capaces de incidir positiva y sosteniblemente en su vida, su entorno y su territorio.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

A nivel internacional, la discusión sobre la relación entre educación técnica, liderazgo comunitario y movilidad social ha cobrado una relevancia en las últimas décadas debido a un problema global ampliamente documentado: los sistemas de formación técnica han priorizado históricamente habilidades operativas y específicas, pero han descuidado el desarrollo de competencias transversales —liderazgo, pensamiento crítico, autonomía, resolución de conflictos y ciudadanía activa—, las cuales son esenciales para enfrentar la complejidad social contemporánea, los cambios del mercado laboral y la automatización.

La UNESCO (2021) ha señalado que los sistemas educativos contemporáneos enfrentan el desafío de avanzar hacia enfoques formativos integrales, en los que las competencias técnicas se articulen con el desarrollo de habilidades socioemocionales, liderazgo y ciudadanía activa. Asimismo, la UNESCO (2024) advierte que los jóvenes de sectores vulnerables presentan limitaciones en el desarrollo de habilidades socioemocionales, lo que incide negativamente en la empleabilidad, la participación y movilidad social, profundizando ciclos de exclusión y fragmentación comunitaria.

Países como Finlandia, Alemania, Canadá y Corea del Sur identificaron este problema desde principios del siglo XXI. En Finlandia, las evaluaciones nacionales mostraron que, aunque los jóvenes contaban con sólidas competencias técnicas, se identificaban desafíos en habilidades como iniciativa, autonomía y liderazgo, consideradas cada vez más relevantes para la empleabilidad en sectores innovadores y economías basadas en el conocimiento (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2005, 2018). En Alemania, el sistema dual de formación profesional combina la formación educativa con la experiencia práctica para preparar los jóvenes para el empleo en economías complejas, enfatizando en el desarrollo de competencias laborales integrales (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2018). En Canadá y Corea del Sur, las estrategias de empleo juvenil reconocen la necesidad de apoyar a jóvenes que enfrentan barreras para acceder al mercado laboral, ampliando los programas de habilidades y experiencias laborales dirigidos a estos grupos (Employment and Social Development Canada, 2025; OECD, 2016).

Los cuatro países adoptaron modelos educativos centrados en el liderazgo transformacional y en el fortalecimiento de habilidades socioemocionales como respuesta a un mismo desafío: la formación técnica, por sí sola, no estaba ofreciendo las

herramientas necesarias para asegurar trayectorias laborales ascendentes, participación cívica ni movilidad social sostenible.

Sin embargo, en América Latina la brecha entre educación técnica y liderazgo comunitario continúa siendo amplia. Colombia, en particular, enfrenta limitaciones estructurales asociadas a desigualdad, fragmentación social, informalidad laboral y escasa participación juvenil en procesos comunitarios. La OECD (2022) indica las persistentes brechas de ingreso y de acceso a oportunidades reducen la movilidad social intergeneracional en el país, lo cual significa que las oportunidades de ascenso siguen determinadas en gran medida por el origen socioeconómico. En el caso de la juventud, estas dificultades se agudizan debido a los altos índices de desempleo juvenil, la deserción escolar y la desconexión entre la oferta técnica y las necesidades reales del mercado laboral.

A nivel normativo, en Colombia existen esfuerzos por promover la participación juvenil y las competencias de liderazgo, pero estos aún no se traducen en resultados sólidos. La Ley 1622 de 2013—modificada por la Ley 1885 de 2018— establece que los jóvenes son actores estratégicos del desarrollo del país y reconoce su derecho a participar en la vida política, social y comunitaria a través de instancias como los Consejos de Juventud. Asimismo, la Ley 1014 de 2006, orientada al fomento de la cultura del emprendimiento, exige que las instituciones educativas promuevan el espíritu emprendedor y las competencias ciudadanas mediante la implementación de una cátedra transversal de emprendimiento que fomente valores como la autonomía, el trabajo en equipo, la innovación y el liderazgo. No obstante, estudios recientes muestran que muchos estudiantes egresan sin haber desarrollado plenamente habilidades de liderazgo ni una visión clara de su proyecto de vida. Según Rodríguez Giraldo et al. (2025), el Foro Nacional por Colombia (2024) y Ruz Arango (2023) señalan que una proporción

significativa de jóvenes en Colombia finaliza su formación con bajos niveles de liderazgo, limitada capacidad de agencia y escasa proyección vital, especialmente en contextos vulnerables donde persisten bajas tasas de participación comunitaria y expectativas de futuro restringidas, perpetuando así ciclos de pobreza y exclusión.

En el Valle del Cauca esta situación se reproduce con particular intensidad. Aunque la región cuenta con una juventud creativa y con iniciativas comunitarias activas, los altos índices de desempleo juvenil, la violencia y las brechas socioeconómicas afectan especialmente a jóvenes de sectores marginados. Programas departamentales orientados al fortalecimiento del liderazgo juvenil y a la capacitación técnica, como *Valle Emplea*, han mostrado resultados positivos, pero de alcance limitado frente a la magnitud del problema. Los jóvenes de estratos 1 y 2 enfrentan barreras como acceso desigual a educación de calidad, entornos familiares inestables y escasas oportunidades de participación cívica, condiciones que deterioran su autoestima y dificultan la construcción de proyectos de vida. Según el Observatorio de Realidades Educativas, sólo el 55 % de los jóvenes que inician en grado 1° llegan a grado 11°, siendo las transiciones de 9° a 10° y de 10° a 11° donde más desvinculación se presenta (Ruiz & Navia, 2025). A ello se suma que el desempleo juvenil alcanza el 19% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023), afectando especialmente a quienes cuentan con formación técnica. Estas cifras evidencian un estancamiento en la movilidad social de los jóvenes del Valle del Cauca y una limitada capacidad para proyectarse como agentes de transformación territorial.

En Cali, una de las ciudades con mayores contrastes sociales del país, estos desafíos se acentúan. Mientras algunos sectores concentran servicios y oportunidades, otros experimentan pobreza, violencia, exclusión educativa y baja participación juvenil. El Centro de Inteligencia Económica y Competitividad (2021) reporta tasas elevadas de

desempleo e informalidad entre jóvenes de estratos socioeconómicos bajos. Asimismo, la fragmentación territorial, la desconfianza institucional y la ausencia de espacios sistemáticos de liderazgo juvenil limitan el desarrollo de capacidades de agencia y participación cívica. La falta de modelos pedagógicos que integren formación técnica con liderazgo comunitario reduce la posibilidad de que los estudiantes de instituciones técnicas se conviertan en actores estratégicos para la transformación de sus barrios.

En este escenario se inscribe el ITGEM, cuya población estudiantil proviene mayoritariamente de sectores populares. Si bien la institución ha logrado formar a miles de estudiantes en programas técnicos laborales orientados a la empleabilidad, los diagnósticos institucionales evidencian carencias persistentes en competencias relacionadas con liderazgo, comunicación asertiva, seguridad emocional, trabajo en equipo, participación comunitaria y pensamiento crítico. Se observa un liderazgo estudiantil débil, caracterizado por bajos niveles de autoestima, una limitada visión de futuro y escasa experiencia en actividades de participación comunitaria. En el aula predomina una participación pasiva, y según encuestas institucionales aplicadas en 2024, más del 60% de los estudiantes se perciben poco capaces de dirigir a otros y un porcentaje similar manifiesta nunca haber participado en iniciativas de servicio comunitario. Asimismo, informes de bienestar estudiantil revelan altos niveles de desmotivación y ausencia de proyecto de vida claro entre los jóvenes próximos a graduarse.

Esta situación configura un problema crítico, en tanto la falta de competencias de liderazgo y de agencia personal repercute directamente en la movilidad social de los estudiantes, perpetuando condiciones de pobreza y limitando su capacidad para ejercer un rol activo en la transformación de sus comunidades.

Pregunta de investigación

¿Cómo puede implementarse en el Instituto Técnico de Gestión Empresarial (ITGEM) un modelo pedagógico que fortalezca el liderazgo en desarrollo comunitario de los estudiantes de los programas técnicos para favorecer su movilidad social?

Objetivo General

Implementar en el Instituto Técnico de Gestión Empresarial (ITGEM) un modelo pedagógico integral que fortalezca las competencias de liderazgo orientado al desarrollo comunitario en los estudiantes de los programas técnicos, con el fin de potenciar su capacidad de agencia y favorecer su movilidad social al egresar.

Objetivos Específicos

- Analizar el currículo actual de los programas técnicos del Instituto Técnico de Gestión Empresarial (ITGEM) y determinar en qué medida incorpora (o no) contenidos y experiencias que promuevan el liderazgo, el emprendimiento y el compromiso comunitario.
- Capacitar a los docentes y directivos del Instituto Técnico de Gestión Empresarial (ITGEM) en liderazgo educativo y técnicas de PNL aplicadas a la enseñanza, para asegurar que sean facilitadores efectivos del modelo propuesto.
- Implementar de manera piloto el modelo pedagógico integral con un grupo de estudiantes de programas técnicos del Instituto Técnico de Gestión Empresarial (ITGEM).
- Ajustar el modelo pedagógico con base en los resultados obtenidos y la retroalimentación de estudiantes y docentes.

Justificación

Justificación Teórica

La presente investigación se sustenta teóricamente en tres enfoques pedagógicos complementarios: el constructivismo, el aprendizaje significativo y la PNL, los cuales ofrecen bases sólidas para comprender cómo se construye el liderazgo comunitario en contextos educativos.

Desde el constructivismo, Jean Piaget plantea que el aprendizaje es un proceso activo de construcción interna, en el cual el estudiante reorganiza sus estructuras cognitivas mediante los procesos de asimilación y acomodación (Piaget, 1970). A su vez, Lev Vygotsky amplía esta perspectiva al afirmar que el aprendizaje es un fenómeno esencialmente social y cultural, que se potencia a través de la interacción con otros mediante la zona de desarrollo próximo (Vygotsky, 1978). Estos planteamientos son fundamentales para el liderazgo comunitario, pues muestran que las habilidades de liderazgo no se transmiten de manera mecánica, sino que se construyen progresivamente mediante experiencias, interacciones, participación y resolución de problemas reales en el territorio.

En esta línea constructivista se ubica el aprendizaje significativo propuesto por David Ausubel, quien sostiene que el factor más importante que influye en el aprendizaje es el conocimiento previo del estudiante, razón por la cual propone que los nuevos contenidos deben relacionarse de manera sustancial con este (Ausubel, 1968). Este enfoque es ideal para fortalecer el liderazgo comunitario en jóvenes del ITGEM, ya que permite conectar la formación técnica y los contenidos de liderazgo con sus experiencias de vida, su realidad barrial, sus vivencias familiares y sus aprendizajes previos. Desde esta perspectiva, el liderazgo se construye vinculando lo que el estudiante vive diariamente (puertas adentro de su comunidad) con nuevas herramientas conceptuales, emocionales y sociales ofrecidas por el modelo pedagógico. De esta manera, los

estudiantes pueden comprender mejor su rol en la comunidad, resignificar experiencias pasadas y transformar su visión sobre sí mismos y su territorio.

El tercer enfoque teórico es la Programación Neurolingüística (PNL), desarrollada por Richard Bandler y John Grinder, y ampliada por Robert Dilts. La PNL propone que los patrones de pensamiento, lenguaje y comportamiento pueden modificarse para mejorar la autoconfianza, la comunicación y la capacidad de liderazgo (Bandler & Grinder, 1975; Dilts, 1998). Estos aportes son especialmente relevantes para jóvenes de entornos vulnerables, que suelen enfrentar creencias limitantes, inseguridad emocional o dificultades para expresar ideas. Técnicas como el anclaje emocional, la reestructuración cognitiva, el modelado de líderes y la identificación de creencias permiten fortalecer la autoeficacia y los recursos personales necesarios para ejercer liderazgo comunitario.

La integración del constructivismo, el aprendizaje significativo y la PNL proporciona un marco robusto para el diseño del modelo pedagógico propuesto, pues explica cómo los estudiantes pueden construir liderazgo desde la experiencia, el significado y el fortalecimiento interno de sus capacidades personales.

Justificación Práctica

La relevancia práctica de este estudio es inmediata y tangible. En el contexto del ITGEM —y, por extensión en instituciones similares— se ha identificado un problema evidente: estudiantes técnicamente competentes, pero con déficit en habilidades de liderazgo, baja autoestima y escasa motivación para participar en el desarrollo de su comunidad. Estas limitaciones generan consecuencias concretas, tales como egresados con baja iniciativa para emprender proyectos productivos o sociales, escasa participación en procesos comunitarios y una limitada capacidad para actuar como agentes de cambio en sus territorios.

Frente a ello, la implementación de un modelo pedagógico orientado a superar estas falencias puede producir efectos positivos directos. Se espera fortalecer el empoderamiento juvenil, de modo que más estudiantes del ITGEM asuman roles protagónicos en iniciativas comunitarias, tales como brigadas sociales, proyectos de emprendimiento local, grupos juveniles o participación en procesos democráticos. Un liderazgo más sólido en estos jóvenes puede traducirse en mayor movilidad social, al contar con visión de futuro y proyectos de vida bien definidos, podrán romper ciclos de pobreza, crear emprendimientos sostenibles y acceder a posiciones de mayor responsabilidad. La comunidad local también se beneficiará, ya que los líderes juveniles tienden a involucrarse en la solución de problemáticas de su entorno, como seguridad, medio ambiente o salud comunitaria.

En síntesis, esta investigación tiene un valor práctico significativo porque ofrece una solución educativa aplicable y replicable a un problema que afecta la calidad de vida de los estudiantes y sus comunidades. Los hallazgos servirán como guía para docentes, directivos y responsables de políticas educativas interesados en formar no solo técnicos competentes, sino ciudadanos líderes preparados para asumir responsabilidades en diferentes ámbitos del Valle del Cauca.

Justificación Metodológica

Metodológicamente, este estudio se sustenta en un enfoque mixto (cualitativo–cuantitativo), cuya elección responde a la naturaleza multidimensional del liderazgo comunitario, fenómeno que integra aspectos cognitivos, emocionales, sociales y territoriales. Siguiendo los planteamientos de Hurtado de Barrera (2008) sobre la investigación holística y las recomendaciones de Hernández et al. (2014) respecto a los métodos mixtos, se decidió combinar diversas técnicas de recolección de información — encuestas, entrevistas semiestructuradas, observación y análisis documental— con el

propósito de obtener una visión integral del problema y fortalecer la validez y consistencia de los hallazgos.

Este enfoque resulta pertinente en la medida en que el liderazgo estudiantil presenta componentes susceptibles de medición como: niveles de participación, autoestima o frecuencia de iniciativas comunitarias. Y, al mismo tiempo, dimensiones subjetivas vinculadas con motivaciones, percepciones, expectativas y representaciones sociales; aspectos que no podrían captarse adecuadamente mediante un solo enfoque metodológico.

Asimismo, se adopta un diseño proyectivo, dado que la finalidad del estudio no es únicamente describir una realidad, sino también proponer y fundamentar la construcción de un modelo pedagógico que atienda el problema identificado. Como señala Hurtado de Barrera (2008), la investigación proyectiva implica explorar, describir, explicar y generar alternativas de transformación, ruta metodológica que orienta este trabajo.

El componente cuantitativo se fortalece mediante el uso de encuestas institucionales previamente aplicadas en el ITGEM, las cuales servirán como línea base para realizar comparaciones pretest–posttest tras la implementación piloto del modelo pedagógico. Esta estrategia introduce un elemento de evaluación cuasiexperimental que permitirá estimar cambios en variables como liderazgo, autoestima, participación estudiantil y claridad del proyecto de vida.

Por su parte, el componente cualitativo incorpora técnicas de observación participante y entrevistas a docentes y estudiantes, fundamentales para comprender las dinámicas escolares, los factores contextuales que inhiben o potencian el liderazgo y la manera en que los estudiantes interpretan su rol en la comunidad. Como lo plantean Denzin & Lincoln (2012), la investigación cualitativa permite acceder a las experiencias

y significados que los sujetos otorgan a su realidad, aspecto indispensable para entender procesos educativos complejos.

Finalmente, la adopción de un enfoque mixto se justifica porque el problema abordado es interdisciplinario: articula perspectivas pedagógicas, psicológicas — incluyendo aportes de la Programación Neurolingüística— y socio comunitarias. En síntesis, la metodología propuesta no solo es adecuada, sino necesaria para abordar un fenómeno educativo complejo, garantizar que la propuesta pedagógica esté sólidamente fundamentada en evidencia empírica y asegurar que su validación en la práctica sea rigurosa y confiable

Capítulo 2

Antecedentes de Investigación

Para sustentar la presente propuesta, se revisaron antecedentes de investigaciones previas desarrolladas principalmente en contextos latinoamericanos, centradas en liderazgo educativo, liderazgo comunitario juvenil, PNL aplicada a procesos formativos y enfoques pedagógicos relevantes como el aprendizaje significativo y el constructivismo. A continuación, se presentan los estudios y fundamentos más pertinentes, seleccionados por su rigurosidad metodológica, su alineación con el problema investigado y la aplicabilidad de sus hallazgos al contexto de la educación técnica laboral.

En el estudio realizado por Muñoz Chiquillo (2017), desarrollado en la Universidad de Cundinamarca (Colombia), exploró el uso de técnicas de PNL en la educación superior para fortalecer habilidades de liderazgo y la marca personal de estudiantes jóvenes. La investigación tuvo un enfoque cuasiexperimental cuantitativo, aplicándose a 160 estudiantes del curso *Neuromarketing y habilidades gerenciales*, donde se incorporaron contenidos digitales basados en PNL (videos motivacionales, mensajes

de refuerzo, ejercicios de comunicación, foros interactivos). Mediante pruebas diagnósticas y finales, se evaluó el impacto de la intervención en variables socioemocionales como autoestima, comunicación asertiva y toma de decisiones. Los resultados fueron significativos: técnicas como el “círculo de excelencia”, el trabajo con eneatis y ejercicios de autoanclaje lograron mejorar la confianza personal de los estudiantes y su claridad al tomar decisiones. Estos hallazgos evidencian que la PNL puede contribuir al desarrollo de competencias blandas vinculadas al liderazgo, lo que sugiere su potencial integración dentro de un modelo pedagógico orientado al empoderamiento juvenil.

Por su parte, Agrono Solís et al. (2025), abordaron el liderazgo juvenil desde una perspectiva nacional en seis departamentos de Colombia. A través de un enfoque mixto —con predominio cualitativo mediante entrevistas, grupos focales y observación participante, complementado con encuestas estructuradas— los autores buscaron identificar barreras para el desarrollo del liderazgo comunitario, evaluar los beneficios de participar en proyectos comunitarios y proponer estrategias para integrar el liderazgo en el currículo escolar. Entre sus hallazgos destaca que los estudiantes sí muestran interés por participar en sus comunidades, pero encuentran obstáculos como el escaso apoyo institucional, la falta de espacios reales de participación y la subestimación de su voz por parte de los adultos. A su vez, se comprobó que la participación comunitaria fortalece la responsabilidad, la empatía y el rendimiento escolar. El estudio concluye que el liderazgo comunitario debe incorporarse en el currículo a través de proyectos transversales, cambios organizacionales y formación docente continua. Este antecedente es especialmente relevante para el ITGEM, ya que demuestra que el liderazgo juvenil requiere transformaciones pedagógicas, institucionales y culturales.

De manera similar, Rodríguez Giraldo et al. (2025) presentan los resultados de una investigación cualitativa desarrollada en instituciones públicas de las regiones Andina y Caribe. Su propósito fue analizar las voces, motivaciones y barreras de los jóvenes para ejercer liderazgo comunitario. A través de entrevistas semiestructuradas y análisis narrativo de testimonios, los autores identificaron factores personales (autoeficacia, confianza), sociales (redes de apoyo, reconocimiento) y formativos (experiencias escolares) que influyen en el ejercicio del liderazgo. Los resultados muestran que, pese a las dificultades estructurales, “los estudiantes manifiestan un alto potencial para liderar procesos de cambio cuando cuentan con espacios de participación, reconocimiento, formación y apoyo” (Rodríguez Giraldo et al., 2025, p. 5633). Asimismo, se identificaron barreras como la baja autoestima, temor al fracaso y falta de modelos positivos. El estudio subraya que “el liderazgo estudiantil debe entenderse como una estrategia educativa clave para el fortalecimiento de la ciudadanía, la inclusión y la transformación social” (Rodríguez Giraldo et al., 2025, p. 5633), un argumento que refuerza la importancia de incorporar el liderazgo comunitario en la formación técnica.

En conjunto, estos antecedentes proveen una base sólida para esta propuesta: la PNL demuestra eficacia en el fortalecimiento de la autoestima y la toma de decisiones; el liderazgo comunitario juvenil requiere cambios curriculares, metodológicos y culturales dentro de las instituciones; los estudiantes tienen alto potencial de liderazgo cuando encuentran apoyo y espacios reales de participación; el liderazgo debe surgir de la experiencia vital del estudiante y se construye mediante interacción, participación y prácticas contextualizadas. Estas líneas orientan directamente el diseño del modelo pedagógico para el ITGEM, que busca articular competencias técnicas con liderazgo comunitario desde un enfoque vivencial, contextual y transformador.

Marco Teórico

El presente marco teórico desarrolla los conceptos fundamentales que sustentan la propuesta pedagógica para el fortalecimiento del liderazgo comunitario en los estudiantes del ITGEM. Los ejes conceptuales incluyen: el constructivismo, el aprendizaje significativo, el liderazgo (con énfasis en el liderazgo comunitario) y la PNL aplicada al contexto educativo. A partir de estos fundamentos, se construye la base conceptual que orienta el modelo pedagógico planteado en esta investigación.

Constructivismo

Desde la perspectiva constructivista, el aprendizaje no consiste en recibir información de manera pasiva, sino en construir significado a partir de la experiencia, la interacción y la reflexión. Jean Piaget plantea que este proceso ocurre mediante la asimilación y acomodación, en las que el estudiante reorganiza sus conocimientos previos para integrar la nueva información (Piaget, 1970). A esta visión se suma Lev Vygotsky, quien resalta que el aprendizaje es también un hecho profundamente social y cultural. Su noción de Zona de Desarrollo Próximo muestra que las habilidades emergen y se consolidan en entornos donde el estudiante interactúa con otros, recibe apoyo, observa modelos y participa en actividades colaborativas (Vygotsky, 1978).

Este enfoque resulta especialmente valioso para el liderazgo comunitario. Los estudiantes del ITGEM construyen su rol como líderes a partir de sus experiencias cotidianas, su relación con el territorio, el trabajo con sus compañeros y el acompañamiento de los docentes. De este modo, el liderazgo no se enseña únicamente desde la teoría, sino que se construye dentro de dinámicas reales que permiten al joven experimentar, equivocarse, reflexionar y volver a intentar.

Aprendizaje Significativo

El aprendizaje significativo, propuesto por Ausubel (1968) afirma que “la variable más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe; averígüese esto y enséñese en consecuencia” (p. 6). Desde este enfoque, el aprendizaje adquiere sentido cuando se conecta con las experiencias, vivencias y esquemas cognitivos previos del estudiante, favoreciendo una comprensión profunda y duradera.

Aplicado al liderazgo comunitario, este enfoque resulta especialmente relevante para los jóvenes del ITGEM, cuyas trayectorias están marcadas por experiencias barriales, familiares, culturales y territoriales específicas. En este sentido, el liderazgo no se construye de manera abstracta, sino a partir de la articulación entre los contenidos formativos y la realidad cotidiana del estudiante. Cuando los procesos educativos reconocen y valorizan estas experiencias, el liderazgo adquiere significado y se fortalece la capacidad del estudiante para comprender su rol como agente de cambio dentro de su comunidad.

Liderazgo Comunitario

El liderazgo es clásicamente entendido como la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo de personas para alcanzar objetivos comunes. Autores pioneros como Burns (1978) lo definieron como un proceso en el cual los líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moral, enfatizando así la naturaleza transformadora del verdadero liderazgo. Bass (1985), al desarrollar la teoría del liderazgo transformacional, resaltó que un líder efectivo inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales en favor del bien colectivo, fomentando la visión, estimulación intelectual y consideración individual.

En contextos educativos, liderazgo se refleja en la capacidad de un estudiante de tomar iniciativa, influir positivamente en sus pares y dirigir esfuerzos conjuntos hacia

metas constructivas, por ejemplo, organizar un proyecto de servicio social o liderar un equipo en clase o un desarrollo en sus comunidades. En particular, el liderazgo comunitario se caracteriza por la ausencia de retribución económica, y por un reconocimiento basado en la confianza y respeto que la comunidad deposita en el líder, basados en su servicio y compromiso social. El liderazgo comunitario se fundamenta en valores como la solidaridad, la empatía, la vocación de servicio y la participación democrática.

Diversos estudios subrayan que el liderazgo comunitario, ejercido incluso desde edades tempranas, tiene efectos positivos tanto en la comunidad como en el individuo líder. Por un lado, fomenta habilidades sociales en quien lo ejerce —colaboración, comunicación, capacidad de organización— y fortalece su carácter en dimensiones como la responsabilidad y la autoestima; por otro lado, promueve entornos más inclusivos y participativos, donde otros miembros de la comunidad se sienten motivados a involucrarse. Una revisión de literatura reciente encontró que cuando se promueve el liderazgo comunitario en niños y jóvenes, se genera un entorno educativo más favorable para el aprendizaje, dado que el estudiante líder desarrolla una actitud positiva hacia el estudio y expectativas más claras para el futuro.

Esto indica que liderazgo y rendimiento académico pueden reforzarse mutuamente: el liderazgo actúa como facilitador, creando un ambiente de mayor compromiso e inclusión, lo cual redundaría en mejores resultados educativos.

Programación Neurolingüística (PNL) en el aprendizaje

La Programación Neurolingüística (PNL) es un enfoque surgido en la década de 1970, desarrollado por Richard Bandler y John Grinder, que estudia cómo los procesos neurológicos, el lenguaje y los patrones de comportamiento se interrelacionan y pueden reprogramarse para optimizar el potencial humano (Bandler & Grinder, 1975). En

términos generales, la PNL ofrece un modelo formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, y propone técnicas para mejorar la comunicación, el aprendizaje y el desarrollo personal.

Aplicada al contexto educativo, la PNL provee estrategias que pueden contribuir a mejorar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Algunas ideas centrales de la PNL en educación incluyen:

Estilos de Aprendizaje. La PNL identifica tres sistemas representacionales primarios —visual, auditivo, kinestésico— y sugiere que, si el docente adapta sus métodos a estos estilos, el aprendizaje se vuelve más efectivo. Por ejemplo, estudiantes visuales aprenden mejor con gráficos y esquemas; los auditivos, con explicaciones orales y discusiones; los kinestésicos, con actividades prácticas y simulaciones. Conocer el estilo predominante de cada estudiante permite personalizar la enseñanza, logrando mayor impacto (O'Connor & Seymour, 1990).

Establecimiento de Metas y Visualización. La PNL enfatiza la importancia de fijar objetivos claros. En el aula, esto se traduce en ayudar a los estudiantes a definir metas de aprendizaje específicas y a visualizar su logro, lo cual aumenta la motivación y el compromiso (Dilts, 1998). Técnicas como la visualización guiada pueden ser empleadas para que los jóvenes se proyecten alcanzando sus metas académicas o personales.

Gestión Emocional y Creencias. Un aporte clave de la PNL es el manejo de estados emocionales. Técnicas como el anclaje —asociar un estímulo específico a un estado emocional positivo— permiten a estudiantes superar ansiedad ante exámenes o hablar en público, accediendo a estados de tranquilidad y confianza. Además, la PNL trabaja en identificar y reencuadrar creencias limitantes, por ejemplo, transformar el pensamiento “no soy bueno para hablar en público” en “puedo mejorar mis habilidades de comunicación con práctica”. En educación, ayudar a los estudiantes a cambiar creencias

negativas por creencias funcionales y potenciadoras tiene un efecto enorme en su rendimiento y disposición a liderar (Dilts, 2004).

Comunicación Efectiva y Rapport. La PNL ofrece herramientas para mejorar la comunicación interpersonal. Para educadores y líderes juveniles, dominar el lenguaje positivo, la escucha activa y la generación de rapport (sintonía y empatía) es fundamental. Un docente entrenado en PNL puede influir positivamente en su clase mediante un lenguaje que motive en lugar de criticar, y generando un clima de confianza. Igualmente, puede enseñar a los jóvenes líderes cómo comunicarse asertivamente en sus grupos (O'Connor & Seymour, 1990).

Flexibilidad y Modelado. La PNL propone que la flexibilidad de comportamiento es señal de inteligencia: si algo no funciona, prueba otra estrategia. En educación, esto se traduce en inculcar en estudiantes y docentes la capacidad de adaptar métodos hasta encontrar los más efectivos. El modelado, otra técnica PNL, implica observar a personas exitosas y replicar sus estrategias. Un estudiante puede modelar, por ejemplo, las técnicas de estudio o liderazgo de un compañero destacado o mentor, acelerando así su propio aprendizaje (Dilts, 1998).

La importancia de la PNL en el marco teórico del presente trabajo radica en que complementa la formación en liderazgo con herramientas prácticas de desarrollo personal. Un líder estudiantil con PNL puede gestionar mejor sus emociones —no frustrarse ante fracasos, mantener la motivación—, comunicarse de forma persuasiva y entender las necesidades de su grupo, usando empatía y rapport. Además, ayuda a elevar la autoestima y autoconocimiento de los jóvenes, aspectos críticos dado que muchos de nuestros estudiantes presentan inseguridades.

Como vimos en los antecedentes, al aplicar PNL en la formación se lograron mejoras en autoestima y toma de decisiones, componentes directamente relacionados con

el liderazgo (Muñoz Chiquillo, 2017). En síntesis, desde la teoría, asumimos que la PNL ofrece un conjunto de técnicas pedagógicas y psicológicas que potencian la eficacia del modelo de liderazgo comunitario que se propone: proporciona el ‘cómo’ en la formación de líderes —comunicarse, cambiar actitudes, motivarse a sí mismo y a otros—, añadiendo a los contenidos de liderazgo un enfoque vivencial y de transformación personal.

Marco Conceptual

A continuación, se presentan los principales términos y conceptos utilizados en el estudio, con definiciones claras en el contexto de esta investigación:

Liderazgo

Capacidad de influir y guiar a un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes. Implica motivar a otros, asumir iniciativa, tomar decisiones acertadas y ejercer responsabilidades dentro de un colectivo. El liderazgo conlleva habilidades de comunicación, empatía, pensamiento estratégico y ética. En este estudio, liderazgo se refiere especialmente al ejercido por estudiantes en beneficio de su comunidad educativa o barrial, más allá de la autoridad formal.

Liderazgo Comunitario

Modalidad de liderazgo enfocada en el bienestar de una comunidad. Se caracteriza por ser voluntario, horizontal y orientado al servicio, a diferencia del liderazgo jerárquico tradicional. El líder comunitario moviliza a vecinos, compañeros o miembros de un grupo local para resolver problemas o emprender proyectos que beneficien a todos. No recibe necesariamente retribución económica; su recompensa proviene del reconocimiento social y la mejora lograda en la comunidad. En el contexto del ITGEM, hablamos de liderazgo comunitario cuando un estudiante lidera, por ejemplo, una iniciativa de servicio

social, un proyecto colaborativo de aula con impacto externo, o cualquier actividad que trasciende su beneficio individual para ayudar a otros.

Empoderamiento

Proceso mediante el cual una persona o grupo adquiere confianza, habilidades y capacidad de agencia —capacidad de actuar— para influir en las decisiones que afectan su vida y su entorno. Estar empoderado implica creer en la propia capacidad de lograr cambios, tener voz y ejercer derechos. En estudiantes, el empoderamiento se manifiesta cuando asumen que pueden ser líderes, proponen ideas, tienen criterio propio y sienten control sobre su futuro. Este término es clave, ya que el modelo pedagógico busca empoderar a jóvenes tradicionalmente pasivos para que se conviertan en protagonistas de su proceso formativo y de desarrollo comunitario.

Programación Neurolingüística (PNL)

Enfoque de comunicación y psicología aplicada que estudia cómo nuestros pensamientos —neuro—, lenguaje —lingüística— y patrones de comportamiento —programación—, afectan nuestros resultados, y cómo podemos reprogramarlos para mejorar. En términos prácticos, la PNL provee técnicas para desarrollar la autoestima, comunicarse eficazmente, gestionar emociones y cambiar hábitos o creencias limitantes. En el ámbito educativo, PNL se aplica, por ejemplo, mediante el uso de técnicas de visualización, como imaginarse logrando una meta, y usar lenguaje positivo en el aula para motivar, o entrenar a los docentes en detectar y adaptar sus métodos al estilo de aprendizaje de cada alumno. Para este estudio, la PNL es tanto objeto de formación —se enseñará a los estudiantes y docentes algunas técnicas básicas— como fundamento del enfoque pedagógico —crear un ambiente de refuerzo positivo, autoconocimiento y mejora continua—.

Emprendimiento

Proceso de iniciar y desarrollar un proyecto, negocio u organización propia, asumiendo riesgos calculados y buscando generar valor —económico, social o cultural—. Incluye habilidades como la creatividad, la iniciativa, la perseverancia y la planificación. En el ámbito educativo colombiano, el emprendimiento se fomenta como parte del currículo para inculcar en los estudiantes el espíritu emprendedor, entendido no solo como crear empresas, sino como actitud proactiva para solucionar problemas y generar cambios. La Ley 1014 de 2006 institucionalizó la formación en emprendimiento, señalando la necesidad de enseñar competencias empresariales y ciudadanas en todos los niveles educativos. En este trabajo, el emprendimiento se vincula al liderazgo porque un líder comunitario a menudo debe emprender iniciativas: formular proyectos, gestionar recursos y movilizar personas hacia un objetivo innovador o de mejora social.

Desarrollo Comunitario

Proceso mediante el cual los miembros de una comunidad se organizan y actúan colectivamente para mejorar sus condiciones de vida, satisfacer necesidades comunes y promover cambios positivos a nivel local. Implica participación, fortalecimiento de las organizaciones de base, uso de recursos propios y construcción de capacidades. El desarrollo comunitario implica la movilización de recursos y la participación de la población para satisfacer necesidades y mejorar su calidad de vida y bienestar. Es un enfoque que busca empoderar a la comunidad para que sea agente de su propio desarrollo, en lugar de depender enteramente de agentes externos. En la práctica, puede traducirse en proyectos comunitarios de salud, educación, infraestructura barrial, medio ambiente, etc., ejecutados con liderazgo local. Este concepto es central en la tesis, pues el liderazgo que queremos fomentar en los estudiantes es aquel que contribuya al desarrollo de sus comunidades —escolares, familiares o barriales—.

Proyecto de Vida

Plan personal a mediano y largo plazo que una persona traza para su existencia, definiendo metas, aspiraciones y el camino para lograrlas en distintas dimensiones (profesional, familiar, social, espiritual, etc.). Tener un proyecto de vida implica tener claridad sobre qué se quiere ser/hacer en el futuro y qué pasos se deben seguir para conseguirlo. En jóvenes, un proyecto de vida actúa como brújula para tomar decisiones saludables y orientadas al crecimiento. En el contexto del ITGEM, fomentar que cada estudiante elabore su proyecto de vida —incluyendo metas de educación, empleo o emprendimiento, y contribución social— es parte de la propuesta pedagógica. Un estudiante con proyecto de vida tiende a estar más motivado, enfocado y es menos propenso a la deserción, además de que su sentido de propósito suele impulsar su liderazgo, pues entiende cómo ciertas actividades —como liderar un proyecto comunitario— encajan en su autorrealización.

Movilidad Social

La movilidad social se refiere al cambio de posición socioeconómica que una persona o familia puede experimentar a lo largo del tiempo o entre generaciones. Este concepto implica ascensos o descensos en términos de ingresos, educación, empleo, acceso a servicios y calidad de vida. En sociedades con alta desigualdad, como Colombia, la movilidad social está profundamente condicionada por el entorno en el que nace una persona. La educación técnica, cuando está acompañada de liderazgo, agencia personal y participación comunitaria, se convierte en una herramienta clave para mejorar oportunidades de vida. Para los estudiantes del ITGEM, la movilidad social se materializa cuando desarrollan habilidades que les permiten acceder a empleos más estables, emprendimientos sostenibles y un rol activo dentro de su entorno.

Aprendizaje Significativo

El aprendizaje significativo, propuesto por David Ausubel, se refiere al proceso mediante el cual los nuevos conocimientos se incorporan de manera sustancial y no arbitraria a la estructura cognitiva del estudiante. Esto implica que la información nueva debe vincularse con conceptos, experiencias y saberes previos que ya forman parte del repertorio mental del estudiante, lo cual permite que el aprendizaje sea más profundo, duradero y funcional. En contraste con el aprendizaje memorístico, el aprendizaje significativo favorece la reflexión, la comprensión y la transferencia de conocimientos a situaciones reales. En el contexto del liderazgo comunitario, esta teoría permite que los estudiantes del ITGEM comprendan el sentido del liderazgo a partir de las experiencias vividas en sus barrios, comunas y contextos familiares, integrando las prácticas pedagógicas con su realidad territorial y fortaleciendo su capacidad para actuar como transformadores sociales.

Constructivismo

El constructivismo es una corriente pedagógica que concibe el aprendizaje como un proceso activo de construcción interna, en el cual el estudiante interpreta, organiza y reelabora información a partir de su interacción con el entorno. Jean Piaget sostiene que el desarrollo cognitivo ocurre a través de la asimilación de nuevas experiencias y la acomodación de éstas dentro de estructuras mentales previamente existentes, lo que permite una evolución gradual de la inteligencia.

Marco Legal

En este apartado se describen las principales normas legales y políticas colombianas pertinentes al tema de la investigación, las cuales enmarcan y respaldan la necesidad de la propuesta. Se incluyen leyes relacionadas con la formación técnica laboral, el emprendimiento, el liderazgo juvenil y el desarrollo comunitario.

Ley 115 de 1994. Ley General de Educación

Establece los principios y fines de la educación en Colombia. Si bien está orientada principalmente a educación formal (básica y media), es relevante porque enfatiza la formación integral del educando, incluyendo el desarrollo de valores, la formación ciudadana y el fomento de actitudes de convivencia, trabajo en equipo, responsabilidad y participación. Esta ley sienta las bases para que incluso en la educación técnica y no formal, se deban cultivar competencias ciudadanas y sociales, no solo las técnico-científicas.

Ley 1064 de 2006. Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano

Norma específica que regula y fortalece la educación técnica laboral (antes llamada no formal). Reemplaza el término “educación no formal” por “Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano” (ETDH), reconociéndola como parte esencial del sistema educativo. En su Artículo 2°, la ley declara que el Estado reconoce la ETDH como factor esencial del proceso educativo y componente dinamizador en la formación de técnicos laborales, comprometiéndose a apoyarla y estimularla . Esta ley legitima la misión de instituciones como el ITGEM y abre la puerta a innovaciones curriculares en lo técnico-laboral. Aunque no menciona explícitamente “liderazgo” o “desarrollo comunitario”, su espíritu es impulsar una formación que contribuya al desarrollo humano, lo cual incluye valores cívicos y capacidades de emprendimiento social.

Ley 1014 de 2006. Fomento a la Cultura del Emprendimiento

Establece directrices para inculcar el emprendimiento en todos los niveles educativos, desde básica hasta superior y ETDH. La ley busca “promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país” y “crear bases para una política de Estado que promueva el emprendimiento y la creación de empresas”. Dispone, entre otras cosas, la creación de una cátedra transversal de emprendimiento obligatoria en la

educación básica y media, con contenidos que desarrollen competencias laborales, ciudadanas y empresariales. También fomenta la articulación entre el sistema educativo y el productivo, para formar jóvenes con mentalidad proactiva y creativa. Esta norma es muy relevante para nuestra propuesta, pues justifica incorporar módulos de emprendimiento (social o empresarial) dentro del currículo técnico, como parte del fortalecimiento del liderazgo (un emprendedor exitoso suele ser un buen líder). Además, la ley 1014 resalta principios como la formación en valores (autoestima, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, innovación), que se alinean con los objetivos de empoderamiento y liderazgo en comunidad que perseguimos.

Ley 1622 de 2013. Estatuto de Ciudadanía Juvenil

Marco legal para la juventud en Colombia, actualizado por la Ley 1885 de 2018. Reconoce a los jóvenes (14 a 28 años) como sujetos de derechos, promueve su participación en la vida pública y la creación de espacios e instancias para que incidan en las políticas que les conciernen. Instituir mecanismos como los Consejos de Juventud municipales y locales, que son plataformas de liderazgo juvenil en el ámbito político y comunitario. Esta ley mandata a entidades del Estado a apoyar procesos de formación en liderazgo, emprendimiento y voluntariado juvenil. Para instituciones educativas, implica la responsabilidad de fomentar la ciudadanía activa de sus estudiantes. El Estatuto de Juventud, en esencia, respalda la idea de que formar líderes juveniles no es solo deseable sino un deber estatal, y que deben generarse programas educativos y culturales que fortalezcan la capacidad de organización y liderazgo de los jóvenes en sus comunidades. En la propuesta del ITGEM, esta ley sirve de sustento para desarrollar talleres de formación ciudadana y liderazgo, así como para motivar a los estudiantes a participar en organismos juveniles o iniciativas de emprendimiento y demás.

Política Nacional de Juventud, CONPES 173 de 2014

Si bien no es una ley, es un lineamiento importante. El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES, 2014) definió la política integral de juventud, enfocada en educación, empleo y participación. Se destacó la necesidad de programas que impulsen el desarrollo de competencias ciudadanas y liderazgo en jóvenes para alcanzar las metas de desarrollo. Esta política complementa el Estatuto de Juventud al dar directrices para la acción de gobierno en materia de juventud, las cuales incluyen apoyar proyectos de formación de jóvenes líderes en ámbitos comunitarios, culturales, deportivos, etc., reconociendo que la inclusión social de la juventud pasa por elevar sus capacidades de liderazgo.

Normativas Institucionales y Locales

A nivel de Santiago de Cali, la Secretaría de Educación Municipal ha emitido lineamientos para la educación técnica y para el desarrollo de competencias ciudadanas (Secretaría de Educación Municipal de Santiago de Cali, 2024). El Plan de Desarrollo Distrital (Concejo Distrital de Santiago de Cali, 2024) vigente incorpora estrategias para fortalecer el emprendimiento juvenil y la participación comunitaria (por ejemplo, apoyando escuelas de liderazgo en comunas vulnerables). Además, dentro del ITGEM existen reglamentos internos que enfatizan la formación integral. La propuesta de este trabajo podrá incluso inspirar una actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del ITGEM para plasmar formalmente el enfoque de liderazgo comunitario.

En síntesis, el marco legal colombiano respalda la relevancia del presente proyecto, en tanto existen leyes y políticas que promueven el emprendimiento, la participación juvenil y la formación integral en valores y liderazgo. En este sentido, el modelo pedagógico orientado al liderazgo comunitario en educación técnica no solo es necesario, sino que está acorde con las obligaciones legales y objetivos nacionales de

educación. La propuesta, por tanto, busca dar cumplimiento a ese mandato legal de formar ciudadanos líderes, operativizando dichos lineamientos en la realidad concreta del ITGEM.

Marco Geográfico

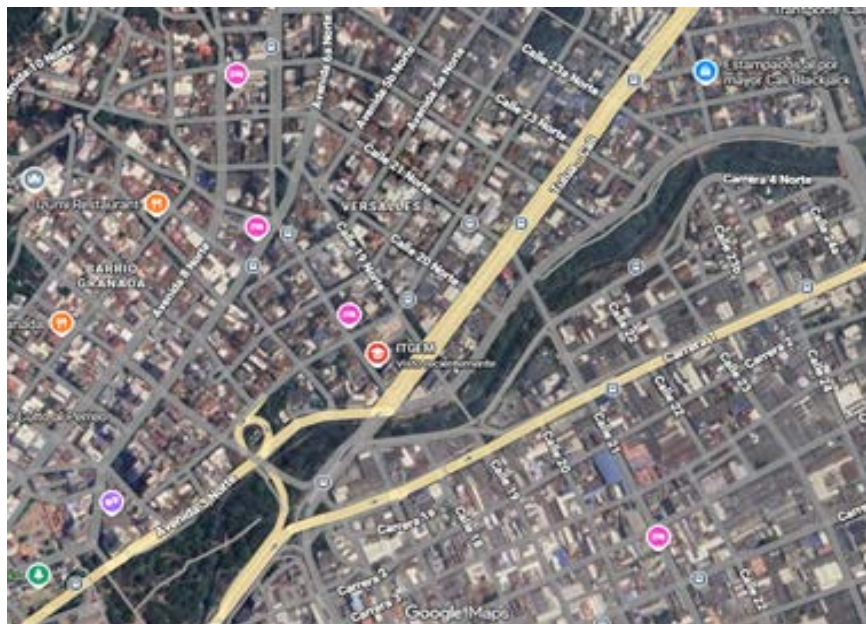
El ITGEM sede Cali se encuentra ubicado en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca, específicamente en el barrio Versalles, una zona de tradición comercial y empresarial situada en la comuna 2, al norte de la ciudad. La dirección exacta de la institución es: Calle 18 Norte # 3N – 34, Barrio Versalles, Cali (véase Figura 1).

Este sector se caracteriza por contar con una oferta amplia de servicios administrativos, comerciales y educativos, lo que facilita el acceso de estudiantes provenientes de diversas comunas del norte, nororiente y centro de Cali. Aunque Versalles es un barrio con mejores condiciones urbanas que sectores del oriente o sur de la ciudad, gran parte de los estudiantes del ITGEM provienen de estratos 1, 2 y 3 de barrios circundantes como Floralia, La Flora, Alfonso López, Popular, Terrón Colorado, San Luis y sectores de la ladera, lo que hace que la institución funcione como un punto de encuentro educativo accesible dentro de la dinámica urbana del norte de Cali.

El entorno inmediato del ITGEM cuenta con vías principales, transporte público, establecimientos de servicios y espacios comerciales, factores que facilitan la movilidad estudiantil y la permanencia en los programas de formación técnica. Esta ubicación estratégica permite que el modelo pedagógico propuesto se implemente en un contexto urbano diverso, conectado con realidades sociales disímiles y con potencial para promover iniciativas de liderazgo comunitario que impacten distintos territorios de la ciudad.

Figura 1

Ubicación del Instituto Técnico de Gestión Empresarial (ITGEM), sede Cali



Nota. Imagen tomada de Google Maps (Google, 2025).

Capítulo 3

Metodología

En este capítulo se describe el enfoque metodológico empleado en la investigación, así como el diseño específico, los métodos de recolección de información y el procedimiento seguido para desarrollar la propuesta pedagógica. Dado que nuestro objetivo combina la comprensión de una problemática y la elaboración de una propuesta de intervención, la metodología integra enfoques cualitativos y cuantitativos de manera complementaria (método mixto). Para la estructuración del diseño metodológico se tomaron como referencia los aportes de Hurtado de Barrera (2008), desde la metodología holística, y de Hernández et al. (2014), desde el enfoque mixto, lo que permitió configurar un diseño riguroso y a la vez flexible, adecuado a un contexto educativo real.

Enfoque y Tipo de Investigación

El estudio adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos dentro de un diseño descriptivo-propositivo. En la fase inicial de diagnóstico se priorizó la recolección de datos cuantitativos —encuestas estructuradas, análisis de indicadores institucionales—, lo que permitió dimensionar objetivamente el nivel de liderazgo estudiantil y los factores asociados. Paralelamente, se desarrollaron técnicas cualitativas —observaciones, entrevistas semiestructuradas y grupos focales con estudiantes y docentes— que ofrecieron una comprensión profunda de las percepciones, actitudes y dinámicas institucionales relacionadas con el liderazgo en el ITGEM.

La integración de ambos enfoques permitió realizar una triangulación metodológica, fortaleciendo la validez interna y externa del estudio al contrastar lo que muestran las cifras con lo que expresan los actores educativos.

En cuanto al tipo de investigación, el estudio es descriptivo y proyectivo. Es descriptivo porque, en una primera etapa, se caracterizó la situación actual del liderazgo en el ITGEM sin manipular variables, identificando sus rasgos, su alcance, sus limitaciones y el contexto que lo condiciona. A la vez, es proyectivo porque el propósito final consistió en diseñar una propuesta pedagógica orientada a transformar o mitigar el problema identificado.

De acuerdo con Hurtado de Barrera (2008), una investigación proyectiva “intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de investigación. Implica pasar por los estadios: explorar, describir, comparar, predecir y proponer alternativas de cambio” (p. 248). Este planteamiento se ajusta plenamente al proceso desarrollado en este estudio: se exploró y describió el estado del liderazgo estudiantil, se analizaron las causas de su debilidad (necesidades formativas, vacíos pedagógicos, ausencia de estrategias sistemáticas) y posteriormente se formuló una

propuesta de intervención estructurada, cuya pertinencia fue validada mediante un ejercicio piloto inicial. Si bien no se implementó la propuesta de manera completa — como ocurriría en una investigación-acción o en un diseño experimental— sí se establecieron los fundamentos técnicos y pedagógicos necesarios para su futura aplicación.

El enfoque mixto adoptado retoma las orientaciones metodológicas de Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), quien destaca que la combinación de enfoques permite aprovechar la precisión del análisis cuantitativo y la profundidad contextual del cualitativo, evitando las limitaciones de optar por un método único. Asimismo, el estudio se enmarca en un paradigma pragmático, entendiendo que el método sigue a la pregunta. Las técnicas y procedimientos fueron seleccionados en función del fenómeno a estudiar y del tipo de información requerida para comprenderlo integralmente. Esta visión es coherente con la perspectiva holística de Hurtado de Barrera (2008), para quien la prioridad no es la fidelidad doctrinal a un método, sino la capacidad de responder de manera rigurosa y comprensiva al fenómeno investigado.

Población y Muestra

En investigación, la población se entiende como el conjunto total de elementos, individuos o casos que poseen características comunes y sobre los cuales el investigador desea obtener conclusiones. Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) la definen como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 195). Kerlinger & Lee (2002) entienden como el conjunto total de individuos que comparten características observables y constituyen el universo de una investigación. De manera complementaria, Arias (2012) señala que la población es un conjunto finito o infinito de unidades de análisis con características comunes que se estudian o infieren.

Bajo estos referentes, la población objetivo de este estudio estuvo conformada por los estudiantes matriculados en los programas técnicos del ITGEM.

La población estudiantil asciende aproximadamente a 600 estudiantes activos en la sede Cali para 2025, distribuidos en programas como Administración, Sistemas, Salud Ocupacional, entre otros. Asimismo, se consideró parte de la población al personal docente y directivo (aproximadamente X personas), dado que sus experiencias y percepciones son fundamentales para comprender el desarrollo del liderazgo estudiantil y plantear transformaciones pedagógicas.

Muestra para la Fase Cuantitativa

Para el componente cuantitativo —encuestas diagnósticas—, se empleó un muestreo no probabilístico intencional. Se seleccionó una muestra de 100 estudiantes —cerca del 17% de la población—, procurando representatividad por programas académicos y jornadas (diurna, nocturna y fin de semana). Siguiendo recomendaciones de autores como Otzen & Manterola (2017), el muestreo intencional permite escoger participantes que posean información relevante para el fenómeno de interés.

Se dio prioridad a estudiantes de últimos semestres/ciclos, por su mayor experiencia institucional, no obstante, se incluyeron estudiantes de semestres iniciales para comparar percepciones. La muestra integró hombres y mujeres entre los 16 y 30 años, reflejando la diversidad típica del alumnado del ITGEM. Aunque no se trata de un muestreo aleatorio, resulta pertinente y suficiente para obtener un panorama general del nivel de liderazgo, ya que cubre los subgrupos académicos clave.

Selección de Unidades de Análisis en la Fase Cualitativa

En investigación cualitativa, no se habla estrictamente de ‘muestra estadística’, sino de unidades de análisis seleccionadas de forma intencional, respondiendo a criterios

de profundidad, diversidad y riqueza informativa. Autores como Strauss & Corbin (2002) y Flick (2018) explican que la selección cualitativa se guía por el muestreo teórico y se detiene cuando se alcanza la saturación, es decir, cuando las nuevas entrevistas dejan de aportar información relevante.

Siguiendo estos criterios, en la fase cualitativa del estudio se incluyeron:

- 8 entrevistas a estudiantes (4 con rasgos de liderazgo emergente y 4 con debilidades marcadas, según criterios docentes).
- 3 entrevistas a docentes, seleccionados por su interacción continua con los estudiantes.
- 2 entrevistas a directivos, por su visión estratégica del proceso formativo.
- 1 grupo focal con 6 estudiantes de diferentes programas, para explorar percepciones colectivas.
- Observación de 4 clases en distintas áreas, registrando dinámicas de participación, trabajo en equipo y roles de liderazgo.
- Observación de 1 asamblea estudiantil, para analizar comportamientos en un espacio democrático institucional.

Estos participantes fueron seleccionados buscando diversidad de experiencias y perspectivas, y las actividades se continuaron hasta identificar repetición de patrones y discursos, señal de saturación. Todos los participantes otorgaron su consentimiento informado, y se garantiza la confidencialidad de los datos obtenidos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección

Las técnicas e instrumentos de recolección de información constituyen los medios a través de los cuales se obtiene la información necesaria para dar respuesta a los objetivos de investigación. En el presente estudio se diseñó un conjunto de encuestas orientadas a la validación de la condición inicial:

Encuesta Diagnóstica de Liderazgo Estudiantil

Cuestionario de ~25 ítems, con preguntas cerradas en escala Likert y algunas abiertas cortas. Medía dimensiones como: autoestima y autopercepción de liderazgo (ej. “Me considero capaz de dirigir a un grupo” – de 1: Muy en desacuerdo a 5: Muy de acuerdo), experiencia previa en liderazgo (participación en grupos, servicio comunitario, etc.), actitud hacia el liderazgo (gusto, interés), visión de futuro (aspiraciones profesionales, si incluyen roles de liderazgo o emprendimiento), y factores de entorno (apoyo familiar, referente de líder en su vida, etc.). También recogía datos demográficos básicos. La encuesta se aplicó de forma anónima durante una sesión de clases, con autorización institucional, tanto en formato papel como digital —Google Forms— según la preferencia del estudiante. Su confiabilidad interna (Alfa de Cronbach) en el piloto fue aceptable ~0.82. Los resultados cuantitativos brindaron un panorama cuantificable del problema (por ejemplo, porcentaje de estudiantes con baja autoestima, porcentaje que nunca ha liderado nada, etc.).

Guion de Entrevista Semiestructurada (A Estudiantes)

Se elaboró un guion flexible con preguntas abiertas para profundizar en temas como: ¿Cómo describirías tu experiencia al trabajar en equipo en el ITGEM?; ¿Te has sentido motivado a liderar alguna actividad? ¿Por qué sí o no?; Describe una situación en la que te hubiese gustado tomar la iniciativa, pero no lo hiciste (¿qué te lo impidió?); ¿Qué cambios te gustaría ver en el instituto para que los estudiantes desarrollen más su liderazgo? Las entrevistas individuales duraron 30-40 minutos, se grabaron —con permiso— y luego transcribieron para análisis de contenido. Este instrumento permitió entender obstáculos subjetivos —miedo escénico, apatía, etc.— y recopilar sugerencias espontáneas de los alumnos para la propuesta.

Guion de Entrevista (A Docentes y Directivos)

Similar al anterior pero adaptado, preguntando: ¿Cómo evalúa el nivel de liderazgo de sus estudiantes?; ¿Qué estrategias ha utilizado o conoce para fomentarlo?; ¿Qué limitaciones institucionales existen para formar líderes (currículo, tiempo, apoyo)?; ¿Estaría dispuesto a implementar metodologías orientadas al liderazgo y qué necesitaría para ello? Estas entrevistas tuvieron una duración de más o menos una hora y aportaron la perspectiva del formador, identificando tanto buenas prácticas existentes —por ejemplo, un profesor mencionó que hace debates en clase para empoderar alumnos— como barreras —falta de capacitación, carga académica, etc.—.

Observación de Clase (Lista de Cotejo)

Se diseñó una matriz de observación para anotar la frecuencia de conductas relacionadas con liderazgo/participación en clase: número de intervenciones voluntarias de estudiantes, si alguno asume rol de coordinador en trabajos grupales, reacciones de los demás a sus pares líderes, estilo de comunicación del docente —si promueve o inhibe la participación—, etc. También se registraron anotaciones cualitativas. Cada clase observada fue de ~90 minutos. Esta técnica sirvió para confrontar lo dicho por estudiantes y docentes con la realidad diaria en aula. Por ejemplo, se pudo notar si realmente pocos estudiantes participan (cuantitativo) y las circunstancias de ello (cualitativo).

Revisión Documental y Análisis Curricular

Se recopilieron documentos internos: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del ITGEM, los planes de estudio de varios programas técnicos, normas de asignaturas y resultados de encuestas de bienestar anteriores. Se analizó en ellos la presencia —o ausencia— explícita de componentes formativos en liderazgo, emprendimiento, valores ciudadanos. Se usó una matriz de análisis documental con categorías predefinidas (por ej., existencia de asignatura o módulo sobre liderazgo; menciones a “perfil del egresado”

que incluyan liderazgo; evidencias de proyectos comunitarios o emprendimiento en la malla curricular; etc.). Este análisis evidenció que, si bien la misión institucional del ITGEM habla de “formar emprendedores para el trabajo y el aporte social” (como se difunde en redes sociales institucionales), en la práctica los contenidos curriculares actuales apenas abordan de manera tangencial el liderazgo o el desarrollo comunitario. Esto subrayó la necesidad de la intervención.

Grupo Focal con Estudiantes

Luego de recabar datos individuales, se condujo un grupo focal con 6 estudiantes de diferentes programas —seleccionados tras la encuesta, 3 con alta autopercepción de liderazgo y 3 con baja, para contrastar opiniones—. La discusión grupal (aprox. 1 hora) exploró ideas colectivas sobre cómo mejorar el liderazgo: ¿Por qué creen que muchos no participan o lideran?; ¿Qué tipo de actividades les motivarían a hacerlo?; ¿Han visto ejemplos de compañeros liderando? ¿Qué sucedió?; Imaginen que ustedes diseñan un curso o actividad de liderazgo en el ITGEM, ¿qué incluirían? El grupo focal generó un rico intercambio, por ejemplo, salieron propuestas como “crear un club de debate” o “que nos den más responsabilidades en eventos institucionales”, etc., que alimentaron el diseño de la propuesta pedagógica. También permitió observar interacciones: curiosamente, algunos de los de “baja percepción” mostraron ideas valiosas cuando se sintieron escuchados en el grupo, lo que reafirma que todos tienen potencial de liderazgo latente y es cuestión de ambiente y estímulos.

Cabe destacar que todos los instrumentos cualitativos fueron analizados mediante análisis de contenido temático. Se definieron categorías a priori (p.ej. “barreras personales”, “barreras institucionales”, “motivadores”, “sugerencias”) y se permitió la aparición de categorías emergentes. Se usó Excel para organizar citas relevantes y luego sintetizarlas. En paralelo, los datos cuantitativos de la encuesta se procesaron con

estadística descriptiva —frecuencias, porcentajes, promedios— dada la naturaleza del estudio. Se graficaron algunos resultados clave (por ejemplo, % de estudiantes de acuerdo con afirmaciones de autoestima, etc.), los cuales serán presentados en el capítulo de Resultados.

Procedimiento de Desarrollo de la Investigación

El desarrollo metodológico se dio en seis fases, combinando la recolección y análisis de datos con la construcción de la propuesta:

Fase 1. Planeación y Sensibilización

Tras la aprobación del proyecto por parte de la dirección el ITGEM, se socializa la investigación con docentes y estudiantes para obtener apoyo y participación voluntaria. Se programaron las fechas para aplicar encuestas y realizar observaciones con mínima interrupción a las clases. Se obtuvo consentimiento informado por escrito de los participantes en entrevistas y grupo focal, explicando fines académicos y confidencialidad.

Fase 2. Recolección de Datos Diagnósticos

Durante aproximadamente un mes se aplicaron las encuestas a los estudiantes seleccionados —aprovechando horarios de descanso o final de clase—. Paralelamente, se hicieron las observaciones en aula (con un observador externo —el investigador principal— pasando desapercibido al fondo del salón), y se llevaron a cabo las entrevistas individuales en una sala de reuniones, grabando audio, y el grupo focal fuera de horario de clase, un sábado por la mañana, en un ambiente cómodo. La revisión documental se realizó en este lapso también, recopilando los documentos con la ayuda de la secretaría académica.

Fase 3. Análisis de Datos

Conforme se recolectaban los datos, se fue procesando la información. Los resultados de la encuesta se volcaron a tablas y gráficos. Las entrevistas se transcribieron y codificaron. Se trianguló la información: por ejemplo, se contrastaron las barreras mencionadas por estudiantes —falta de tiempo, timidez, burla de compañeros— con las mencionadas por docentes —falta de incentivos, familia poco apoyadora, etc.— y con lo observado —pocos espacios efectivos en clase para liderar, metodología muy magistral, etc.—. Esta triangulación permitió identificar las causas principales del problema y las necesidades a atender en la propuesta.

Fase 4. Diseño de la Propuesta Pedagógica

Con el diagnóstico claro, se pasó a la fase propositiva. Se revisaron modelos pedagógicos exitosos referenciados en la literatura —por ejemplo, programas de liderazgo juvenil en otras instituciones, estrategias PNL en colegios— para inspirar las acciones. Luego, se delinearon los componentes del modelo adecuados al ITGEM, atendiendo a cada hallazgo. Esta etapa involucró también al equipo directivo: se realizaron un par de mesas de trabajo informales con jefes de área y orientación escolar para validar que las ideas fueran viables en el contexto institucional, esto no estaba en el plan inicial, pero resultó valioso para la pertinencia. Se definieron entonces las propuestas de reforma curricular, capacitación docente, actividades extracurriculares y el esquema de acompañamiento al estudiante que conforman el modelo (véase en Capítulo 5).

Fase 5. Validación Inicial de la Propuesta (Pilotaje)

Antes de finalizar la investigación, se implementaron de manera piloto algunas actividades representativas del modelo con un grupo pequeño, a modo de validación cualitativa. Por ejemplo, se organizó un taller de liderazgo y PNL de 4 sesiones con 15 estudiantes voluntarios; se introdujo una unidad temática nueva sobre “Liderazgo y

Emprendimiento Social” en una asignatura de Administración durante 3 semanas; y se realizó un proyecto integrador donde un grupo de estudiantes desarrolló una mini-iniciativa comunitaria (charla de orientación vocacional en la institución educativa Guillermo Valencia, ubicada en la Cra 7n # 45a -08 barrio popular Cali valle del Cauca). Durante estas pruebas, se observaron reacciones, nivel de engagement de los estudiantes y se aplicaron pequeños cuestionarios de satisfacción. Los resultados de este pilotaje fueron positivos en general, los estudiantes mostraron entusiasmo y mejoraron en algunos indicadores como habilidad para hablar en público, y sirvieron para afinar detalles de la propuesta final —por ejemplo, ajustar la duración de los talleres, incluir más dinámicas prácticas, etc.—.

Fase 6. Ética y consideraciones

En todo el proceso se cuidaron los aspectos éticos: participación voluntaria, confidencialidad de la información personal, uso de los datos únicamente con fines académicos y devoluciones de resultados agregados a la comunidad educativa. Se evitó cualquier sesgo o conflicto de interés —el investigador, a pesar de ser parte del instituto, mantuvo neutralidad en la recolección de datos, dejando claro a los estudiantes que sus opiniones no afectarían sus calificaciones o relación con los docentes o los directivos, etc.—. La investigación contó con la aprobación del Comité Directivo Institucional.

En resumen, la metodología fue cuidadosamente estructurada para primero entender el problema del liderazgo débil en contexto —con datos y voces de los implicados— y luego proponer una solución pedagógica realista y fundamentada. La integración de métodos cuantitativos y cualitativos, inspirada en autores reconocidos, aseguró una visión completa y una propuesta robusta. Esta metodología podría servir como modelo para otras instituciones técnicas que enfrentan problemas similares,

demostrando cómo combinar investigación diagnóstica con diseño de intervención educativa.

Hallazgos de la Investigación

Se presentan los hallazgos más relevantes obtenidos a partir del diagnóstico institucional, los cuales fundamentan la propuesta pedagógica. Los resultados se organizan en torno a los aspectos clave investigados: nivel actual de liderazgo de los estudiantes, factores asociados —autoestima, visión de futuro, participación previa—, y percepciones de estudiantes y docentes sobre las causas del problema y posibles soluciones. Cada hallazgo se complementa con datos cuantitativos —encuestas— y cualitativos —entrevistas y observaciones—, ofreciendo una visión integral de la situación.

Nivel de Liderazgo y Participación Estudiantil (Diagnóstico Cuantitativo)

Los datos de la encuesta diagnóstica confirman la hipótesis inicial: existe un bajo nivel general de liderazgo activo entre los estudiantes del ITGEM. Ante la afirmación “Me considero un líder en mi grupo de compañeros”, solo el 18% respondió positivamente, mientras que el 52% estuvo en desacuerdo y el 30% se mantuvo neutral. Esto refleja que más de la mitad de los estudiantes no se perciben como líderes.

En cuanto a experiencias concretas, el 64% indicó que nunca ha liderado una iniciativa en su entorno, el 25% lo ha hecho ocasionalmente y apenas el 11% con frecuencia. Respecto a participación comunitaria o voluntariado, el 70% no ha participado en ninguna actividad en el último año, evidenciando una población estudiantil mayoritariamente pasiva en términos de liderazgo social.

Otros indicadores refuerzan este diagnóstico: el 47% reportó baja confianza para hablar en público y un porcentaje similar manifestó ansiedad al dirigir un grupo. Sobre la visión de futuro, solo uno de cada tres estudiantes tiene un proyecto de vida definido; el

resto expresa incertidumbre significativa. En el ítem “Tengo claro dónde me veo en 5 años”, el promedio fue 2.8/5, mostrando ambivalencia y falta de planificación. No obstante, se identificó un aspecto alentador: más del 80% expresó estar muy de acuerdo con la frase “Quiero mejorar mis habilidades y crecer como persona/profesional”, lo que evidencia motivación intrínseca de superación

Autoestima y Factores Personales

La aplicación del Rosenberg Self-Esteem Scale (adaptado) mostró que el 55% de los estudiantes presenta autoestima media, el 30% baja y solo el 15% alta. Esta distribución revela que casi un tercio enfrenta problemas de autoestima, lo cual inhibe su disposición a liderar. Al cruzar datos, se observó que quienes no se consideran líderes suelen ubicarse en los rangos de autoestima baja o media-baja. Los comentarios abiertos refuerzan esta relación: “Me da temor opinar porque pienso que puedo estar equivocado”, “Siento que los demás no me tomarían en serio”, “No me siento lo suficientemente bueno para dirigir a otros”. Estas expresiones reflejan inseguridades profundas que frenan el liderazgo.

Otro factor relevante es la resiliencia. El 40% admitió evitar asumir liderazgos por temor a equivocarse y ser culpado, lo que evidencia una cultura poco constructiva frente al error. Las entrevistas confirmaron que muchos estudiantes han interiorizado que equivocarse implica críticas o burlas, limitando su iniciativa.

Barreras y Causas del Liderazgo Débil (Percepción de Estudiantes y Docentes)

Mediante las entrevistas y el grupo focal, se identificaron múltiples barreras tanto internas como externas que explican el diagnóstico anterior:

Barreras Personales. La timidez o miedo escénico fue lo más mencionado por los estudiantes. Frases textuales: “Desde niño he sido tímido, prefiero que otros hablen”, “Me da pena equivocarme al frente de todos”. Ligado a ello, la falta de habilidades

comunicativas: reconocen que no saben expresarse bien, lo que los inhibe. También se habló de falta de hábitos de responsabilidad o disciplina: “Aceptar ser líder de un trabajo significa más trabajo, y la verdad muchos no queremos esa carga”, dijo un joven francamente. Esto sugiere cierta resistencia a la responsabilidad, posiblemente por desmotivación o porque no ven recompensas claras.

Barreras Familiares. Varios estudiantes provenientes de entornos familiares complejos dijeron que nunca se les animó a liderar o a tener iniciativa. Por el contrario, algunos crecieron con mensajes negativos: “En mi casa siempre me dicen que no haga bulla, que no llame la atención” – interiorizando que es mejor no sobresalir. Otros comentaron tener poca guía o ejemplo: “No tengo a quién seguir, en mi familia nadie estudió, nadie fue líder de nada”. Estas dinámicas familiares (falta de apoyo, problemas de autoestima generacionales, incluso ambientes de violencia) claramente se reflejan en su desempeño escolar.

Barreras Institucionales. Emergen varios puntos críticos. Uno es la metodología tradicional predominante: muchos docentes aún aplican clases magistrales, con poca participación del estudiante. Como resultado, “nos acostumbramos a solo escuchar y copiar, no a opinar o dirigir”, dijo una alumna. Relacionado, hay escasez de espacios formales para la voz estudiantil: no existe un consejo estudiantil activo ni proyectos estudiantiles organizados. Un estudiante señaló: “Aquí casi todo viene de arriba (directivas), a nosotros rara vez nos preguntan o nos dejan organizar algo”. Los docentes confirmaron en entrevistas que el currículo está muy concentrado en cumplir contenidos técnicos y se deja de lado actividades formativas libres. Además, se identificó la falta de incentivos al liderazgo: “Si un estudiante lidera una actividad extra, no se le reconoce académicamente ni nada; a veces hasta pierde tiempo de estudio”, comentó un profesor, evidenciando que no hay política de incentivos (créditos, notas adicionales,

reconocimientos públicos) para motivar a líderes. Finalmente, se mencionó la sobrevivencia económica: muchos alumnos trabajan, y la institución se enfoca en formarlos para emplearse, no tanto en voluntariados o liderazgos no remunerados. “Los chicos vienen por un título para conseguir trabajo pronto; pensar en ser líder comunitario suena a distraerse de ganar plata”, opinó crudamente un docente, reflejando un dilema entre necesidades económicas inmediatas vs. participación social.

Cultura y Entorno entre Pares. Se halló que existe cierta aprehensión al “qué dirán” o a la burla por parte de los mismos compañeros. Algunos jóvenes talentosos no se animan a sobresalir porque temen ser tildados de “sabelotodos” o “lambones”. Un entrevistado confesó: “Quise proponer un club de lectura, pero mis amigos se burlaron diciendo que quién me creía”. Este bullying o presión de pares es un obstáculo potente, creando un ambiente donde ser proactivo no es “cool”. A la vez, hay poca tradición de trabajo colaborativo: “Aquí cada cual viene, recibe su clase y se va; casi no hay sentido de comunidad entre estudiantes”, dijo otro, apuntando a la necesidad de construir identidad colectiva.

Potencialidades y Voluntad de Cambio. En medio del diagnóstico, surgieron también elementos positivos que orientan la propuesta. Por un lado, varios estudiantes demostraron deseos de liderazgo latentes: cuando se les preguntó “¿Te gustaría ser líder en algo?”, muchos respondieron que sí, pero “no sé por dónde empezar” o “necesito que me ayuden a sacar eso”. Hay talentos identificables: por ejemplo, en el grupo focal, uno de los chicos tímidos dio excelentes ideas cuando se sintió en confianza, mostrando que tiene cualidades creativas de líder. Por otro lado, el cuerpo docente manifestó apertura a formarse y cambiar: aunque admitieron limitaciones, al discutir la posibilidad de un modelo que incluyera talleres de liderazgo o metodologías nuevas, la mayoría mostró interés. Un profesor comentó: “Sería bueno que nos capaciten en eso, así uno innova la

clase”. Y directivos indicaron que podrían destinar tiempo en el calendario para actividades integradoras si se les presenta un plan bien estructurado.

Finalmente, los resultados del pilotaje inicial de algunas actividades (Capítulo 3) evidenciaron mejoras: los 15 estudiantes que asistieron al taller de liderazgo reportaron aumento en su confianza (según encuesta de satisfacción, su autoevaluación de liderazgo subió en promedio de 2.5/5 a 3.7/5 después del taller). Y la pequeña iniciativa comunitaria que realizaron (charla vocacional) fue un éxito: 5 de esos estudiantes la lideraron con entusiasmo y expresaron que “nunca pensamos poder hacer algo así y salió muy bien”, lo que reafirma que cuando se les da la oportunidad y guía, los jóvenes pueden sorprender positivamente.

Síntesis de resultados

El diagnóstico refleja un círculo vicioso actualmente: baja autoestima y visión difusa de futuro → poca iniciativa de liderazgo en estudiantes → falta de espacios e incentivos institucionales → refuerzo de la pasividad y continuación de la baja autoestima. No obstante, se identifican los puntos de ruptura posibles: la motivación intrínseca de superación, la disposición de la institución a innovar, y los ejemplos exitosos, aunque aislados de estudiantes liderando cuando se les apoya. Estos resultados no solo confirman la existencia del problema, sino que también señalan el camino de la solución: hay que intervenir en la autoestima y habilidades de los jóvenes, crear espacios estructurados de participación, ajustar el currículo e involucrar a docentes, para convertir ese 18% de “líderes” autodeclarados en un porcentaje mucho mayor.

Tabla 1

Síntesis de resultados

Categoría	Hallazgos Cuantitativos	Hallazgos Cualitativos (entrevistas, grupo focal, observación, documentos)	Interpretación / Implicaciones
1. Autopercepción de liderazgo y participación	- 18% se considera líder. - 52% en desacuerdo con ser líder. - 64% nunca ha liderado una iniciativa. - 70% sin participación comunitaria en el último año.	- Estudiantes expresan frases como: “Me da pena equivocarme”, “Creo que otros lo harían mejor”. - Observaciones muestran baja participación voluntaria en clase. - No existen espacios formales para el liderazgo estudiantil.	La mayoría del estudiantado no se identifica como líder y presenta poca experiencia práctica. Se confirma un contexto institucional que no estimula el liderazgo.
2. Autoestima y factores personales	- 55% autoestima media. - 30% autoestima baja. - 15% autoestima alta. - 47% con baja confianza para hablar en público. - 40% evita liderar por miedo a equivocarse.	- Comentarios frecuentes: “No me tomarían en serio”, “No soy lo suficientemente bueno”. - Miedo escénico recurrente. - Cultura del error percibida como castigable, no formativa.	La autoestima baja y el temor al juicio son elementos críticos que inhiben la participación. Necesidad de estrategias pedagógicas para fortalecer la autoconfianza.
3. Visión de futuro y proyecto de vida	- Solo 1 de cada 3 tiene un proyecto de vida definido. - Promedio 2.8/5 en “Tengo claro dónde me veo en 5 años”.	- Estudiantes expresan incertidumbre: “Solo quiero terminar rápido y trabajar”. - Falta de orientación vocacional institucional estructurada.	La falta de un horizonte futuro reduce la iniciativa y el liderazgo: sin metas no hay impulso para guiar a otros.

4. Barreras personales (estudiantes)	—	- Timidez y miedo escénico predominantes. - Dificultades comunicativas reconocidas. - Resistencia a la responsabilidad: “Ser líder es más trabajo y no vale la pena”.	Existe una combinación de miedos personales y poca motivación por falta de incentivos.
5. Barreras familiares	—	- Falta de apoyo o modelos: “En mi familia nadie ha liderado nada”. - Mensajes inhibidores: “No haga bulla”, “No llame la atención”. - Entornos familiares complejos afectan la autoestima.	La socialización familiar inhibe la iniciativa. Se requieren modelos positivos dentro del entorno educativo.
6. Barreras institucionales	—	- Predomina la metodología magistral. - Pocos espacios de participación estudiantil. - Falta de incentivos para liderar. - Sobrecarga laboral del alumnado (trabajo– estudio). - Currículo técnico sin actividades orientadas al liderazgo.	El ITGEM reproduce una cultura pasiva y centrada en contenidos, sin liderazgo ni ciudadanía activa. Es indispensable una reforma pedagógica.
7. Cultura entre pares	—	- Burla y presión de pares al que sobresale. Ej.: “¿Quién se cree?”. - Liderar no es “cool”. - Ausencia de identidad colectiva estudiantil.	El temor al “qué dirán” genera un bloqueo social. Se requiere promover cultura colaborativa y respeto por roles de liderazgo.

8. Potencialidades identificadas	- 80% quiere “mejorar y crecer como persona/profesional”.	- Estudiantes dicen “Sí quiero ser líder, pero no sé cómo empezar”. - Docentes abiertos a capacitación en liderazgo. - Directivos dispuestos a apoyar si existe un plan estructurado.	Hay una gran motivación latente. La institución está dispuesta a cambiar: oportunidad perfecta para una intervención pedagógica.
9. Resultados del pilotaje inicial	- 15 estudiantes asistieron al taller. - Autoevaluación de liderazgo pasó de 2.5/5 a 3.7/5. - Se lideró exitosamente una charla vocacional por 5 estudiantes.	- Los participantes expresaron: “Nunca pensamos poder hacer algo así”. - Se observó aumento en participación y seguridad.	El pilotaje muestra que intervenciones cortas y guiadas generan cambios significativos, validando la propuesta pedagógica.
10. Síntesis final	—	- Círculo vicioso identificado: baja autoestima → poca iniciativa → ausencia de espacios → reafirmación de la pasividad. - Puntos de ruptura: motivación intrínseca, apertura institucional y talento escondido.	El diagnóstico confirma el problema y ofrece elementos clave para intervenir: fortalecer autoestima, crear espacios de participación, ajustar currículo y capacitar docentes.

En conclusión, los estudiantes del ITGEM tienen el potencial de ser líderes en desarrollo comunitario, pero requieren un impulso pedagógico intencionado para activar ese potencial. Los resultados obtenidos sirven de insumo directo para la Propuesta Pedagógica que se presenta en el siguiente capítulo, la cual responde a cada una de estas necesidades detectadas con estrategias específicas.

Proceso de Validación

A continuación, se adjuntan las evidencias fotográficas del proceso de investigación y del trabajo de campo desarrollado con los estudiantes que constituyen la población objetivo del proyecto.







Nota. Fotografías tomadas durante el desarrollo del proyecto.

Capítulo 4

Propuesta Pedagógica

A partir del diagnóstico detallado en capítulos anteriores, se formula una propuesta pedagógica integral para el ITGEM, cuyo propósito es fortalecer el liderazgo en desarrollo comunitario de los estudiantes de sus programas técnicos. Esta propuesta se sustenta en un enfoque constructivista y en el aprendizaje significativo, entendiendo que los estudiantes construyen activamente su conocimiento a partir de sus experiencias previas, y que aprender de manera profunda implica conectar los nuevos contenidos con estructuras cognitivas ya existentes y con su realidad personal y comunitaria.

La propuesta adopta, por tanto, un enfoque holístico y experiencial, que involucra cambios curriculares, capacitación docente, actividades extracurriculares y un sistema de acompañamiento personalizado, con el fin de asegurar que cada estudiante desarrolle competencias de liderazgo transformacional orientadas al desarrollo comunitario y egrese

con un plan claro de proyecto de vida o de emprendimiento enfocado en la transformación territorial.

La propuesta se estructura en cuatro componentes principales, interrelacionados entre sí:

Revisión y enriquecimiento de la malla curricular

Este componente se diseña desde una perspectiva constructivista, privilegiando metodologías activas (aprendizaje basado en proyectos, estudios de caso, aprendizaje-servicio) que permitan al estudiante relacionar los nuevos contenidos de liderazgo y emprendimiento con sus conocimientos previos y su experiencia comunitaria, en coherencia con el aprendizaje significativo.

Objetivo. Integrar de forma transversal contenidos y experiencias formativas orientadas al liderazgo, emprendimiento y desarrollo comunitario dentro del currículo académico de los programas técnicos del ITGEM.

Acciones propuestas:

- **Incorporación de un módulo específico de Liderazgo y Desarrollo Comunitario.** Se sugiere crear una asignatura o módulo formal, común a todos los programas técnicos (como un “núcleo común” de formación integral), que aborde teórica y temas de liderazgo. Este módulo podría denominarse “Liderazgo Emprendedor y Comunitario”. Tendría una duración semestral (por ejemplo, 2 horas semanales) e incluiría contenidos como: conceptos de liderazgo (transformacional, comunitario), trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación asertiva, inteligencia emocional, PNL básica, gestión de proyectos comunitarios, voluntariado y ciudadanía. La metodología de este curso sería fundamentalmente activa: dinámicas grupales, proyectos cortos de aplicación real, invitación de líderes comunitarios externos como conferencistas, etc. Al finalizar,

cada estudiante o grupo desarrollaría un pequeño proyecto comunitario (por ejemplo, una campaña solidaria, un taller en su barrio, etc.) para aplicar lo aprendido, recibiendo retroalimentación. Esta asignatura formaliza el compromiso de la institución con la formación en liderazgo, le da un espacio dedicado en horario y peso académico (se evaluaría con notas, incidiendo en la promoción).

- **Transversalización de competencias de liderazgo en otras asignaturas.**

Además del módulo específico, se plantea que en todas las asignaturas técnicas se identifiquen oportunidades para desarrollar competencias de liderazgo. Esto requiere una revisión del plan de estudios por parte de la dirección académica más cada docente, reformulando resultados de aprendizaje y actividades. Por ejemplo, en una clase de Sistemas, al asignar un proyecto de software, se puede rotar el rol de “jefe de proyecto” entre estudiantes para ejercitar liderazgo; en Enfermería, se puede incluir simulaciones donde un estudiante coordina un equipo de atención en un caso; en Administración, implementar más trabajos colaborativos donde cada miembro asume un rol de responsabilidad. La idea es que el liderazgo y la iniciativa se practiquen no solo en la clase dedicada, sino en el día a día de cada programa. Para facilitar esto, la dirección y coordinación académica puede diseñar, junto con docentes, una guía de estrategias transversales (por ejemplo: debates en clase, aprendizaje basado en proyectos, estudios de caso que involucren la toma de decisiones en grupo). Asimismo, se pueden incluir en las rúbricas de evaluación de trabajos grupales, criterios sobre liderazgo y contribución del estudiante como coordinador o facilitador.

- **Enfoque en emprendimiento social y empresarial.** Dado el mandato de la Ley 1014 de 2006 y la propia naturaleza del ITGEM (formar “gestores

empresariales”), se integrará de manera más explícita la formación en emprendimiento dentro de la malla. Esto no solo en términos de plan de negocios o creación de empresa (que ya puede existir en algunos programas), sino en cultivar la mentalidad emprendedora: creatividad, innovación, tolerancia al fracaso, búsqueda de oportunidades. Concretamente, se propone actualizar los contenidos de asignaturas relacionadas con emprendimiento para incluir módulos de emprendimiento social (cómo identificar problemáticas sociales y abordarlas de forma sostenible) y enfatizar la conexión entre ser emprendedor y ser líder. Cada estudiante, idealmente, debería graduarse habiendo elaborado un proyecto de emprendimiento: puede ser un plan de negocio tradicional o un proyecto social comunitario. Esto se articulará con el componente de acompañamiento (ver 5.4) donde cada estudiante define su proyecto de vida. La malla curricular debe prever espacios para que esos proyectos se formulen, ejecuten en pequeña escala y se presenten (por ejemplo, una Feria de Emprendimiento anual donde muestran sus iniciativas productivas o comunitarias).

- **Flexibilización curricular para aprendizaje servicio.** Introducir la modalidad de Aprendizaje-Servicio (Service Learning) en el currículo. Esto implica que ciertos créditos académicos puedan ser cumplidos mediante proyectos comunitarios supervisados. Por ejemplo, en lugar de un trabajo final teórico, un estudiante de Contabilidad podría llevar talleres de educación financiera básica a madres cabeza de hogar de un barrio y presentar un informe de impacto; un estudiante de enfermería podría liderar jornadas de salud gratuita en fundaciones. Estas actividades, bien planificadas, cumplen objetivos de aprendizaje técnico (aplican sus conocimientos) a la vez que desarrollan sensibilidad social y liderazgo sirviendo a la comunidad. La dirección y la coordinación académica, en

conjunto con bienestar estudiantil, podría establecer convenios con organizaciones locales para facilitar estos proyectos. El estudiante obtiene crédito académico, la comunidad se beneficia y el liderazgo se ejercita en contextos reales.

Recursos Necesarios. Actualización de normas (requiere jornadas de trabajo docente, se sugiere un comité curricular con participación del autor de la tesis para guiar el proceso), material didáctico nuevo para la asignatura de liderazgo (se podrían usar manuales existentes o diseñar uno propio adaptado a contextos técnicos), e inversión en pequeñas cosas como materiales para proyectos (presupuesto institucional para apoyar los proyectos comunitarios que surjan del curso). Se puede buscar apoyo de entidades gubernamentales (Secretaría de Educación, Secretaría de Desarrollo Económico) o empresas para patrocinio de proyectos estudiantiles destacados.

Indicadores de Éxito Esperados. Inclusión formal del módulo de liderazgo en los planes de estudio aprobados por la institución, número de asignaturas que incorporan actividades de liderazgo (meta: 100% en un año), número de proyectos comunitarios o emprendimientos presentados por estudiantes (meta: cada estudiante desarrolle al menos uno antes de graduarse), retroalimentación positiva de estudiantes en evaluaciones de curso respecto a su aprendizaje de liderazgo.

Formación y Empoderamiento Docente en Liderazgo y PNL

La formación docente se orienta a que el profesor asuma el rol de facilitador del aprendizaje significativo, capaz de activar los saberes previos de sus estudiantes, conectar los temas de clase con su contexto de vida y crear experiencias de aula donde los jóvenes construyan su comprensión del liderazgo a través de la reflexión, el diálogo y la acción.

Objetivo. Capacitar al cuerpo docente y al personal académico del ITGEM en herramientas de liderazgo educativo, metodologías activas y técnicas de Programación

Neurolingüística, para que ellos mismos sean agentes multiplicadores del modelo y promuevan el liderazgo estudiantil desde el aula.

Acciones propuestas:

- **Talleres de capacitación docente en Liderazgo Educativo.** Organizar una serie de talleres y seminarios dirigidos a los docentes, con expertos externos si es posible, sobre cómo ser líderes formadores de líderes. Estos talleres abordarán temas como: características del liderazgo transformacional aplicado a la educación, cómo fomentar la participación en clase, manejo de grupos colaborativos, mentoría y coaching estudiantil, e innovación pedagógica enfocada en liderazgo. Se enfatizará que el rol del profesor no es solo transmitir contenido técnico sino también inspirar y modelar habilidades de liderazgo (por ejemplo, con su ejemplo de comunicación, actitud y gestión del aula). Se pueden realizar 2 talleres intensivos (8 horas c/u) al inicio del año académico, seguidos de pequeñas sesiones de seguimiento mensuales (comunidades de práctica docente donde comparten experiencias de lo que van implementando). Como parte de esta formación, los docentes también revisarán y discutirán casos de éxito (nacionales o internacionales) de instituciones técnicas que hayan implementado programas de liderazgo.
- **Capacitación en Programación Neurolingüística (PNL) aplicada a la docencia.** Dado que la PNL es un pilar de nuestra propuesta para trabajar autoestima, comunicación y cambio de creencias en los estudiantes, es vital que los docentes se familiaricen con sus conceptos básicos. Se propone invitar a un especialista certificado en PNL educativa para impartir un curso/taller práctico al personal docente, cubriendo: fundamentos de PNL, estilos de aprendizaje (visual, auditivo, kinestésico) y cómo identificarlos, técnicas de rapport con los alumnos,

lenguaje positivo y sugerencias, uso de anclajes para motivación en clase, manejo de emociones (propias y de estudiantes) en contextos educativos, etc. Este taller podría ser de 16 horas totales (distribuido en varias sesiones). Los profesores practicarán ejercicios entre ellos – por ejemplo, técnicas de comunicación empática, ejercicios de reencuadre de frases negativas a positivas, dinámicas de motivación grupal – de modo que vivan la experiencia antes de llevarla al aula. El objetivo es incorporar pequeñas técnicas: comenzar la clase con visualizaciones de objetivos, usar historias motivacionales, aplicar ejercicios de relajación antes de exámenes, etc., creando un ambiente más propicio para que florezca la confianza y el liderazgo de los alumnos.

- **Acompañamiento y coaching a docentes innovadores.** Después de las capacitaciones formales, se implementará un plan de acompañamiento. Se pueden designar “docentes líderes” entre el mismo staff (quizá aquellos más entusiastas con el modelo) que en conjunto con el mentor (autor) conformen un equipo de seguimiento. Este equipo realizaría observaciones cruzadas de clases: un docente observa la clase de otro para darle feedback específico en cuanto a promoción de liderazgo y aplicación de PNL/metodologías activas. Este peer coaching ayuda a mantener el impulso de la innovación y a resolver dificultades prácticas. Adicionalmente, se establecerá un espacio (virtual o presencial) de intercambio de experiencias: por ejemplo, reuniones bimensuales donde cada profesor cuenta qué estrategia nueva probó y con qué resultado, de modo que todos aprendan en comunidad. La directiva del ITGEM debe apoyar esto, quizás ajustando horarios para permitir dichas reuniones sin recargar horas.
- **Reconocimiento al docente transformador.** Para incentivar la adopción del modelo, la institución puede crear un programa de reconocimiento anual para el

“Docente Mentor Líder”. Criterios podrían ser: mayor involucramiento en actividades de liderazgo estudiantil, innovación en metodologías, resultados destacados en su grupo (por ejemplo, proyectos comunitarios sobresalientes guiados por él). El reconocimiento podría ser público (en eventos institucionales), con un diploma o incluso apoyo para asistir a congresos educativos. Esto envía el mensaje de que la institución valora y premia a quienes asumen la visión formadora de líderes.

Recursos Necesarios. Contratar formadores externos (si no se cuenta internamente con expertos en PNL o liderazgo, habría costos en honorarios; se podrían buscar convenios con universidades o Secretaría de Educación para capacitaciones gratuitas/subsidiadas). Tiempo de los docentes: requerirá programar las capacitaciones en épocas no críticas (tal vez intersemestral o al final de semestre) y contar con su compromiso. Material para talleres (manuales, copias, quizás adquirir algunos libros de referencia sobre PNL y liderazgo educativo para la biblioteca docente). Plataforma virtual (se puede usar Moodle del ITGEM) para crear un foro o repositorio de recursos de liderazgo al que los docentes puedan acudir.

Indicadores de Éxito Esperados. Número de docentes capacitados (meta: 100% de la planta docente permanente en el primer año; pueden empezar con 50% voluntarios y luego ir sumando), encuesta de evaluación de la capacitación mostrando mejora en conocimientos y actitudes (meta: promedio de satisfacción > 90%), evidencias de aplicación en aula (por ejemplo, en 6 meses al menos el 70% de docentes reporta haber implementado al menos 2 técnicas nuevas aprendidas). A largo plazo, se podría medir en encuestas estudiantiles si perciben cambios en las dinámicas de clase (ej. “mi profesor fomenta que participemos” sube en acuerdo respecto al año anterior).

Lo esencial de este componente es lograr un cambio de mentalidad en los docentes, que pasen de ser instructores para convertirse en mentores y facilitadores de liderazgo. La sostenibilidad del liderazgo estudiantil depende de inversión sostenida en formación docente para generar una cultura de liderazgo estructural, es decir, sin maestros convencidos y preparados, un programa de liderazgo juvenil no prosperará (Cook, 2014). Por tanto, este apartado de la propuesta es crítico para garantizar el éxito de todo el modelo.

Espacios Extracurriculares y Cultura Institucional para el Liderazgo

Los espacios extracurriculares se conciben como escenarios privilegiados para el constructivismo social, donde el conocimiento y las habilidades de liderazgo se construyen en interacción con otros, a partir de proyectos reales en la comunidad. Cada experiencia de voluntariado o participación estudiantil se convierte así en una oportunidad de aprendizaje significativo, al estar directamente vinculada con problemas y necesidades del entorno.

Objetivo. Crear y fortalecer espacios, actividades y una cultura institucional fuera del aula que promuevan el ejercicio del liderazgo y la participación comunitaria de los estudiantes, complementando la formación curricular.

Acciones propuestas:

- **Creación de una comunidad de “Liderazgo y Emprendimiento Estudiantil”.**

Establecer una comunidad extracurricular a la que puedan unirse voluntariamente estudiantes de todos los programas, orientado a desarrollar proyectos sociales y de emprendimiento. Esta comunidad sería liderada por los propios estudiantes (con asesoría de un docente mentor), para darles la experiencia real de autogestionar una organización. Se plantean reuniones semanales donde se brinden talleres, se discutan ideas de proyectos y se organizan eventos. Por

ejemplo, la comunidad podría organizar semestralmente un Foro de Liderazgo Juvenil ITGEM invitando a líderes jóvenes de la ciudad a dialogar; o podría planificar actividades solidarias (recolección de alimentos para poblaciones necesitadas, jornadas ambientales). Importante: dar visibilidad y estatus a esta comunidad, de modo que pertenecer a ella sea motivo de orgullo (fotos en la cartelera, menciones en la web, etc.). Además, se puede articular con comunidades similares de otras instituciones o redes de voluntariado en Cali, para intercambiar experiencias y ampliar el impacto.

- **Programa de Voluntariados Comunitarios.** En alianza con organizaciones locales (ONGs, Juntas de Acción Comunal, etc.), estructurar oportunidades para que los estudiantes participen como voluntarios en proyectos comunitarios externos. Por ejemplo, voluntariado en comedores comunitarios, en campañas de alfabetización digital en barrios, en eventos culturales o deportivos de la Alcaldía, etc. La coordinación de bienestar institucional puede actuar de enlace. La idea es facilitar que cada estudiante durante su etapa en ITGEM dedique al menos cierta cantidad de horas a voluntariado (se podría sugerir 30 horas a lo largo de la carrera, por decir). Estas horas podrían reconocerse con un certificado o incluso con créditos optativos (lo cual engancha con el aprendizaje-servicio del currículo). La experiencia de voluntariado es invaluable para cultivar empatía y liderazgo: enfrentan problemas reales, deben trabajar en equipo, a veces asumir roles de coordinación con personas de distintas edades – todo lo cual refuerza su formación. Además, genera sentido de pertenencia y compromiso social.
- **Eventos institucionales orientados al liderazgo.** Aprovechar la vida institucional para dar protagonismo a los estudiantes en roles de liderazgo. Por ejemplo: en las ceremonias de grado, incluir un discurso de despedida dado por

un estudiante líder elegido por sus compañeros; en las jornadas de inducción a nuevos estudiantes, que sean estudiantes antiguos quienes guíen grupos y den testimonio (ejercitando liderazgo de mentoría); en las semanas técnicas o ferias (que muchas instituciones realizan anualmente), organizar paneles o concursos de proyectos liderados por estudiantes en el SUMMIT que se organiza cada año lo estudiantes sean parte de la organización logística (premiando iniciativas más innovadoras o con impacto social). Otro evento posible es un “Día del Liderazgo ITGEM” donde se hagan actividades lúdicas y formativas (charlas motivacionales, juegos de resolución de problemas en equipo, etc.). Lo clave es que la cultura institucional incorpore el lenguaje del liderazgo: que en los discursos de directivos se hable de formar líderes, que en murales o comunicaciones internas destaquen frases inspiradoras y logros de estudiantes líderes.

- **Mentorías entre pares (Líder-coach).** Implementar un programa donde estudiantes de semestres avanzados (que hayan destacado o mostrado compromiso) actúen como “mentores líderes o embajadores” de estudiantes nuevos o de semestres inferiores. Esta dinámica cumple doble función: los mentores consolidan sus habilidades de liderazgo apoyando a otros (por ejemplo, orientando en hábitos de estudio, integrándose a la vida institucional, motivándolos a participar), y los aprendices reciben acompañamiento cercano de alguien con quien se identifican, potenciando su adaptación y posiblemente su interés en seguir el ejemplo. Se puede capacitar brevemente a estos mentores o embajadores (por ejemplo, en técnicas básicas de escucha y guía) y asignarles 2-3 alumnos a cada uno al inicio del periodo. Las mentorías pueden ser reuniones informales o quincenales. Con el tiempo, los mentores o embajadores pueden

convertirse en los próximos mentores, creando una cadena de liderazgo colaborativo generacional dentro del instituto.

- **Comunicación y difusión de logros.** Para consolidar la cultura de liderazgo, es necesario celebrar y visibilizar los éxitos. Cada vez que un estudiante o grupo lidere un proyecto (sea interno o en la comunidad), la institución debe difundirlo: en redes sociales, boletines, murales, actos públicos. Por ejemplo, si un grupo de estudiantes de la comunidad de liderazgo organiza una campaña de recolección de libros para niños de zonas rurales, el ITGEM podría hacer una nota de prensa o al menos publicarlo en su página web con fotografías, destacando sus nombres y logros. Este reconocimiento público alimenta el orgullo y motiva a otros a sumarse. Igualmente, dentro de la institución, puede haber un tablón de anuncios dedicado a “Líderes ITGEM del mes” donde se pone la foto y biografía de estudiantes que se hayan distinguido por alguna iniciativa. Toda esta comunicación positiva va moldeando la identidad institucional hacia “aquí formamos líderes que aportan a la sociedad”.

Recursos Necesarios. Un moderador/tutor para la comunidad ITGEM (algún docente que reciba horas de descuento para esta labor extra-clase), presupuesto para eventos (no tiene que ser mucho: buscar patrocinios para refrigerios, premios simbólicos para concursos, etc.), convenios con entidades para voluntariados (esto sobre todo requiere gestión, no dinero). También disponer de espacios físicos: una sala para reuniones del club de liderazgo, auditorios para eventos. Uso de plataformas de comunicación: el website, un blog estudiantil, etc., que quizás necesiten un responsable (puede ser parte del club encargarse de redes sociales).

Indicadores de Éxito Esperados. Número de estudiantes afiliados activamente a la comunidad itgem de liderazgo (meta: al menos 30 en el primer año, luego ir subiendo),

cantidad de proyectos/actividades realizadas por la comunidad itgem en un año (meta: mínimo 2 por semestre), horas de voluntariado acumuladas por los estudiantes (llevar registro, meta: promedio 20 horas por estudiante por año), incremento en la participación en eventos institucionales (medir asistencia y rol de estudiantes en organización), resultados de encuestas de clima institucional mostrando mayor sentido de pertenencia y compañerismo. Más cualitativamente, se esperaría escuchar en los pasillos a estudiantes hablando de sus proyectos, ver mayor iniciativa espontánea (por ejemplo, que surjan propuestas estudiantiles de actividades sin que la administración las imponga).

Este componente busca que el liderazgo trascienda el salón de clase y se convierta en parte natural de la vida diaria del estudiante en el ITGEM. Cuando un centro educativo logra eso –que sus alumnos se organicen, lideren cosas por sí mismos, colaboren entre ellos y con la comunidad– realmente está cumpliendo una función social transformadora.

Acompañamiento personalizado y proyectos de vida/emprendimiento

El acompañamiento personalizado y la construcción del proyecto de vida se fundamentan en la idea de que el estudiante otorga significado personal a lo que aprende cuando puede vincularlo con su identidad, sus metas y su historia. Desde la perspectiva de Ausubel, el Plan Personal de Liderazgo y Vida favorece un aprendizaje profundamente significativo, porque ayuda al estudiante a organizar y anclar los nuevos contenidos (liderazgo, emprendimiento, desarrollo comunitario) en una estructura vital coherente.

Objetivo. Establecer un sistema de orientación y acompañamiento para que cada estudiante reciba apoyo en la construcción de su proyecto de vida (sea académico, laboral o de emprendimiento), de forma que al graduarse cuente con un plan concreto y las competencias para iniciarlo.

Acciones propuestas:

- **Plan Personal de Liderazgo y Vida (PPLV).** A cada estudiante se le guiará en la elaboración de un plan personal que incluya metas a corto, mediano y largo plazo en áreas: educativa (por ejemplo, continuar a tecnología o universidad, especializaciones), laboral (tipo de empleo deseado, competencias a fortalecer), emprendimiento (si desea montar negocio o proyecto social, cómo empezaría), y personal/familiar. Este plan se comenzará a trabajar desde el primer semestre en la asignatura de liderazgo propuesta, y se irá refinando en distintos momentos de la carrera. Se puede diseñar un formato de “Proyecto de Vida y Emprendimiento” con secciones para que el estudiante reflexione y plasme: sus intereses, fortalezas, debilidades, visión a 5-10 años, pasos necesarios, posibles obstáculos y cómo superarlos. Este documento no será estático, se revisará al menos una vez por semestre con un orientador o tutor asignado.
- **Tutorías individuales periódicas.** Se implementará un sistema de tutoría académica-personal. Cada grupo de ~20 estudiantes tendrá asignado un tutor (puede ser un profesor consejero u orientador de bienestar) que se reunirá individualmente con cada estudiante al menos dos veces al año para revisar su progreso académico y personal. En estas tutorías se hablará sobre cómo se siente en el instituto, si ha participado en actividades de liderazgo, cómo va su proyecto de vida, qué dificultades encuentra y qué apoyos necesita. Es un espacio confidencial y de motivación. El tutor proporcionará orientaciones, hará seguimiento a compromisos (por ejemplo: “Practicar hablar en público en la próxima exposición”), referirá a apoyo adicional si es necesario (psicología, etc.), y sobre todo alentará al estudiante a perseguir sus metas. Este acompañamiento cercano es crucial para aquellos con baja autoestima, pues les brinda alguien que cree en ellos y les reta de manera positiva a crecer.

- **Orientación socio-ocupacional y bolsa de oportunidades.** Desde bienestar o una nueva unidad de “Emprendimiento y Liderazgo” del ITGEM, se recopilarán y ofrecerán a los estudiantes oportunidades externas alineadas con sus proyectos de vida. Por ejemplo: ferias de empleo, ferias universitarias, fondos de capital semilla para emprendedores, concursos de proyectos sociales (como los que organiza anualmente la Alcaldía de Cali), programas de intercambio o voluntariado internacional, etc. La idea es que ningún estudiante se gradúe sin conocer las opciones que tiene para su siguiente paso. Si alguien quiere seguir estudiando, se le orienta sobre qué programa tecnológico o universitario puede convalidar su técnica; si desea emprender un negocio, se le apoya para participar en un programa de incubación de empresas (SENA, cámaras de comercio ofrecen algunos); si quiere emplearse, se le ayuda con su hoja de vida y se le conecta con la bolsa de empleo (incluso el mismo ITGEM puede invitar empresas a reclutar en la institución). Este puente con el mundo exterior complementa la formación interna, asegurando que el liderazgo y empoderamiento cultivado encuentre cauce práctico. Por ejemplo, un estudiante que desarrolló un proyecto de emprendimiento en la institución podría con esta ayuda formalizarlo y lanzarlo tras graduarse.
- **Seguimiento de egresados.** Como parte del modelo, se recomienda establecer un programa de seguimiento de exalumnos enfocado en liderazgo. Encuestar o entrevistar a los graduados a los 6 meses, 1 año, 2 años, para saber en qué están: ¿consiguieron empleo? ¿ejercen roles de liderazgo en su trabajo o comunidad? ¿emprendieron algo propio? Esta retroalimentación no sólo evaluará el éxito de la propuesta a largo plazo, sino que también permitirá ajustar contenidos y mantener una red de egresados líderes. Incluso, se puede invitar a exalumnos destacados a

volver al ITGEM a dar charlas motivacionales a los estudiantes actuales, reforzando así el ciclo de mentoría y ejemplo. Un exalumno que cuente cómo aplicó lo aprendido para crear su microempresa o liderar una junta comunal, se convierte en modelo aspiracional para los nuevos.

Recursos Necesarios. Tiempo de tutores (posiblemente haya que asignar reducción de carga académica a docentes para ejercer tutoría, o contratar un orientador extra), desarrollo de materiales de orientación (guías de proyecto de vida, manuales de emprendimiento básico adaptados a jóvenes). Se podría gestionar apoyo de instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que tienen programas de orientación ocupacional y emprendimiento; tal vez un funcionario del SENA podría asistir periódicamente al ITGEM a asesorar estudiantes. Para seguimiento de egresados, implementar una base de datos y quizás un software sencillo de CRM o encuestas en línea.

Indicadores de Éxito Esperados. Porcentaje de estudiantes que elaboran su proyecto de vida (meta: 100% de graduandos con documento de proyecto de vida); nivel de claridad vocacional medido en encuestas (esperamos un incremento significativo en la pregunta “*Sé claramente qué quiero hacer tras graduarme*” respecto al diagnóstico inicial); tasa de empleo o continuación de estudios de los egresados al año (meta: aumentar la tasa en, por ejemplo, 15% respecto a cohortes previas sin modelo); número de egresados que reportan haber iniciado algún emprendimiento o proyecto comunitario en el año posterior a graduarse (meta: al menos 20%); satisfacción de estudiantes con la tutoría recibida (encuesta interna, meta: > 90% la considera útil).

Con este sistema de acompañamiento, ningún estudiante caminará solo su proceso. Se creará una red de apoyo alrededor de él: sus tutores, sus mentores pares, los orientadores, incluso egresados, que lo impulsen constantemente a crecer. De esta

manera, la institución se asegura de cumplir su misión formadora más allá de lo académico, respondiendo al ideal de formar “emprendedores para el trabajo y el aporte social”. En palabras de uno de los estudiantes durante el diagnóstico: “lo que a veces necesitamos es alguien que nos guíe y crea en nosotros”. Este componente de la propuesta busca justamente proveer esa guía y confianza, para que al final del camino en el ITGEM cada joven pueda decir: “ahora sé quién soy, qué quiero lograr, y tengo un plan para hacerlo realidad”.

La implementación de este modelo pedagógico transformará gradualmente la esencia del ITGEM. De ser una institución técnica más, podría convertirse en una cuna de líderes comunitarios y emprendedores sociales en Santiago de Cali. Cada clase, cada proyecto y cada interacción serán oportunidades para sembrar semillas de liderazgo. En coherencia con la visión espiritual y social del autor, la propuesta promueve valores como la solidaridad, la cooperación, el respeto y el servicio a los demás, dándole un sentido trascendente a la formación técnica. No se trata solo de impartir conocimientos para el empleo, sino de formar seres humanos integrales, con propósito y capacidad de amar y mejorar su entorno.

En últimas, el éxito de este modelo no solo se medirá en indicadores cuantitativos o logros individuales, sino en la huella comunitaria: barrios con nuevos microemprendimientos liderados por egresados, iniciativas juveniles que reduzcan problemáticas sociales locales, familias inspiradas por los logros de sus hijos, y un efecto multiplicador de esperanza y cambio. Así, el ITGEM cumplirá una misión social de alto impacto, formando líderes para la vida que generen movilidad social no sólo para sí, sino para muchos otros a su alrededor, en un hermoso efecto cascada de desarrollo comunitario.

Conclusiones

El presente estudio permitió evidenciar que el liderazgo comunitario en los estudiantes del ITGEM requiere un fortalecimiento integral que trascienda la formación técnica y se enfoque en el desarrollo personal, social y comunitario. La implementación del modelo pedagógico propuesto, sustentado en el constructivismo, el aprendizaje significativo y la programación neurolingüística, ofrece una alternativa viable para potenciar la autoestima, la motivación y la capacidad de agencia de los jóvenes, generando un impacto positivo tanto en su proyecto de vida como en la comunidad en la que se desenvuelven. Los resultados muestran que, cuando se brindan espacios de práctica, acompañamiento docente y reconocimiento institucional, los estudiantes asumen con mayor confianza roles protagónicos en iniciativas sociales, emprendimientos locales y procesos democráticos, lo que contribuye a la cohesión social y a la movilidad educativa y laboral. En este sentido, el ITGEM se proyecta como una institución capaz de formar líderes transformadores, preparados para enfrentar los retos de su entorno y aportar soluciones a problemáticas comunitarias. Más allá de los indicadores cuantitativos, esta investigación resalta la dimensión humana del liderazgo juvenil, subrayando la importancia de creer en los jóvenes como protagonistas de su propio destino y como agentes de cambio capaces de construir comunidades más justas, solidarias y sostenibles.

Al mirar la pedagogía que ITGEM ha utilizado hasta ahora, se entiende que ha sido valiosa para formar técnicamente a miles de jóvenes, pero también es visible con claridad que necesita dar un paso más. La manera de enseñar debe evolucionar hacia un enfoque que mire al estudiante como ser integral, no solo como aprendiz de una carrera.

Este proceso permitió ver que, cuando la pedagogía no se actualiza, también se queda corto el sueño del estudiante. Por eso, esta investigación permitió comprender ITGEM

está llamado a transformar su forma de enseñar, incorporando más humanidad, más propósito y más conexión con la vida real de los jóvenes.

Revisar la pedagogía no es criticar lo hecho, sino honrarlo y mejorarlo. Es el punto de partida para formar líderes que se conozcan, se valoren y estén listos para servir y transformar su comunidad.

Esta tesis reflexiona en que el camino de ITGEM no es solo educativo: es profundamente humano. Y al fortalecer la pedagogía, también fortalece los destinos de quienes confían en ITGEM.

Glosario

Aprendizaje significativo: Proceso mediante el cual nuevos conocimientos se conectan con experiencias y saberes previos del estudiante, haciéndolos útiles y duraderos.

Autoestima: Valoración personal que influye en la confianza, la toma de decisiones y la disposición a liderar.

Constructivismo: Enfoque que plantea que el estudiante construye el conocimiento activamente a través de la experiencia, interacción y reflexión.

Desarrollo comunitario: Proceso mediante el cual una comunidad se organiza para mejorar su calidad de vida mediante participación activa y acción colectiva.

Emprendimiento: Capacidad de iniciar proyectos que generan valor económico o social, mediante creatividad, iniciativa y gestión.

Empoderamiento: Fortalecimiento de la confianza y habilidades que permiten a una persona actuar e incidir en su entorno.

Liderazgo: Habilidad para influir, motivar y guiar a otros hacia objetivos comunes.

Liderazgo comunitario: Tipo de liderazgo orientado al bienestar colectivo; se ejerce de forma voluntaria, solidaria y participativa.

Movilidad social: Cambio en la posición socioeconómica de una persona debido a factores como educación, empleo y oportunidades.

PNL (Programación Neurolingüística): Conjunto de técnicas para mejorar comunicación, gestión emocional y creencias, favoreciendo la autoconfianza y el liderazgo.

Proyecto de vida: Plan personal que orienta metas y decisiones a futuro.

Referencias

- Agrono Solís, D. A., Osorio Giraldo, Á., Larrahondo Sandoval, M., & Pérez Pertuz, J. (2025). Liderazgo juvenil en la escuela secundaria: Más allá del aula hacia la comunidad. *Ibero Ciencias – Revista Científica y Académica*, 4(4), 123-133. <https://doi.org/10.63371/ic.v4.n4.a370>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Episteme.
- Ausubel, D. P. (1968). *Educational psychology: A cognitive view*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Bandler, R., & Grinder, J. (1975). *The structure of magic I: A book about language and therapy*. Science and Behavior Books.
- Bass, BM (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Collier Macmillan.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2018). *Report on Vocational Education and Training 2018*. BMBF. <https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Germany%20-%20Report%20on%20Vocational%20Education%20and%20Training%202018.pdf>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Centro de Inteligencia Económica y Competitividad (CIEC). (2021). *Diagnóstico socioeconómico de la juventud de Cali* (Boletín No. 20). Secretaría de Desarrollo Económico, Alcaldía de Santiago de Cali.
- Concejo Distrital de Santiago de Cali. (2024). *Acuerdo No. C578 de 2024 por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios de Santiago de Cali 2024 – 2027 “Cali, Capital Pacífica de Colombia”*. Concejo Distrital de Santiago de Cali.

- Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). (2014). *CONPES 173: Lineamientos para la generación de oportunidades para los jóvenes* [Documento de política]. Departamento Nacional de Planeación (DNP). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Social/173.pdf>.
- Cook, J. W. (2014). *Sustainable school leadership: The teachers' perspective*. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024112.pdf>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *Manual de investigación cualitativa*. Gedisa.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Mercado laboral de la juventud: Boletín técnico, Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), enero-marzo 2023* (11 de mayo de 2023). https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/juventud/boletin_GEIH_juventud_ene23_mar23.pdf
- Dilts, R. (1998). *Modeling with NLP*. Meta Publications.
- Dilts, R. (2004). *From coach to awakening coach*. Meta Publications.
- Employment and Social Development Canada. (2025). *Horizontal evaluation of the Youth Employment and Skills Strategy: Report*. Government of Canada. https://www.canada.ca/content/dam/esdc-esdc/documents/corporate/reports/evaluations/youth-employment-and-skills-strategy/yess_horizontal_evaluation_report_secj_rapport_evaluation_horizontale-en.pdf
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6.^a ed.). Sage Publications.
- Foro Nacional por Colombia. (2024). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana juvenil en Colombia? 2018–2022*. Foro Nacional por Colombia.

https://foro.org.co/wp-content/uploads/2025/10/Informe-participacion-Juvenil_Digital-1-1.pdf

Google. (2025). Google Maps [Mapa]. <https://maps.app.goo.gl/TiwU3wUtkyzGqkEw8>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.

Hurtado de Barrera, J. (2008). *Metodología de la investigación holística* (3.^a ed.). Sypal.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. 26 de enero de 2006. D. O. No. 46164.

Ley 1064 de 2006. Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano. 26 de julio de 2006. D. O. No. 46341.

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. 8 de febrero de 1994.

Ley 1622 de 2013. Estatuto de ciudadanía juvenil. 29 de abril de 2013. D. O. No. 48776

Ley 1885 de 2018. Por la cual se modifica la Ley 1622 de 2013. 1 de marzo de 2018.

Munevar Sáenz, A. (2025). El liderazgo comunitario en niños de primaria y su impacto en el rendimiento académico. *Ciencia y Academia*, 6. <https://doi.org/10.21501/2744838X.4923>

Muñoz Chiquillo, D. A. (2017). La programación neurolingüística como recurso didáctico en el aula virtual. *Revista Pensamiento Udecino*, 1(1). <https://doi.org/10.36436/23824905.14>

- O'Connor, J., & Seymour, J. (1990). *Introducing neuro-linguistic programming: Psychological skills for understanding and influencing people*. Aquarian Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *The definition and selection of key competencies (DeSeCo)*. OECD Publishing.
[https://one.oecd.org/document/EDU/EDPC/ECEC/RD\(2010\)26/en/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/EDPC/ECEC/RD(2010)26/en/pdf)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2016). *OECD Economic Surveys: Korea 2016*. OECD Publishing.
http://doi.org/10.1787/eco_surveys-kor-2016-en
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Future of education and skills 2030: Education and skills for the future*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2022*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/991f37df-es>.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
<https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Piaget, J. (1970). *Psychology and pedagogy*. Viking Press.
- Rodríguez Giraldo, C. Y., Cardozo Moreno, G. P., Higuera Castañeda, C. E., Racines Rodríguez, D. L., & Pérez Pertuz, J. (2025). Juventud que Transforma: Liderazgo estudiantil como motor del cambio comunitario. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(5), 5633- 5645. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.19909

- Rojas, A. (14 de agosto de 2024). *Programación neurolingüística en el aprendizaje y la educación*. Red Educa. <https://www.rededuca.net/blog/actualidad-educativa/programacion-neurolinguistica>
- Ruiz, J., & Navia, S. (2025). *Cobertura y abandono escolar en educación media en Colombia* (Informe técnico). Observatorio de Realidades Educativas, Universidad Icesi. <https://www.icesi.edu.co/wp-content/uploads/2025/09/informe-cobertura-y-abandono-escolar-en-educacion-media-agosto-2025-1.pdf>
- Ruz Arango, R. R. (2023). *Importancia del liderazgo escolar para el fomento de la calidad educativa: Un estudio de caso* (tesis de maestría, Universidad del Norte). Repositorio Institucional Universidad del Norte. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/11950/1053007460.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Secretaría de Educación Municipal de Santiago de Cali. (2024). *Plan Decenal Municipal de Educación*. Alcaldía de Santiago de Cali. <https://www.cali.gov.co/publico2/documentos/educacion/plandecempaeduc1.pdf>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (2.^a ed.). Universidad de Antioquia
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/ASRB4722>
- UNESCO. (2024). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2023: tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién?* UNESCO.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

