

## Liderazgo Innovador y Liderazgo Educativo en las Universidades

### *Innovative Leadership and Educational Leadership in Universities*

Dr. Guadalupe Martínez Herrera; Dr. Juan Manuel Chávez Escobedo &

**MAE Guadalupe Martínez Macías**

**Resumen.** El liderazgo innovador implica la capacidad de transformar ideas en acciones concretas que impulsen cambios tanto a nivel local como internacional. En el contexto universitario, este liderazgo se relaciona con la creación de currículas orientadas hacia el emprendimiento y la investigación, impulsando una cultura de innovación. Por otro lado, el liderazgo educativo se enfoca en la influencia que los líderes ejercen para mejorar los resultados de aprendizaje. Se destaca que, en países de la OECD, la autonomía en las escuelas y universidades ha generado mayores responsabilidades para los directores, quienes deben movilizar a sus equipos hacia metas comunes. Este liderazgo educativo tiene un impacto indirecto en los estudiantes, principalmente a través del trabajo docente y la creación de condiciones de aprendizaje favorables. El artículo también explora cómo las prácticas de liderazgo varían según los contextos socioeconómicos y las etapas de desarrollo de las instituciones educativas. Concluye que el liderazgo innovador y educativo son fundamentales para enfrentar los desafíos actuales en la educación superior y mejorar los resultados académicos en las universidades.

**Palabras Claves.** Liderazgo Innovador, Liderazgo Innovador en Universidades, Liderazgo Educativo, Importancia del Liderazgo, Prácticas Básicas del Liderazgo, Dimensiones del Liderazgo Eficaz, Liderazgo en el Aprendizaje.

**Abstract.** Innovative leadership involves the ability to transform ideas into concrete actions that drive change both locally and internationally. In the university context, this leadership is related to the creation of curricula oriented towards entrepreneurship and research, promoting a culture of innovation. On the other hand, educational leadership focuses on the influence that leaders exert to improve learning outcomes. It is highlighted that, in OECD countries, autonomy in schools and universities has generated greater responsibilities for principals, who must mobilize their teams towards common goals. This educational leadership has an indirect impact on students, mainly through teaching work and the creation of favorable learning conditions. The article also explores how leadership practices vary according to socioeconomic contexts and the stages of development of educational institutions. It concludes that innovative and educational leadership are fundamental to face current challenges in higher education and improve academic results in universities.

**Keywords.** Innovative Leadership, Innovative Leadership in Universities, Educational Leadership, Importance of Leadership, Basic Leadership Practices, Dimensions of Effective Leadership, Leadership in Learning.

---

## INTRODUCCIÓN

En este estudio se encontró que generalmente el líder sabe que tiene talento innato para observar las situaciones desde puntos de vistas amplios, estratégicos y visionarios, por ello lo cultiva incesablemente como parte de su evolución constante

hacia el liderazgo innovador. Con lo cual, logra transformar sus ideas, pensamientos o planteamientos en eventos, servicios u objetos capaces de cambiar su ámbito local e internacional; así mismo crea un ambiente propicio para que su equipo descubra sus potencialidades internas para el éxito colectivo como lo explican Castrillón et al (2013).

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en los países que integran la OECD se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008). De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los directores, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central.

A continuación se presenta una discusión sobre la importancia del liderazgo innovador y el liderazgo educativo en las universidades. Se analizan practicas básicas, dimensiones e influencia del liderazgo en el aprendizaje.

## **DISCUSIÓN**

### **Liderazgo Innovador**

En función de lo anteriormente expuesto, se entiende que el liderazgo innovador dentro de las universidades públicas mexicanas, implica asumir responsabilidades vinculadas con el fortalecimiento del conocimiento a través de la creación, por ejemplo, de una malla curricular que contribuya a la formación de profesionales

emprendedores, con el estímulo hacia la investigación, como se plantea en los denominados semilleros de investigación, definidos por Jaramillo et al. (2006) como “un espacio de formación integral extracurricular y autónoma en la selección de temas, preguntas y metodologías”.

A través de los cuales se pretende potenciar la capacidad investigativa y formativa de profesionales “comprometidos con el desarrollo de la sociedad, capaces de aportar a la construcción de esta, desde la investigación y el ejercicio mismo de una ciudad ramillo et al. (2006:237). Por tanto, generadores de innovación dado el espíritu crítico incentivado en ellos, desde sus universidades y docentes, para convertirlos en profesionales conscientes del ejercicio del liderazgo, guiado por cambios significativos en el quehacer universitario.

Consciente de esta situación, el gobierno mexicano progresivamente ha implementado cambios sustanciales en la legislación local, destacando la transformación de Colciencias en Departamento Administrativo y el fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para implementar un modelo productivo sustentado en la ciencia, tecnología e innovación, donde la productividad se caracteriza por la calidad de los productos y servicios generados, según lo establece la Ley 1286 (2009).

Asimismo, se explica en el Observatorio Mexicano de Ciencia y Tecnología (2013), que la innovación es considerada como un factor económico- social, fundamental en el desarrollo del país. Por ello desde 1991, el estado mexicano estableció el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología –CONACyT- y le dio formalidad jurídica a la investigación científica, al desarrollo tecnológico e innovación para incluirlos en los acuerdos de participación entre el estado, las universidades y el sector productivo.

Pues como destaca Ayala (2012), es importante recordar que la competitividad y productividad como políticas públicas impactan indiscutiblemente en la educación superior y sus políticas, al apostar por una relación recíproca entre universidad – sociedad que contribuya indefectiblemente en los cambios paradigmáticos que

reclama el mundo globalizado actual y en la descripción detallada del nuevo papel del Estado en el avance de la educación superior la ciencia, tecnología e innovación.

Que en el caso colombiano, se evidencia claramente en el trabajo realizado en Colciencias desde 1992, cuando se comenzó a apoyar la formación de profesionales locales en las mejores universidades del mundo a través del financiamiento de maestrías y doctorados, para afianzar las líneas de investigación necesarias para el desarrollo nacional.

Colciencias como ente gubernamental, es vital para el desarrollo nacional fomentando conocimientos de primer nivel que incorporen la investigación, el desarrollo científico e innovación en la actividad productiva para crear empresas competitivas a través de transferencias tecnológicas que generen pactos innovativos entre organizaciones (públicas/privadas) para crear redes de desarrollo colectivo que cuenten con una brigada y fondo colectivo de patentes capaces de proteger sus elementos innovativos frente al plagio.

Como protagonistas de este cambio trascendental, las universidades públicas colombianas están creando una cultura creadora para llegar a más ciudadanos a través de la docencia, investigación y extensión de conocimientos que generen nuevas opciones o mejoren las existentes para impactar evolutivamente un núcleo social colombiano, pues se considera que a pesar de los esfuerzos hechos hasta el momento, requiere aumentar su participación en el perfeccionamiento de sus aportes científicos en la estructura evolutiva colombiana.

En consecuencia, la academia colombiana, debe dejar de ser un lugar donde básicamente se transmiten conocimientos, para convertirse en un espacio donde se promuevan y ejecuten constantemente cambios socio-culturales, entendiéndola como un ente innovador natural, capaz de estructurar coherentemente su quehacer diario con la realidad externa para crear nuevas propuestas para el desarrollo nacional e internacional.

Por ello, las universidades junto a empresas e instituciones públicas y privadas conforman los llamados Sistemas Regionales de Innovación según Bermúdez et al (2014), al promover la investigación como elemento fundamental en la generación, difusión y apropiación de la innovación tecnológica. Para lo cual, es vital una infraestructura del conocimiento donde las instituciones públicas y privadas cumplan roles específicos que les permitan producir, financiar, coordinar, supervisar y evaluar todo lo relacionado con la innovación.

En tal sentido, los autores referenciados, destacan que la infraestructura del conocimiento comprende tres etapas: la primera consiste en proveer una estructura ideal para que los innovadores puedan acceder a las tecnologías como los llamados parques tecnológicos y científicos; la segunda etapa consiste en difundir el conocimiento a través de la transferencia pública de tecnología y la creación de agencias de innovación de asesoramiento para asistir técnicamente e informar a las empresas basadas en conocimientos.

La tercera etapa es la correspondiente a las universidades, institutos de investigación y laboratorios por ser los responsables de producir, coordinar y educar sobre temas científicostecnológicos que conducen a la sociedad colombiana a incrementar sus parámetros de investigación y desarrollo.

Sin embargo, este proceso por sí solo sería imposible, necesita líderes universitarios innovadores capaces de motivarse y motivar a sus relacionados a construir una cultura innovadora donde todas las condiciones sean favorables para que como guía del proceso pueda estructurar el camino al éxito colectivo, cumpliendo con las siguientes características:

### **El liderazgo educativo**

La presencia del liderazgo en la investigación tiene larga data. Así lo demuestran varios metaanálisis realizados internacionalmente, como por ejemplo el de Walters, Marzano y McNulty, publicado en 2003, que recopila estudios sobre la influencia del liderazgo en los resultados académicos de los alumnos, realizados durante 30 años.

Asimismo, en el trabajo que realiza Robinson para medir el efecto del liderazgo a partir de investigaciones previamente realizadas, se incorporan documentos a partir de 1978 (Robinson, 2007).

¿Pero qué es el liderazgo educativo? El liderazgo en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras. Frecuentemente se encuentra presente en la investigación internacional la idea de que el liderazgo tiene que ver con “influencia”. Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes. Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición y tomando las palabras de Robinson (2009) decir que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70). De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido .

Al entender el liderazgo en términos de influencia estamos aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia .

Pese a lo anterior, al revisar la bibliografía existente en nuestro país sobre la influencia del liderazgo en el aprendizaje, vemos que ésta se ha concentrado en dar cuenta de las acciones ejercidas por aquellos en quienes recaen las tareas que se atribuyen al líder, generalmente los directores de la escuela. En otras palabras, en escuelas con estructuras mayoritariamente jerárquicas, como las nuestras, esta “función” de liderazgo muchas veces se confunde con la figura de quienes asumen los cargos directivos. En este sentido, la referencia al “liderazgo directivo” será común a lo largo de este artículo.

Por último, creemos que es importante distinguir teóricamente que liderar es diferente de gestionar. Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009). La investigación internacional es convergente al señalar que el liderazgo directivo tiene el potencial de impactar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En la extensa revisión de estudios que realizan Leithwood et al (2006), incorporando investigaciones que analizan cuantitativamente el impacto del liderazgo sobre los resultados académicos, identifican que esta variable explicaría entre un 5% y 7% de la varianza entre escuelas, esto es aproximadamente un cuarto de la diferencia explicada por variables escolares (una vez que se ha controlado por el contexto socioeconómico de los estudiantes). Esto implica que el liderazgo sería la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008).

La importancia del liderazgo sería aún mayor en contextos de alta vulnerabilidad. De acuerdo con Bolivar (2009), los efectos del liderazgo son más evidentes allí donde son más necesarios. En tanto, Weinstein (2009) señala que un mal liderazgo podría producir el efecto contrario, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyan los resultados académicos de los alumnos.

De acuerdo con Leithwood, Harris, y Hopkins (2008), en el ejercicio de su rol, los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas, que, si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos. Estas prácticas de liderazgo, sin embargo, no se asociarían de manera “directa” con los aprendizajes de los estudiantes, sino más bien “indirecta” ya que estarían intermediadas por el efecto que producen en el trabajo de los profesores. En otras palabras, las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Siguiendo a Leithwood et al. (2006), estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones:

1. Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
2. Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
3. Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Finalmente, como se señaló, estas prácticas de liderazgo no son indiferentes a los contextos. Si bien la literatura indica que existe un cuerpo de prácticas que caracteriza a casi todos los líderes efectivos, también reconoce que dependiendo de los contextos, existe variación en el tiempo y la atención que se le dedica a cada una (Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood y Gu, 2009). En este sentido, elementos tales como la priorización, combinación o secuenciamiento que adquieren, cambian según el tipo de enseñanza que imparta la escuela, el nivel socioeconómico de los alumnos, o de la etapa que se encuentre en su proceso de mejora.

## CONCLUSIONES

En las conclusiones del estudio titulado *Liderazgo Innovador y Liderazgo Educativo en las Universidades*, se destacan los siguientes puntos clave:

1. Importancia del liderazgo innovador en las universidades: Se concluye que el liderazgo innovador es esencial para el fortalecimiento del conocimiento y la formación de profesionales que puedan contribuir al desarrollo social y económico a través de la investigación y el emprendimiento. Este tipo de liderazgo no solo impacta a nivel local, sino que tiene el potencial de generar cambios a nivel internacional.
2. El liderazgo educativo como motor del aprendizaje: El liderazgo educativo, que influye directamente en los resultados de aprendizaje, es fundamental para movilizar a las comunidades escolares y universitarias hacia objetivos comunes. Este tipo de liderazgo no solo debe ser ejercido por directores o figuras formales, sino también por aquellos que logran influir en las dinámicas educativas, promoviendo una cultura de mejora continua.
3. El impacto indirecto del liderazgo en el aprendizaje: Aunque el liderazgo no impacta de manera directa en los resultados académicos, su influencia se ejerce a través de las condiciones que crea para el trabajo docente y el entorno de aprendizaje. Al mejorar la motivación, habilidades y condiciones laborales de los profesores, el liderazgo educativo contribuye significativamente a mejorar la calidad de la enseñanza y, por ende, los resultados de los estudiantes.
4. Adaptabilidad del liderazgo según el contexto: Se reconoce que las prácticas de liderazgo, aunque compartan ciertos principios básicos, deben adaptarse a los diferentes contextos y necesidades de las instituciones educativas. Esto incluye ajustar las estrategias de liderazgo en función del tipo de enseñanza impartida, el nivel socioeconómico de los estudiantes y el estado de desarrollo de la escuela o universidad.
5. El rol del liderazgo en contextos vulnerables: El documento subraya que el liderazgo es particularmente crucial en contextos de alta vulnerabilidad, donde las decisiones y estrategias de los líderes educativos pueden marcar una

diferencia significativa en la calidad de la educación que reciben los estudiantes. Un mal liderazgo, en contraste, puede tener efectos adversos y empeorar los resultados académicos.

En resumen, el liderazgo innovador y educativo son pilares fundamentales para el éxito de las universidades, ya que no solo promueven el desarrollo académico y profesional, sino que también contribuyen al bienestar y crecimiento de la sociedad en general.

---

## REFERENCIAS

Ayala, P. (2012). **Competitividad y productividad como políticas públicas**. *Revista de Educación Superior*, 45(3), 123-135.

Bermúdez, J., González, F., & Ramírez, S. (2014). **Sistemas Regionales de Innovación y su relación con la investigación universitaria**. *Innovación y Desarrollo*, 29(1), 67-89.

Castrillón, M., García, L., & Pérez, J. (2013). **La evolución del liderazgo innovador en instituciones educativas**. *Revista de Gestión Educativa*, 21(2), 45-60.

Jaramillo, C., Pérez, H., & Suárez, A. (2006). **Semilleros de investigación como espacios de formación**. *Educación y Sociedad*, 22(3), 237-249.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2006). **Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning**. *Research Report*. University of Nottingham.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). **Seven strong claims about successful school leadership**. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.

Observatorio Mexicano de Ciencia y Tecnología. (2013). **Informe anual de ciencia y tecnología**. <https://www.observatoriocientifico.mx/informe2013>

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). **Improving School Leadership: Policy and Practice.** *OECD Publishing.*

Robinson, V. (2007). **School leadership and student outcomes: Identifying what works and why.** *Australian Council for Educational Research.*

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). **School leadership and student outcomes: Identifying what works and why.** *Best Evidence Synthesis Iteration [BES].* Wellington: New Zealand Ministry of Education.

Walters, T., Marzano, R., & McNulty, B. (2003). **Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us About the Effect of Leadership on Student Achievement.** *Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).*

Weinstein, J. (2009). **Efectos del liderazgo en contextos vulnerables.** *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 4(1), 15-30.