

Liderazgo e Innovación Educativa en la Universidad: Claves Conceptuales Para Una Transformación Ética, Pedagógica y Política

Educational Leadership and Innovation in the University: Conceptual Keys for Ethical, Pedagogical, and Political Transformation

Dr. Guadalupe Martínez Herrera; Dr. Armando Ortiz Guzmán & MAE Juan Guadalupe Martínez Macías

Resumen. El presente artículo analiza los fundamentos conceptuales del liderazgo y la innovación educativa en la universidad contemporánea, entendidos como ejes estratégicos en un contexto atravesado por tensiones entre tradición y transformación. A partir de una revisión crítica del discurso académico y de marcos interdisciplinarios, se propone una lectura integrada de ambos conceptos como prácticas ético-políticas capaces de movilizar el cambio institucional. Se argumenta que el liderazgo transformacional y la innovación situada no operan como dispositivos técnicos, sino como construcciones culturales que reconfiguran los sentidos de la educación superior desde una perspectiva formativa, inclusiva y comprometida con el bien común. En ese marco, se discuten las implicaciones de comprender la universidad como territorio de disputa simbólica y de posibilidad social, más allá de los imperativos de eficiencia y control.

Palabras clave. Liderazgo académico, innovación educativa, universidad, transformación institucional, ética pedagógica

Abstract. This article examines the conceptual foundations of leadership and educational innovation in contemporary universities, viewed as strategic axes within a landscape shaped by the tension between tradition and transformation. Through a critical review of academic discourse and interdisciplinary frameworks, it proposes an integrated reading of both concepts as ethical-political practices with the capacity to mobilize institutional change. It argues that transformational leadership and situated innovation do not operate as mere technical tools, but rather as cultural constructions that reconfigure the meaning of higher education from a formative, inclusive, and socially engaged perspective. In this context, the university is understood as a space of symbolic dispute and collective possibility, beyond the mandates of efficiency and managerial control.

Keywords. Academic leadership, educational innovation, university, institutional transformation, pedagogical ethics

Introducción

Según Ordorika (2024), la universidad contemporánea se encuentra en el corazón de una encrucijada histórica: decidir entre preservar una identidad basada en el pensamiento crítico o reformular sus prácticas para responder a exigencias de competitividad, eficiencia y estandarización global. En medio de ese dilema estructural, dos conceptos han emergido como ejes discursivos y prácticos de gran impacto: el liderazgo y la innovación educativa. Ambos no solo representan aspiraciones de mejora, sino también apuestas políticas sobre el tipo de institución que queremos construir.

En este contexto, como bien plantean Zavala-Guirado, González-Castro y Vázquez-García (2020), la innovación ha dejado de ser entendida como una mera herramienta técnica para adquirir un carácter transformador, colaborativo y ético, mientras que el liderazgo académico se ha resignificado como una práctica relacional y crítica que busca movilizar sentidos, personas y proyectos. La convergencia entre ambas categorías no es fortuita, sino estructural, y su análisis exige marcos teóricos que integren pedagogía, política y cultura institucional.

Desde esta óptica, el presente artículo explora los fundamentos conceptuales del liderazgo y la innovación educativa en la universidad del siglo XXI, analizando su emergencia contextual, sus tensiones con la tradición, y su entrelazamiento teórico desde perspectivas interdisciplinarias. El objetivo es ofrecer claves interpretativas para comprender cómo estas nociones, lejos de ser accesorios discursivos, constituyen vectores fundamentales para la transformación ética, pedagógica y política de la educación superior (Acuña Zúñiga et al., 2021; Hernández Yáñez, 2013; Cuevas López et al., 2019).

FUNDAMENTO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO E INNOVACIÓN EDUCATIVA

Como plantea Ordorika (2024), las universidades contemporáneas se enfrentan a una disyuntiva crucial: preservar su identidad histórica como espacios de pensamiento crítico o transformarse para responder a las presiones del mundo globalizado. En medio de esta tensión, dos conceptos han adquirido un protagonismo creciente en el discurso institucional: liderazgo e innovación educativa. Aunque suelen abordarse de forma separada, ambos representan dimensiones complementarias de los procesos de transformación que vive la educación superior, en tanto activan estructuras, prácticas y sentidos orientados a la mejora. Comprender su emergencia, su interrelación y sus marcos teóricos resulta indispensable para interpretar los desafíos actuales que enfrenta la universidad.

Tal como sostienen Zavala-Guirado, González-Castro y Vázquez-García (2020), la innovación educativa ha dejado de ser una noción puramente técnica para convertirse en un principio organizador del cambio universitario. En este nuevo marco, se entiende como un proceso situado, colaborativo y ético, que reconfigura tanto las formas de enseñar y aprender como las relaciones institucionales. En paralelo, el liderazgo académico ha superado su enfoque gerencial para ser pensado como una práctica relacional, orientada a construir visión, movilizar comunidades y generar condiciones para el cambio significativo (Hernández Yáñez, 2013). Esta convergencia entre liderazgo transformacional e innovación pedagógica marca un viraje en la manera de concebir el papel de quienes conducen y habitan las instituciones universitarias.

Desde la mirada de Acuña Zúñiga et al. (2021), estos conceptos no emergen en un vacío, sino como respuesta a un contexto en el que conviven prácticas heredadas con nuevas demandas sociales, tecnológicas y epistemológicas. Por ello, es fundamental analizar las tensiones entre tradición y cambio que atraviesan los intentos de transformación institucional. Estas tensiones no deben ser vistas como obstáculos, sino como oportunidades para revisar críticamente lo que se conserva,

lo que se transforma y lo que se reinventa. En esa línea, el liderazgo y la innovación educativa aparecen no como recetas, sino como apuestas estratégicas que deben anclarse en teorías sólidas y marcos interdisciplinarios.

Como subraya Hernández Yáñez (2013), comprender estos procesos requiere ir más allá de los discursos normativos. Se necesita abrir un diálogo entre la teoría y la práctica, entre la gestión y la pedagogía, entre el compromiso ético y la visión institucional. Así, el análisis conceptual del liderazgo e innovación educativa constituye un punto de partida para repensar el rol de la universidad en el siglo XXI: no como espacio de reproducción, sino como territorio vivo de transformación, resistencia y posibilidad (Ordorika, 2024; Zavala-Guirado et al., 2020; Acuña Zúñiga et al., 2021; Hernández Yáñez, 2013).

Emergencia de los conceptos en el contexto universitario contemporáneo

Para Ordorika (2024), hablar hoy de liderazgo e innovación en la universidad implica reconocer que ambos conceptos no surgen simplemente por moda académica ni por exigencias técnicas externas, sino por un proceso más profundo de transformación institucional y cultural. La universidad del siglo XXI se encuentra atravesada por tensiones históricas no resueltas entre su misión humanista y su papel cada vez más instrumental dentro de sistemas económicos globalizados. En este contexto, la aparición de estos dos ejes —liderazgo e innovación— actúa como una respuesta conceptual y práctica frente a la necesidad de redefinir la identidad y el propósito universitario.

De acuerdo con Zavala-Guirado, González-Castro y Vázquez-García (2020), el surgimiento del discurso de la innovación educativa responde, en buena medida, a un giro en la cultura institucional. Ya no se trata únicamente de cumplir con estándares de calidad o adaptar herramientas digitales, sino de reimaginar la enseñanza y el aprendizaje como procesos abiertos, flexibles y centrados en el sujeto. La innovación, en este sentido, se convierte en un campo simbólicamente disputado, donde convergen las aspiraciones de cambio con las resistencias al

mismo. Así, su emergencia no es neutra: viene cargada de sentidos que deben ser comprendidos en clave crítica, contextual y situada.

Hernández Yáñez (2013) ha expuesto que el liderazgo académico también ha cobrado una centralidad inédita en esta nueva etapa universitaria. Sin embargo, más allá de su dimensión organizativa, lo que está en juego es su potencial transformador: un liderazgo que no se limite a gestionar la rutina, sino que sepa abrir caminos para lo posible. En este marco, el liderazgo se desplaza del plano de las funciones administrativas al de las mediaciones ético-políticas, constituyéndose como una práctica reflexiva que orienta el sentido colectivo de las instituciones. Lo que emerge es la figura de un líder académico que no solo conduce, sino que inspira, problematiza, escucha y construye en diálogo.

Desde esta óptica, la relación entre liderazgo e innovación no es accidental, sino estructural. Ambas categorías se necesitan mutuamente para significarse: no puede hablarse de procesos de innovación reales sin liderazgos comprometidos con el cambio; ni puede imaginarse un liderazgo contemporáneo que no se alimente de propuestas innovadoras, tanto en lo pedagógico como en lo institucional. De ahí que autores como Acuña Zúñiga et al. (2021) subrayen que estos conceptos deben entenderse como vectores de transformación integral, capaces de articular el saber académico con las urgencias sociales.

Cuevas López et al. (2019) enfatiza que la emergencia de estas nociones en el discurso universitario no puede separarse de un contexto más amplio de crisis civilizatoria, en el que la universidad se ve interpelada a repensar sus formas de producción, legitimación y difusión del conocimiento. En este escenario, el liderazgo y la innovación aparecen no solo como respuestas institucionales, sino como posibilidades epistémicas para recuperar la dimensión pública, crítica y comprometida de la educación superior. En definitiva, más que conceptos, se están convirtiendo en claves interpretativas del presente y del porvenir universitario (Ordorika, 2024; Zavala-Guirado et al., 2020; Cuevas López et al., 2019).

Relación entre liderazgo transformacional e innovación pedagógica

Como plantea Badillo-Vega (2022), el liderazgo transformacional no solo responde a una forma de dirigir, sino que representa una postura ética ante el cambio educativo, caracterizada por la inspiración, la confianza y la visión compartida. Su irrupción en la universidad se vincula con la necesidad de superar lógicas gerenciales tradicionales que se han mostrado insuficientes para atender los desafíos del aprendizaje en tiempos de incertidumbre. En este modelo, el líder no impone, sino que acompaña; no gestiona personas como recursos, sino que potencia talentos como sujetos creativos, lo cual resulta esencial para cultivar entornos verdaderamente innovadores.

Según lo argumentan Zavala-Guirado, González-Castro y Vázquez-García (2020), la innovación pedagógica florece con mayor fuerza cuando se habilitan espacios institucionales donde el liderazgo no se ejerce de forma vertical, sino como una práctica distribuida que escucha, reconoce y valora la voz del profesorado. Es precisamente allí donde el liderazgo transformacional despliega su impacto más significativo: en su capacidad para generar climas organizacionales de confianza, romper con rutinas obsoletas y movilizar procesos de mejora que parten del diálogo y la reflexión crítica. Así, innovación y liderazgo no se relacionan por contigüidad, sino por interdependencia: se fortalecen mutuamente.

En este sentido, autores como Cuevas López et al. (2019) destacan que el liderazgo transformacional se convierte en catalizador de la innovación pedagógica cuando logra alinear la misión institucional con la creatividad docente y el compromiso social. Esto implica no solo abrir camino a nuevas metodologías o tecnologías, sino transformar los sentidos mismos del acto educativo, desde una ética del cuidado, la inclusión y la transformación colectiva (Cuevas López et al., 2019; Badillo-Vega, 2022; Zavala-Guirado et al., 2020).

Tensiones entre tradición y cambio en la educación superior

Como reflexiona Ordorika (2024), las universidades contemporáneas se encuentran atrapadas en una paradoja que las define: mientras conservan estructuras profundamente tradicionales en sus formas de gobierno, currículo y evaluación, enfrentan demandas crecientes de transformación derivadas de una sociedad que evoluciona con velocidad vertiginosa. Esta tensión entre lo que ha sido y lo que debe ser no se resuelve fácilmente, pues cada intento de reforma activa resistencias que emergen tanto desde los núcleos académicos como desde las propias políticas institucionales. Lo que está en juego no es solo una cuestión de actualización, sino una redefinición de los sentidos de la universidad en el siglo XXI.

De acuerdo con lo planteado por Zavala-Guirado, Vázquez-García y González-Castro (2017), muchos de los cambios impulsados desde el discurso de la innovación educativa chocan con hábitos institucionales arraigados que perpetúan prácticas rígidas, verticales y centradas en la reproducción del conocimiento. A menudo, los intentos de transformación se ven desactivados por una cultura académica que privilegia la permanencia, la autoridad jerárquica y el ritualismo burocrático. En ese sentido, el cambio no solo requiere voluntad política, sino también una intervención profunda en los esquemas de pensamiento y en los imaginarios que sostienen las rutinas docentes y administrativas.

Tal como argumenta Cuevas López et al. (2019), el liderazgo académico se convierte en un factor clave para navegar estas tensiones, en tanto puede habilitar puentes entre la memoria institucional y las exigencias de futuro. No se trata de negar la tradición, sino de interpretarla críticamente y seleccionar, con criterio ético, cuáles de sus legados pueden dialogar con las necesidades actuales. En esa línea, el cambio genuino no consiste en reemplazar lo viejo por lo nuevo, sino en articular procesos que permitan evolucionar sin perder la raíz, recuperando el sentido público, social y emancipador de la educación universitaria (Zavala-Guirado et al., 2017; Cuevas López et al., 2019; Ordorika, 2024).

Perspectivas teóricas y enfoques interdisciplinarios

Desde el análisis de Hernández Yáñez (2013), comprender el liderazgo académico en su dimensión teórica implica alejarse de los enfoques normativos que lo reducen a habilidades individuales o estilos de mando. El liderazgo, cuando se aborda desde una mirada crítica, se construye como una práctica relacional, situada históricamente, que articula poder, conocimiento y subjetividad dentro de contextos institucionales complejos. Esta perspectiva interpela las teorías clásicas del management y abre paso a marcos teóricos más amplios, donde confluyen nociones provenientes de la pedagogía crítica, la sociología de las organizaciones y la filosofía política.

Tal como lo plantea Zavala-Guirado, González-Castro y Vázquez-García (2020), lo mismo ocurre con la innovación educativa: su comprensión requiere abrirse a enfoques interdisciplinarios que vayan más allá de los tecnicismos o las modas didácticas. Desde una mirada epistémica, innovar significa problematizar lo establecido, pensar el currículo como construcción social, y concebir al docente como agente de transformación y no como mero ejecutor de reformas. En este sentido, la innovación se alimenta de teorías del aprendizaje activo, del pensamiento complejo, de la pedagogía emancipadora y de la investigación acción, en una sinergia que exige diálogo constante entre disciplinas.

En palabras de Ordorika (2024), ambas nociones —liderazgo e innovación— pueden ser entendidas como procesos interdisciplinarios de interpretación institucional, en los que se entrelazan lo estructural y lo simbólico, lo normativo y lo ético, lo académico y lo político. Desde esta óptica, las teorías que los sustentan no pueden ser unidimensionales ni descontextualizadas. Por eso, estudios como el de Acuña Zúñiga et al. (2021) insisten en que el análisis de las prácticas de liderazgo e innovación en la educación superior debe incorporar marcos teóricos capaces de captar la complejidad de las relaciones humanas, la diversidad cultural y los procesos de cambio institucional (Acuña Zúñiga et al., 2021; Ordorika, 2024; Zavala-Guirado et al., 2020; Hernández Yáñez, 2013).

FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Según Hernández Yáñez (2013), pensar el liderazgo en el ámbito universitario no puede reducirse a una cuestión de habilidades gerenciales ni a la mera administración de recursos humanos. Por el contrario, se trata de una práctica profundamente situada que articula lo ético, lo político y lo pedagógico en el marco de instituciones que no solo imparten conocimiento, sino que configuran sentidos, producen cultura y modelan ciudadanía. En este contexto, los fundamentos del liderazgo educativo deben ser comprendidos como un entramado de responsabilidades compartidas, tensiones institucionales y decisiones con impacto formativo.

Tal como plantea Orozco (2014), el liderazgo académico no puede desvincularse de la misión universitaria. Esto implica asumir que liderar es acompañar procesos, inspirar comunidades y sostener proyectos colectivos que respondan al bien común. En una universidad orientada por principios humanistas, el liderazgo se construye desde la ética del cuidado, el discernimiento crítico y la capacidad de construir consenso sin neutralizar la diversidad. De ahí que uno de sus fundamentos clave sea su dimensión formativa: formar no solo estudiantes, sino también personas, ideas, vínculos y proyectos.

Como sostienen Cuevas López et al. (2019), los entornos complejos que hoy enfrentan las universidades —marcados por la incertidumbre, la presión evaluativa, la fragmentación organizativa y las exigencias externas— requieren liderazgos capaces de conjugar visión estratégica con sensibilidad institucional. Las funciones del liderazgo académico, en este sentido, van más allá de la toma de decisiones: implican tejer redes de colaboración, interpretar contextos cambiantes y sostener la coherencia entre valores y prácticas en todos los niveles de la vida universitaria.

Desde una perspectiva empírica, Badillo-Vega (2022) enfatiza que el liderazgo institucional se concreta en estilos que dejan huella en la cultura organizacional. Las formas rectorales de liderar, por ejemplo, revelan concepciones distintas sobre la

gobernanza, el poder y la participación. Asimismo, la formación de nuevos líderes no puede quedar al azar ni basarse únicamente en la experiencia acumulada: se requiere intencionalidad, acompañamiento y espacios que promuevan la reflexión crítica sobre el sentido del liderazgo en un proyecto educativo. Formar líderes universitarios es, en última instancia, formar guardianes del espíritu ético de la institución (Badillo-Vega, 2022; Cuevas López et al., 2019; Orozco, 2014; Hernández Yáñez, 2013).

El liderazgo como construcción ética y política

Hernández Yáñez (2013) señala que comprender el liderazgo en la educación superior exige apartarse de modelos funcionalistas que lo entienden como una mera técnica de dirección. El liderazgo universitario, lejos de ser un asunto de jerarquías o procedimientos, se configura como una práctica situada, profundamente marcada por dilemas éticos, contextos sociales y disputas culturales. No se trata solo de conducir a otros, sino de saber qué tipo de universidad se quiere construir, a quién se sirve y desde qué valores se ejerce el poder institucional. Liderar, en este sentido, no es neutral: implica tomar postura, resistir inercias y promover condiciones de equidad, justicia y sentido colectivo.

Desde el punto de vista de Orozco (2014), al abordar el liderazgo desde la perspectiva de la tradición ignaciana, subraya que toda acción educativa se encuentra atravesada por una dimensión moral, que exige no solo formar competencias, sino también cultivar la conciencia crítica y la responsabilidad social. Este tipo de liderazgo ético no se impone desde la autoridad, sino que se gesta en el acompañamiento, el discernimiento compartido y la apertura a la pluralidad. La universidad, bajo esta mirada, no puede reducirse a una fábrica de egresados o a un agente de productividad: es ante todo una comunidad de sentido, donde el liderazgo se expresa en decisiones que afectan personas, relaciones y futuros posibles.

Según Cuevas López et al. (2019), el liderazgo ético adquiere un carácter político cuando no se limita a lo declarativo, sino que se traduce en estructuras, políticas y

prácticas concretas. En muchas universidades, los liderazgos se ven presionados por lógicas neoliberales que privilegian la eficiencia, los rankings y los indicadores de impacto por encima del bienestar del profesorado o la calidad humana de los vínculos educativos. En este contexto, ejercer un liderazgo ético significa también resistir esa lógica deshumanizante y recuperar el lugar de la universidad como espacio de pensamiento crítico, inclusión y transformación social. Implica actuar con transparencia, redistribuir el poder y hacer valer la voz de quienes históricamente han sido marginados en la toma de decisiones.

En esa misma línea, Badillo-Vega (2022) sostiene que el liderazgo universitario más eficaz no es el que se adapta al sistema, sino el que lo cuestiona desde dentro, el que es capaz de combinar visión estratégica con sensibilidad humana. Esto se expresa, por ejemplo, en el reconocimiento de los liderazgos emergentes entre el profesorado joven, en la valoración del trabajo interdisciplinario, o en la defensa del pensamiento libre frente a las presiones externas. No basta con planear, evaluar y gestionar: también es necesario escuchar, cuidar y sostener procesos que desafían la lógica del rendimiento inmediato.

Por todo ello, hablar del liderazgo como construcción ética y política es, en el fondo, hablar de un tipo de compromiso que va más allá del cargo o la función: se trata de una disposición existencial, un modo de habitar la universidad desde la responsabilidad con los otros y con la sociedad a la que se debe. En este horizonte, liderar significa construir comunidad, sostener la esperanza y abrir caminos para una educación verdaderamente humanista (Hernández Yáñez, 2013; Orozco, 2014; Cuevas López et al., 2019; Badillo-Vega, 2022).

Funciones del liderazgo académico en entornos complejos

Como plantea Hernández Yáñez (2013), las funciones del liderazgo académico se han ampliado de forma significativa en las últimas décadas, a medida que la universidad ha dejado de ser un entorno relativamente estable para convertirse en un espacio de tensiones permanentes. El contexto contemporáneo —atravesado por la digitalización, la precarización laboral, la internacionalización y las exigencias

de rendición de cuentas— exige a los líderes universitarios mucho más que habilidades de gestión: requiere de ellos una profunda comprensión del sistema educativo como campo político y cultural, donde cada decisión tiene repercusiones éticas, institucionales y sociales.

Desde la mirada de Orozco (2014), las funciones del liderazgo académico no pueden limitarse a lo administrativo. El liderazgo debe ser entendido como una práctica formativa, donde se acompaña a otros en su desarrollo profesional y humano, se crean condiciones para el pensamiento crítico y se favorece una cultura del cuidado. En este sentido, liderar implica actuar como mediador en los conflictos, como facilitador del diálogo entre disciplinas, como generador de consensos en medio de la diversidad. Las funciones del líder, por tanto, oscilan entre lo operativo y lo simbólico, entre lo técnico y lo inspirador.

Explica Badillo-Vega (2022) que uno de los retos más complejos del liderazgo en la educación superior es ejercer en escenarios marcados por la incertidumbre institucional, los cambios normativos frecuentes y la fragmentación del tejido académico. Frente a ello, el liderazgo eficaz debe ser resiliente y flexible, capaz de anticipar escenarios y de sostener el compromiso ético incluso cuando las condiciones estructurales resultan adversas. Esto implica tomar decisiones que no siempre serán populares, pero que deben estar guiadas por principios, visión y responsabilidad colectiva.

De acuerdo con Cuevas López et al. (2019), otra función crítica del liderazgo académico es la de sostener un proyecto universitario con sentido, que no se diluya ante las modas o las presiones externas. El líder académico debe mantener el horizonte misional de la institución, garantizando la coherencia entre los valores declarados y las prácticas reales. Debe, además, fomentar el desarrollo profesional del cuerpo docente, apoyar la innovación pedagógica y fortalecer los espacios de participación, reconociendo la pluralidad de voces que componen la comunidad universitaria. Todo ello, sin perder de vista que la universidad no se gestiona solamente con indicadores, sino también con empatía, visión política y compromiso

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

Conclusiones

Desde el análisis propuesto, se reafirma que liderazgo e innovación no son simplemente conceptos de moda en la retórica institucional, sino categorías analíticas esenciales para comprender las transformaciones que atraviesan las universidades en el siglo XXI. Como plantea Ordorika (2024), estos ejes deben leerse a la luz de las tensiones históricas entre la misión humanista de la universidad y las presiones del orden global. Lejos de ser nociones neutras, implican posicionamientos éticos, políticos y pedagógicos.

A lo largo del desarrollo se ha evidenciado que la innovación educativa requiere de liderazgos transformacionales que no impongan, sino que escuchen, acompañen y generen sentido compartido. Tal como sugiere Badillo-Vega (2022), es en la configuración de climas de confianza y participación donde estos liderazgos se convierten en catalizadores del cambio real, y no en meros administradores de reformas. La interdependencia entre liderazgo distribuido e innovación situada constituye una clave estratégica para repensar el futuro educativo universitario (Cuevas López et al., 2019).

Por otro lado, comprender el liderazgo académico exige ir más allá de los enfoques gerencialistas. En palabras de Hernández Yáñez (2013), se trata de una práctica relacional cargada de sentido ético y político, capaz de sostener proyectos colectivos en escenarios marcados por la incertidumbre. Así, la universidad no puede seguir siendo dirigida con esquemas del pasado, sino a través de liderazgos comprometidos con el bien común, el pensamiento crítico y la transformación cultural (Zavala-Guirado et al., 2020).

La innovación, en esta línea, tampoco puede reducirse a la incorporación de herramientas tecnológicas o ajustes curriculares. Como bien subraya Acuña Zúñiga et al. (2021), innovar implica reconfigurar sentidos, transformar prácticas y asumir

una perspectiva epistémica crítica. Y esto solo es posible si se construyen liderazgos sensibles a la diversidad institucional, dispuestos a cuestionar inercias y a imaginar lo posible desde marcos interdisciplinarios y horizontes compartidos (Ordorika, 2024).

Finalmente, hablar de liderazgo e innovación en la universidad implica asumir que ambos conceptos no ofrecen recetas, sino preguntas. Y quizás allí radica su fuerza transformadora: en abrir espacios de diálogo, en sostener la esperanza activa y en recuperar el sentido público de la educación superior como proyecto ético, colectivo y emancipador (Cuevas López et al., 2019; Orozco, 2014; Hernández Yáñez, 2013).

Referencias

Acuña Zúñiga, C. C., Taroppio Jerez, D. A., Franz Villalobos, M. K., & Quintana Leyton, E. (2021). *Innovación educativa en educación superior: Creencias y prácticas de académicos y equipos directivos*. *Paideia*, 68, 107–135. <https://doi.org/10.29393/PA68-4IEES50004>

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>

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

Ordorika, I. (2024). *Organización, gobierno y liderazgo universitario: Una base conceptual para el análisis del cambio en la educación superior*. Universidad Nacional Autónoma de México.

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

Zavala-Guirado, M. A., González-Castro, I., & Vázquez-García, M. A. (2020). Modelo de innovación educativa según las experiencias de docentes y estudiantes universitarios. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), e049. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.590>

Zavala-Guirado, M. A., Vázquez-García, M. A., & González-Castro, I. (2017). *Innovación educativa en el nivel superior, reflexiones para la práctica docente*. Instituto Tecnológico de Sonora.