

## **Liderazgo Institucional y Gobernanza Universitaria: Desafíos Éticos, Prácticas Participativas y Formación de Conducción Académica en el Siglo XXI**

### **Institutional Leadership and University Governance: Ethical Challenges, Participatory Practices, and the Formation of Academic Leadership in the 21st Century**

**Dr. Guadalupe Martínez Herrera & Dr. Armando Ortiz Guzmán**

**Resumen.** Este artículo examina las múltiples dimensiones del liderazgo institucional y la gobernanza universitaria en el contexto actual, caracterizado por tensiones éticas, desafíos participativos y exigencias de transformación. Se analizan enfoques como el liderazgo transformacional, distribuido y situacional, así como el papel del estilo rectoral, los modelos colegiados y el liderazgo estudiantil como formas legítimas de conducción. Desde una mirada crítica y comprometida con la misión universitaria, se plantea que liderar implica más que gestionar: es construir sentido, convocar lo colectivo y sostener la universidad como proyecto ético. La formación de líderes académicos aparece como una necesidad estructural para garantizar procesos de conducción coherentes, justos y contextualizados.

**Palabras clave.** Liderazgo universitario, gobernanza ética, formación académica, liderazgo estudiantil, participación colegiada

**Abstract.** This article explores the multiple dimensions of institutional leadership and university governance in the current context, marked by ethical tensions, participatory challenges, and demands for transformation. It examines approaches such as transformational, distributed, and situational leadership, along with the role of rectoral styles, collegial models, and student leadership as legitimate forms of academic direction. From a critical perspective aligned with the university's mission, the article argues that leadership goes beyond management: it is about building meaning, convening collective action, and sustaining the university as an ethical project. The formation of academic leaders is presented as a structural need to ensure coherent, just, and context-sensitive leadership practices.

**Keywords.** University leadership, ethical governance, academic leadership training, student leadership, collegial participation

## **Introducción**

Hernández Yáñez (2013) ha sostenido que la universidad no puede ser comprendida únicamente como una organización que administra saberes, sino como un entramado institucional en el que se disputan sentidos, se reconfiguran valores y se deciden futuros colectivos. En ese contexto, los conceptos de liderazgo y gobernanza institucional han cobrado una relevancia estratégica, no solo por sus implicaciones prácticas, sino por el tipo de universidad que proyectan. No se trata de operar con eficacia técnica, sino de conducir con sentido ético, compromiso democrático y visión transformadora.

Desde esta óptica, el liderazgo universitario emerge como una práctica cargada de significados que desborda la administración y se sitúa en la esfera de lo simbólico, lo ético y lo político. Como plantea Orozco (2014), liderar en la universidad implica habitar tensiones: entre autonomía y rendición de cuentas, entre tradición y cambio, entre pluralismo y unidad institucional. Estas tensiones no se resuelven con recetas, sino con prácticas reflexivas, participativas y coherentes con la misión universitaria.

Este artículo propone analizar las múltiples dimensiones del liderazgo institucional y la gobernanza universitaria en el siglo XXI, explorando sus desafíos éticos, sus enfoques participativos y la necesidad de formar líderes académicos con conciencia crítica. Se abordan los modelos transformacional, distribuido y situacional, así como la relevancia de estilos rectorales éticos, prácticas colegiadas y el papel del liderazgo estudiantil como fuerza democratizadora. La intención es contribuir a una comprensión más profunda y comprometida del acto de conducir universidades públicas en tiempos de incertidumbre y cambio acelerado (Badillo-Vega, 2022; Cuevas López et al., 2019; Rivera Corredor & Méndez Sosa, 2022).

## **GOBERNANZA UNIVERSITARIA Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

Desde el análisis de Hernández Yáñez (2013), la gobernanza universitaria debe entenderse como un entramado complejo de relaciones entre actores, normativas, intereses y valores. No se trata simplemente de un conjunto de reglas organizativas,

sino de una construcción dinámica que expresa cómo se distribuye el poder, cómo se toman las decisiones y con qué criterios se gestionan los fines de la universidad. En este entramado, el liderazgo institucional cumple una función estratégica y simbólica, pues no solo orienta acciones, sino que modela sentidos, legitima procesos y encarna valores institucionales. Es decir, la figura del líder en este contexto no opera únicamente como ejecutor de políticas, sino como mediador de significados en medio de tensiones estructurales.

Orozco (2014) expone que la gobernanza, cuando es ética, reconoce que el liderazgo académico debe surgir del compromiso con la misión universitaria, no de los intereses personales ni de las coyunturas políticas internas. Este compromiso se traduce en prácticas institucionales concretas: inclusión de actores diversos en la toma de decisiones, transparencia en los procesos evaluativos, rendición de cuentas con sentido pedagógico, y sobre todo, una disposición constante al diálogo. Liderar desde la gobernanza implica, por tanto, reconfigurar la autoridad no como imposición, sino como capacidad de convocar, de representar la diversidad universitaria sin fragmentarla.

Badillo-Vega (2022) profundiza esta idea al señalar que, en el contexto actual, la gobernanza universitaria está marcada por presiones de muy distinto tipo: los modelos de acreditación internacionales, la lógica de mercado impuesta por los rankings, la exigencia de competitividad y eficiencia, y las tensiones internas entre facultades, sindicatos, autoridades y estudiantes. En medio de esa red de exigencias contradictorias, el liderazgo institucional se convierte en un ejercicio de equilibrio, lucidez y firmeza ética. No basta con tener visión estratégica: se necesita coraje para sostener decisiones que no siempre son cómodas, pero que responden a principios y no a cálculos de popularidad.

Según los estudios de Cuevas López et al. (2019), las universidades que han logrado procesos de gobernanza más democráticos y sostenibles comparten una característica fundamental: sus liderazgos han sido capaces de impulsar transformaciones sin fracturar el tejido académico. Esto se logra, entre otras cosas,

mediante la construcción de confianza, el fomento de prácticas colaborativas, y el fortalecimiento de una cultura institucional basada en la corresponsabilidad. En estos casos, la gobernanza se humaniza: ya no es solo una estructura normativa, sino un espacio vivo donde se negocian visiones, se construyen acuerdos y se encarna el proyecto ético de la universidad.

La relación entre gobernanza y liderazgo institucional no puede abordarse desde una mirada instrumental. Ambas dimensiones están profundamente entrelazadas y su articulación adecuada constituye una de las claves para que la universidad del siglo XXI pueda responder, con dignidad y coherencia, a los desafíos de su tiempo. Liderar una universidad no es solo administrar recursos ni gestionar conflictos: es, sobre todo, imaginar el futuro común, sostenerlo en el presente, y hacerlo posible desde la pluralidad, la equidad y la inteligencia colectiva (Hernández Yáñez, 2013; Orozco, 2014; Badillo-Vega, 2022; Cuevas López et al., 2019).

### **Formación de líderes en el contexto de la misión universitaria**

La formación de líderes universitarios no puede abordarse como un proceso neutro ni como una simple adquisición de habilidades administrativas. Se trata de una experiencia profundamente ética y política, en la que el sujeto se configura en relación con una misión institucional que lo trasciende. En este sentido, formar líderes implica también formar conciencia: cultivar una mirada crítica sobre el rol que se juega dentro de la universidad y sobre el impacto que las decisiones tienen en la comunidad académica y en la sociedad. La misión universitaria, al actuar como brújula, exige que el liderazgo se encarne en prácticas coherentes con los valores de equidad, justicia, autonomía y compromiso social (Hernández Yáñez, 2013).

Orozco (2014) reflexiona que esta formación debe articularse con una pedagogía del discernimiento, basada en la reflexión constante sobre el bien común y en la capacidad de tomar decisiones situadas. El liderazgo que se alinea con la misión universitaria no busca el prestigio personal ni la acumulación de poder, sino el fortalecimiento de comunidades académicas inclusivas, creativas y colaborativas. Por eso, su formación debe ser intencionada y acompañada: no se puede dejar al

azar ni limitarla a experiencias informales. Se requiere de programas institucionales que favorezcan la deliberación ética, la lectura crítica del contexto y el desarrollo de habilidades para el diálogo, la escucha y la acción transformadora.

Según Cuevas López et al. (2019), uno de los grandes vacíos en muchas universidades es precisamente la falta de una política clara para la formación de sus futuros líderes. A menudo se confunde liderazgo con trayectoria o antigüedad, ignorando que el ejercicio efectivo de la conducción académica requiere una sensibilidad específica hacia los valores institucionales, una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales y una disposición genuina al servicio. Esto implica, entre otras cosas, habilitar espacios formativos donde se analicen las tensiones éticas del liderazgo, se compartan experiencias entre pares y se promueva una cultura de mentoría intergeneracional.

Badillo-Vega (2022) plantea que esta formación debe ser contextualizada y plural. No existe un único perfil de líder universitario, y la diversidad de estilos, enfoques y trayectorias es una riqueza que debe ser reconocida. Por ello, formar líderes para la universidad no equivale a moldear sujetos homogéneos, sino a acompañar procesos personales que les permitan articular su identidad con la misión de la institución. Esto supone también reconocer los liderazgos emergentes, en especial entre mujeres, jóvenes académicos, comunidades históricamente excluidas, y actores que provienen de trayectorias no convencionales. La misión universitaria se renueva y se fortalece cuando su liderazgo se diversifica y se enraíza en la experiencia concreta de quienes habitan sus aulas y oficinas.

Cabe destacar que formar líderes en el contexto universitario es una tarea estructural, no accesorio. Significa apostar por un futuro institucional donde el poder se ejerza con integridad, la conducción se fundamente en principios, y la misión no sea un discurso decorativo, sino una práctica viva encarnada en decisiones cotidianas. La universidad que piensa su futuro no puede dejar de pensar, con seriedad y compromiso, en cómo forma y acompaña a quienes la guiarán

(Hernández Yáñez, 2013; Orozco, 2014; Cuevas López et al., 2019; Badillo-Vega, 2022).

## **ESTILOS Y ENFOQUES DE LIDERAZGO EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS**

Como plantea Badillo-Vega (2022), el liderazgo universitario no puede concebirse como una práctica uniforme ni como una fórmula replicable en todos los contextos. Su ejercicio depende de múltiples factores: la cultura institucional, las trayectorias personales, las estructuras de poder y las necesidades históricas de cada comunidad académica. De ahí que estudiar los estilos y enfoques de liderazgo implique adentrarse en la pluralidad de formas mediante las cuales se construye, se ejerce y se transforma la autoridad en las universidades. Lejos de reducirse a categorías técnicas, estos enfoques revelan concepciones distintas sobre el sentido de lo educativo, lo colectivo y lo institucional.

Tal como argumentan Misas Hernández y López Rodríguez del Rey (2021), enfoques como el liderazgo transformacional, distribuido o situacional emergen como respuestas a contextos complejos donde el cambio no puede impulsarse desde el aislamiento ni desde la imposición. Estos modelos desafían las formas tradicionales de conducción, al proponer liderazgos que inspiran, que delegan de forma estratégica y que se adaptan con sensibilidad a los escenarios en que se desarrollan. Son liderazgos que no solo gestionan, sino que movilizan —no solo administran, sino que transforman.

Según el análisis de Pareja Fernández de la Reguera et al. (2012), la incorporación de modelos participativos y colegiados de liderazgo ha permitido recuperar una dimensión fundamental de la universidad: su vocación democrática. Liderar con otros y no sobre otros supone abrir espacios de deliberación, construir consensos y distribuir responsabilidades sin renunciar a la dirección estratégica. En estos modelos, el liderazgo se convierte en una práctica pedagógica y política, donde el diálogo sustituye al verticalismo, y la corresponsabilidad se vuelve principio organizador.

Gatica et al. (2019) señalan que los estilos rectorales son una manifestación concreta de estas perspectivas, pues cristalizan decisiones estratégicas, visiones institucionales y formas de relación con la comunidad académica. Un rector o rectora no lidera solo desde el cargo, sino desde su manera de habitar la universidad, de escuchar, de decidir y de dar sentido al futuro compartido. De ahí la relevancia de analizar cómo las decisiones rectorales influyen en la cultura institucional y en la legitimidad de los procesos de cambio.

Finalmente, Rivera Corredor y Méndez Sosa (2022) llaman la atención sobre el papel del liderazgo estudiantil como forma legítima y necesaria de conducción política dentro de las universidades. Lejos de ser una figura secundaria, el liderazgo estudiantil ha demostrado su capacidad para transformar estructuras, influir en decisiones institucionales y renovar el horizonte ético de la vida universitaria. Su estudio permite comprender que el liderazgo, en su sentido más pleno, es un fenómeno transversal que atraviesa generaciones, estamentos y sensibilidades, desbordando las jerarquías para instalarse en la práctica viva de lo colectivo (Rivera Corredor & Méndez Sosa, 2022; Gatica et al., 2019; Pareja Fernández de la Reguera et al., 2012; Misas Hernández & López Rodríguez del Rey, 2021; Badillo-Vega, 2022).

### **Liderazgo transformacional, distribuido y situacional**

Desde el enfoque de Badillo-Vega (2022), el liderazgo transformacional ha cobrado una relevancia particular en la universidad contemporánea porque responde a la necesidad de movilizar procesos de cambio profundo desde una visión inspiradora y ética. Este tipo de liderazgo no se limita a alcanzar metas institucionales, sino que busca transformar la cultura organizacional a través de la construcción de sentido, la motivación colectiva y el fortalecimiento del compromiso académico. El líder transformacional se reconoce en su capacidad de generar confianza, de contagiar visión y de alinear el propósito institucional con los valores humanos de la comunidad universitaria.

Misas Hernández y López Rodríguez del Rey (2021) argumentan que el liderazgo distribuido emerge como una respuesta crítica a los modelos jerárquicos tradicionales que han predominado en las estructuras universitarias. En lugar de concentrar las decisiones en una figura única, este enfoque propone una organización horizontal del liderazgo, donde múltiples actores —docentes, estudiantes, administrativos— asumen responsabilidades compartidas según sus capacidades, experiencias y contextos. Esta forma de liderazgo favorece la corresponsabilidad, potencia la inteligencia colectiva y permite que la universidad funcione como un sistema vivo, adaptativo y sensible a su entorno.

Ha sido explicado por Pareja Fernández de la Reguera et al. (2012) que el liderazgo situacional enfatiza la necesidad de adecuar las formas de conducción al contexto específico en el que se ejerce. No hay un estilo único que funcione en todos los casos: liderar un equipo docente en crisis, promover innovación curricular o mediar un conflicto institucional requieren habilidades distintas, ritmos distintos y estrategias ajustadas. El liderazgo situacional, en este sentido, demanda una alta capacidad de observación, flexibilidad y juicio ético para discernir cuándo dirigir, cuándo acompañar y cuándo delegar.

El estudio de Gatica et al. (2019) destaca que las universidades públicas mexicanas enfrentan condiciones laborales y estructurales tan dispares que resulta inviable aplicar un único modelo de liderazgo de forma rígida. Más bien, los liderazgos más efectivos han sido aquellos que integran elementos transformacionales, distribuidos y situacionales, en una práctica híbrida, sensible a la complejidad. De igual forma, Rivera Corredor y Méndez Sosa (2022) insisten en que los líderes universitarios exitosos son aquellos capaces de leer su contexto, reconocer el talento colectivo y generar cambios sin imponerlos, construyendo legitimidad a partir del respeto, la escucha y la coherencia.

Estos tres enfoques de liderazgo —transformacional, distribuido y situacional— no deben ser vistos como modelos aislados o excluyentes, sino como repertorios complementarios que pueden y deben articularse en función de las condiciones

específicas de cada institución. En la práctica, un liderazgo eficaz es aquel que combina visión transformadora, distribución del poder y sensibilidad contextual, logrando que el cambio no solo sea posible, sino también legítimo y sostenible (Badillo-Vega, 2022; Misas Hernández & López Rodríguez del Rey, 2021; Gatica et al., 2019; Rivera Corredor & Méndez Sosa, 2022; Pareja Fernández de la Reguera et al., 2012).

### **Modelos participativos y de liderazgo colegiado**

La crisis de legitimidad de los modelos verticales de gestión ha impulsado una revalorización de los esquemas participativos y colegiados en el ámbito universitario. En estos modelos, el liderazgo se redefine no como concentración de decisiones, sino como capacidad para articular procesos deliberativos donde la pluralidad de voces sea escuchada y transformada en acción institucional. La autoridad no desaparece, pero se redistribuye; el poder no se renuncia, pero se comparte. Liderar, desde esta lógica, es convocar, facilitar y construir colectivamente (Badillo-Vega, 2022).

De acuerdo con el análisis de Misas Hernández y López Rodríguez del Rey (2021), la participación real no se limita a la consulta formal ni a los mecanismos burocráticos de representación. Requiere de condiciones institucionales que favorezcan el diálogo honesto, la inclusión de sectores históricamente invisibilizados y la apertura a la diferencia como riqueza. El liderazgo colegiado no es simplemente una estructura organizativa: es una ética de la conducción, donde se privilegia la escucha activa, la transparencia y el reconocimiento mutuo. Esta forma de liderazgo fortalece el tejido institucional porque legitima las decisiones a través del consenso y no de la imposición.

Pareja Fernández de la Reguera et al. (2012) plantean que en las comunidades estudiantiles también se han desarrollado formas participativas de liderazgo, que desafían los modelos tradicionales y promueven una conducción más horizontal, colaborativa y sensible a los problemas sociales. Estas experiencias estudiantiles ofrecen valiosas lecciones a la cultura institucional, al evidenciar que la participación

no solo es posible, sino deseable cuando se acompaña de procesos formativos y condiciones de corresponsabilidad.

Desde otro ángulo, Gatica et al. (2019) identifican que los modelos colegiados tienen mayor viabilidad en contextos donde se ha consolidado una cultura organizacional basada en el respeto, la estabilidad y la confianza interinstitucional. No se trata de un modelo aplicable por decreto: exige tiempo, maduración democrática y una disposición genuina al trabajo colectivo. Cuando estas condiciones existen, el liderazgo colegiado se convierte en un espacio fértil para la innovación, la evaluación compartida y el diseño de políticas que respondan mejor a las necesidades reales de la comunidad universitaria.

Rivera Corredor y Méndez Sosa (2022) insisten en que la participación no debe verse como una concesión del liderazgo institucional, sino como un derecho universitario que fortalece la gobernanza democrática. En su estudio, destacan que el liderazgo colegiado promueve aprendizajes colectivos, profundiza la conciencia crítica de los actores y permite a las universidades actuar con mayor legitimidad frente a sus entornos sociales. Se trata, en definitiva, de liderar sin anular, de decidir sin excluir y de gobernar sin autoritarismo (Rivera Corredor & Méndez Sosa, 2022; Gatica et al., 2019; Pareja Fernández de la Reguera et al., 2012; Misas Hernández & López Rodríguez del Rey, 2021; Badillo-Vega, 2022).

### **Estilo rectoral y toma de decisiones estratégicas**

Badillo-Vega (2022) asegura que el estilo de liderazgo que asume un rector no solo influye en la gestión administrativa de la universidad, sino que marca el tono ético, político y simbólico de toda la vida institucional. El estilo rectoral es, en esencia, una forma particular de ejercer el poder, de interpretar el contexto, de priorizar lo que es urgente y de proyectar lo que es posible. Por eso, no puede evaluarse únicamente en función de resultados operativos: debe ser analizado desde la coherencia entre discurso y práctica, la apertura a la participación y la capacidad de construir consensos legítimos.

Desde el análisis de Misas Hernández y López Rodríguez del Rey (2021), los rectores enfrentan hoy un escenario particularmente desafiante: deben tomar decisiones estratégicas en contextos caracterizados por la escasez presupuestal, la presión externa de agencias evaluadoras, la fragmentación interna de las comunidades universitarias y las crecientes demandas sociales de inclusión, transparencia y pertinencia. En este marco, el estilo rectoral autoritario o tecnocrático pierde eficacia, y cobra relevancia un liderazgo adaptativo, con competencias para escuchar, negociar y sostener visiones de largo plazo sin ceder ante la inmediatez.

Pareja Fernández de la Reguera et al. (2012) afirman que un rector que decide estratégicamente no solo considera datos e indicadores, sino también factores humanos, culturales y contextuales. La toma de decisiones no puede reducirse a ejercicios de planeación técnica: debe incorporar la complejidad de lo educativo y la imprevisibilidad de lo humano. Esto exige una capacidad para leer las señales débiles del entorno, para anticipar conflictos, y para promover transformaciones que respeten los ritmos y resistencias de la comunidad académica.

Gatica et al. (2019) han documentado cómo, en universidades públicas mexicanas, los estilos rectorales más efectivos no han sido necesariamente los más carismáticos ni los más visibles, sino aquellos que han articulado visión institucional, apertura al diálogo y disciplina organizacional. Estos rectores han sabido equilibrar la conducción firme con la construcción participativa, sin caer en improvisaciones populistas ni en rigideces tecnocráticas. Su liderazgo se ha distinguido por su capacidad de convocar a los distintos actores sin perder la orientación estratégica.

Desde otra perspectiva, Rivera Corredor y Méndez Sosa (2022) destacan que el estilo rectoral es también una construcción colectiva: se moldea en el ejercicio cotidiano de la interacción con otros liderazgos, en la forma en que se gestiona el conflicto, y en la manera en que se encarna la misión universitaria. Un rector no solo lidera desde su cargo, sino desde su ejemplo. Cada decisión estratégica que toma es también una declaración sobre qué universidad quiere construir, con quién la

quiere construir y para quién la quiere sostener (Rivera Corredor & Méndez Sosa, 2022; Gatica et al., 2019; Pareja Fernández de la Reguera et al., 2012; Misas Hernández & López Rodríguez del Rey, 2021; Badillo-Vega, 2022).

### **Liderazgo estudiantil y su influencia institucional**

Misas Hernández y López Rodríguez del Rey (2021) han reportado que el liderazgo estudiantil ha evolucionado más allá de la representación formal en consejos o comités: se ha convertido en un fenómeno dinámico, heterogéneo y profundamente político, que incide no solo en la vida interna de las universidades, sino también en sus vínculos con la sociedad. Los liderazgos estudiantiles actuales ya no solo reivindican derechos estudiantiles; abogan por transformaciones más profundas en los modelos educativos, en la cultura institucional y en la orientación ética de las universidades. En este contexto, su influencia institucional se vuelve tan relevante como la de otros actores con mayor jerarquía formal.

Pareja Fernández de la Reguera et al. (2012) señalan que el liderazgo estudiantil no responde a un único perfil. Puede adoptar formas carismáticas, organizativas, deliberativas o creativas, dependiendo del contexto sociopolítico y de las estructuras institucionales que lo contengan o lo inhiban. Este liderazgo es una escuela de ciudadanía activa: desde sus prácticas se cultiva la participación, la autonomía, la crítica y la corresponsabilidad. Su influencia institucional se expresa en iniciativas que van desde la defensa de los derechos humanos hasta la propuesta de reformas curriculares, pasando por la creación de redes académicas, proyectos de servicio comunitario o intervenciones en la política pública educativa.

Según Badillo-Vega (2022), el liderazgo estudiantil es especialmente significativo en entornos universitarios donde la autoridad se ejerce de forma abierta al diálogo. En estos casos, la participación estudiantil no se limita a una presencia testimonial, sino que se transforma en una fuerza activa para el diseño de políticas institucionales más inclusivas, democráticas y sensibles a los contextos sociales. El liderazgo estudiantil influye no solo por su voz crítica, sino por su capacidad de proponer, construir y sostener alternativas.

De acuerdo con Gatica et al. (2019), sin embargo, esta influencia no es automática ni garantizada. En muchas universidades públicas mexicanas, los liderazgos estudiantiles enfrentan obstáculos estructurales como la falta de canales reales de participación, el adultocentrismo institucional, o la precarización de la experiencia universitaria. A pesar de ello, su capacidad de incidir persiste, especialmente cuando se articulan con procesos de movilización social, con redes interuniversitarias y con plataformas digitales que amplifican su visibilidad y legitimidad.

Rivera Corredor y Méndez Sosa (2022) enfatizan que una universidad comprometida con su misión transformadora no puede marginar al liderazgo estudiantil, sino que debe reconocerlo como actor estratégico. Su influencia institucional no se limita al plano de la protesta o la representación política: también se expresa en los modos en que los estudiantes resignifican los espacios, democratizan las prácticas pedagógicas y promueven una cultura universitaria más equitativa. En definitiva, el liderazgo estudiantil no solo transforma a la universidad; la obliga a repensarse, a mirarse desde otras voces y a reconstruirse como un espacio verdaderamente plural y participativo (Rivera Corredor & Méndez Sosa, 2022; Gatica et al., 2019; Pareja Fernández de la Reguera et al., 2012; Misas Hernández & López Rodríguez del Rey, 2021; Badillo-Vega, 2022).

## **INNOVACIÓN EDUCATIVA: CONCEPTOS, MODELOS Y DIMENSIONES**

Tal como lo expone Prendes Espinosa (2020), hablar de innovación educativa en la universidad contemporánea implica asumir que la educación ya no puede seguir funcionando bajo lógicas heredadas de otras épocas. Las transformaciones sociales, tecnológicas y culturales han reconfigurado las condiciones del aprendizaje, exigiendo nuevas formas de pensar el acto educativo y nuevas estrategias para responder a las necesidades de estudiantes diversos, hiperconectados y críticamente activos. En este contexto, la innovación educativa no puede ser concebida como un simple añadido metodológico, sino como una

práctica compleja, con múltiples dimensiones y profundos efectos sobre la cultura institucional.

Desde la perspectiva de López-Larios, Estévez-Nénninger y González-Bello (2022), comprender la innovación requiere distinguir entre sus tipologías más frecuentes: la curricular, la didáctica y la tecnológica. Cada una de ellas moviliza transformaciones distintas, pero convergen en el propósito común de hacer más significativo, inclusivo y pertinente el proceso educativo. A su vez, esta clasificación permite identificar tanto las oportunidades como los desafíos que enfrenta el profesorado al intentar transformar su práctica en medio de estructuras rígidas o culturas resistentes al cambio.

Como lo ha señalado Guío Romero, Pintor Chávez y Gómez Zermeño (2015), detrás de toda innovación exitosa hay un sustento teórico que permite comprenderla, proyectarla y evaluarla. Modelos como los propuestos por Rogers, Fullan y Zabala han sido clave para pensar los procesos de adopción, implementación y transformación pedagógica. Estos enfoques ayudan a superar la visión ingenua del cambio como simple sustitución de técnicas, abriendo paso a una mirada más compleja, donde la innovación se entiende como una intervención intencionada y contextualizada sobre la realidad educativa.

Vargas Colmenares (2019) advierte que innovar en educación superior también supone lidiar con factores que facilitan o frenan el cambio. La existencia de liderazgos pedagógicos, la disponibilidad de recursos, la cultura de colaboración y la formación docente continua son impulsores clave. En contraste, las inercias institucionales, el exceso de burocracia y la falta de acompañamiento pueden neutralizar las mejores iniciativas. En suma, pensar la innovación educativa como un proceso sistémico y cultural implica reconocer que cambiar no es solo introducir nuevas herramientas, sino alterar creencias, estructuras y modos de habitar el aula (Prendes Espinosa, 2020; López-Larios et al., 2022; Guío Romero et al., 2015; Vargas Colmenares, 2019).

## Conclusiones

Desde la perspectiva de Hernández Yáñez (2013), comprender la gobernanza y el liderazgo en la universidad exige una mirada que supere el tecnicismo y recupere su dimensión ética, simbólica y política. A lo largo del texto ha quedado claro que liderar no consiste solo en gestionar recursos ni en administrar estructuras, sino en sostener una visión institucional anclada en el bien común, la corresponsabilidad y la justicia organizacional.

Como señala Orozco (2014), formar líderes para la universidad del siglo XXI implica cultivar una conciencia crítica capaz de habitar la complejidad con integridad. No se trata de moldear perfiles homogéneos, sino de acompañar trayectorias diversas que puedan responder, desde sus propias experiencias, a los desafíos de una institución plural y transformadora. El liderazgo académico, cuando se vincula con la misión universitaria, se convierte en un acto de servicio, discernimiento y compromiso colectivo.

Se ha demostrado, además, que los estilos de liderazgo más eficaces no son aquellos que replican fórmulas estandarizadas, sino los que integran enfoques transformacionales, distribuidos y situacionales en función de los contextos específicos. Tal como argumentan Misas Hernández y López Rodríguez del Rey (2021), liderar con sentido exige flexibilidad, escucha activa y una lectura sensible del entorno. Solo así es posible construir legitimidad y sostener procesos de cambio genuino dentro de las comunidades académicas.

La recuperación de modelos participativos y colegiados representa, como destacan Rivera Corredor y Méndez Sosa (2022), una apuesta por una gobernanza más democrática, donde la autoridad se redistribuye y la toma de decisiones se convierte en ejercicio pedagógico de lo colectivo. En ese marco, el estilo rectoral deja de ser una expresión personalista para convertirse en una construcción ética situada, cargada de consecuencias simbólicas para la cultura institucional (Gatica et al., 2019).

Por último, el liderazgo estudiantil se presenta no como un actor secundario, sino como una fuerza viva que interpela, renueva y amplía el horizonte ético de la universidad. Reconocer su influencia es reconocer que el liderazgo universitario es, en el fondo, una práctica intergeneracional, diversa y profundamente humana, cuya legitimidad se mide no por el control, sino por la capacidad de convocar futuros compartidos (Badillo-Vega, 2022; Pareja Fernández de la Reguera et al., 2012; Cuevas López et al., 2019).

---

## Referencias

Badillo-Vega, R. (2022). Liderazgo universitario: Un análisis cualitativo del estilo de liderazgo de rectores. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 15, 1–26. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m15.luac>

Cuevas López, M., Fernández Cruz, M., Díaz Rosas, F., Gijón Puerta, J., Lizarte Simón, E. J., Ibáñez-Cubillas, P., El Homrani, M., Ávalos Ruiz, I., & Rodríguez Muñoz, R. (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 52–72. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12120>

Gatica, L., Cruz, E., Luis, K., García, P., Vargas, R., Hernández, J., Rodríguez, I., & Tepal, I. (2019). Liderazgo docente en las universidades públicas de México. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 6(5), 1–12. <http://www.reibci.org>

Guío Romero, R., Pintor Chávez, M. M., & Gómez Zermeño, M. G. (2015). Innovación educativa en las prácticas de profesores de educación superior: Aportes y beneficios. *Innovaciones Educativas*, 17(22), 41–51.

Hernández Yáñez, M. L. (2013). Liderazgo académico. *Revista de la Educación Superior*, 42(167), 105–131.

López-Larios, C., Estévez-Nénninger, E.-H., & González-Bello, E.-O. (2022). Cambio e innovación educativa en la teoría y la práctica de la formación inicial docente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(37), 155–174. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.37.1309>

Misas Hernández, J., & López Rodríguez del Rey, M. M. (2021). El liderazgo estudiantil universitario ante los retos de la inclusión social: Sistematización de experiencias. *Revista Conrado*, 17(83), 128–135.

Orozco, H. (2014). *Importancia del liderazgo compartido en la misión universitaria ignaciana* [Ensayo de maestría, Universidad de Deusto].

Pareja Fernández de la Reguera, J. A., López Núñez, J. A., El Homrani, M., & Lorenzo Martín, R. (2012). El liderazgo en los estudiantes universitarios: Una fructífera línea de investigación. *Educación*, 48(1), 91–119. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130838006>

Prendes Espinosa, M. P. (2020). Tecnologías en enseñanza superior: profesores innovadores e instituciones innovadoras. *Revista de Ciencias Sociales Ambos Mundos*, (1), 23–39. <https://doi.org/10.14198/ambos.2020.1.3>

Rivera Corredor, D. A., & Méndez Sosa, C. A. (2022). Construyendo un verdadero liderazgo educativo universitario. *Dialogus*, 6(10), 148–157. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i10.727>

Vargas Colmenares, S. A. (2019). *La importancia de la innovación educativa: Tendencias observadas durante los últimos diez años en Colombia* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.