



GLOBAL PERSPECTIVES

IN EDUCATIONAL LEADERSHIP AND INNOVATION

Artículo de Investigación
Científica

Cómo citar en normas APA

Balbotín Alvarado, R., Castro Rubilar, F., Castro Rubilar, J., & Rosales Astudillo, E. (2026). Liderazgo pedagógico para fortalecer la formación inicial docente. *Global Perspectives in Educational Leadership and Innovation*, 1, e.2123. <https://revistas.usac.edu.gt/index.php/gpeli/article/view/2123>

Autor para correspondencia
rbalbotin@ubiobio.cl

Roxana Balbotín Alvarado ¹



Universidad del Bío Bío
Chile

Fancy Castro Rubilar ²



Universidad del Bío Bío
Chile

Juana Castro Rubilar ³



Universidad del Bío Bío
Chile

Emmanuel Rosales Astudillo ⁴



Universidad del Bío Bío
Chile

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Recibido: 26 /02/2026
Aceptado: 24/03/2026
Publicado: 30/03/2026

Liderazgo pedagógico para fortalecer la formación inicial docente

Pedagogical leadership to strengthen initial teacher training

Resumen

Este estudio analiza las principales competencias pedagógicas, profesionales, personales y estrategias de enseñanza de docentes universitarios que forman profesores y la relación de estas con el liderazgo pedagógico. La investigación se llevó a cabo en una universidad pública del centro sur de Chile que dicta nueve carreras de pedagogía. Metodológicamente, este estudio tiene un enfoque mixto secuencial con participación de docentes y estudiantes. Este artículo reporta la fase cualitativa del estudio. Los hallazgos dan cuenta de que el liderazgo pedagógico se configura como un conjunto de prácticas en las que confluyen dimensiones profesionales y personales. Se enfatiza que el dominio disciplinar y la actualización constituyen pilares del ejercicio profesional, así como la apertura a innovación pedagógica, uso de tecnologías y capacidad de adaptación a cambios emergentes. Sin embargo, la dimensión relacional y construcción de vínculos con el estudiantado es considerada aún más relevante para el logro de aprendizajes significativos.

Palabras clave: liderazgo, enseñanza superior, formación inicial

Abstract

This study analyses the main pedagogical, professional, and personal competencies and teaching strategies of university teachers' educators, and the relationship of these competencies with the pedagogical leadership.





The research was conducted at a public university in south-central Chile that offers nine teacher education programs. Methodologically, this study employs a sequential mixed-methods approach with the participation of both teachers' educators and teaching students. This article reports on the qualitative phase of the study. The findings demonstrate that pedagogical leadership is configured as a set of practices in which professional and personal dimensions converge. It is emphasized that disciplinary knowledge and professional development are key elements for professional practice, as well as openness to pedagogical innovation, the use of technology, and the ability to adapt to emerging changes. However, the relational dimension and the building of relationships with students are considered even more relevant for achieving meaningful learning.

Keywords: leadership, higher education, initial training



GLOBAL PERSPECTIVES

IN EDUCATIONAL LEADERSHIP AND INNOVATION

Introducción

La investigación que se presenta ha buscado contribuir a la generación de nuevo conocimiento en relación con el liderazgo pedagógico que caracteriza a docentes de educación superior, poniendo especial énfasis en los procesos pedagógicos, creativos y reflexivos que llevan a cabo los docentes. En ese entendido la pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Cuáles son las principales competencias profesionales, pedagógicas, personales y estrategias de enseñanza que se despliegan en el quehacer docente y cómo estas características configuran un liderazgo pedagógico en los procesos de enseñanza- aprendizaje en la educación superior?

En relación al contexto de la investigación, el estudio se llevó cabo en la Facultad de Educación y Humanidades de una Universidad pública y estatal bi-regional que en la actualidad alberga nueve carreras de formación docente.

El liderazgo pedagógico puede definirse como el involucramiento directo en la gestión de la enseñanza y el currículo y ha sido considerado un factor clave para mejorar los resultados de los estudiantes (Robinson, 2009). Se trata de un tipo de liderazgo que implica centrarse en el aprendizaje, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo entre el liderazgo y el aprendizaje, responsabilizarse por los resultados del estudiantado (Bolívar, 2010; Leithwood et al., 2008; Robinson et al., 2014) destacan en la necesidad de priorizar el aprendizaje de los estudiantes por sobre otras tareas. Esto conlleva la necesidad de una reflexión constante sobre las prácticas pedagógicas y su impacto en los resultados del estudiantado.

En el contexto de la educación superior existe escasa investigación en el campo del liderazgo educativo y la mayoría de los estudios se enfocan en explorar aspectos del liderazgo a nivel directivo, administrativo y gerencial, al igual que en la gestión de recursos, de personas, del cambio e implementación de políticas (Álvarez Botello et al, 2015; Black, 2015; Bryman, 2007; Davies et al., 2001; Macías Arias et al., 2018). Esto pudiese responder a que las universidades no son necesariamente foco de análisis, considerando que, comúnmente, impera la libertad de cátedra, lo que pudiese coartar los espacios de reflexión sobre la efectividad de los procesos metodológicos, curriculares y relacionales que se llevan a cabo en el aula de la educación superior.

Considerando lo anterior, parece del todo acertado el estudio del liderazgo pedagógico en carreras de formación docente. Asimismo, los desafíos que enfrenta la sociedad actual hacen necesario indagar sobre otros aspectos como la capacidad de innovar, de adaptarse a los cambios y de demostrar prácticas equitativas e inclusivas (Ainscow, 2015; Murillo y Duk, 2023), innovadoras y culturalmente receptivas. De igual forma, el foco también debe estar en prácticas de liderazgo que promueven las llamadas competencias para el siglo XXI y la integración del uso de tecnologías en educación. (Fullan,2016).

Materiales y métodos

El estudio que se presenta ha empleado un diseño metodológico mixto que se nutre de fuentes cualitativas y cuantitativas. La elección de este diseño en particular, se basa en el principio de que todos los métodos de investigación tienen ventajas y desventajas y es posible atenuar estas últimas al complementar las investigaciones con métodos epistemológicamente antagónicos con fines de triangulación, confirmación y complementariedad (Creswell, 2009; Denscombe, 2010; Hernández-Samperi et al., 2014; Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Teddlie & Tashakkori, 2009). Asimismo, el uso de una metodología mixta puede producir resultados de investigación más robustos, dado que los métodos cuantitativos pueden aumentar las posibilidades de generalización y los métodos cualitativos incrementar la comprensión cabal del fenómeno analizado (Teddlie & Tashakkori, 2009).

Este artículo reporta la fase cualitativa del estudio. La técnica de recolección de datos corresponde a grupos focales, cuyos protocolos de aplicación y preguntas se diseñaron tomando en consideración literatura en torno al liderazgo pedagógico y los objetivos definidos para el estudio. Dichos protocolos se sometieron a validación, mediante juicio de expertos. Dichos grupos focales se aplicaron a muestras de entre 6-8 académicos y 6-10 estudiantes. Los participantes fueron seleccionados a través de muestreo por conveniencia.

Esta investigación consideró el tratamiento ético de los participantes, tanto en el proceso de recolección de datos, como en el proceso de análisis de los mismos. Se diseñó un consentimiento informado en el que se dieron a conocer los objetivos de la investigación y los alcances de la participación, además de establecer claramente que la participación es totalmente voluntaria.

Con respecto al análisis de los datos cualitativos, los grupos focales fueron grabados, previa autorización de los participantes. Luego fueron transcritos para realizar un análisis temático que incluyó procesos de codificación y categorización apoyado con el uso de matrices simples de análisis cualitativo.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de dos grupos focales en los que participaron académicos formadores de docentes. El análisis se realiza a partir de las categorías identificadas.

Categoría de análisis: Competencias profesionales

El análisis evidencia un consenso amplio respecto de que las competencias profesionales esenciales para el liderazgo pedagógico eficaz se relacionan con el dominio disciplinar y la actualización constante de los saberes, entendidos como la base del ejercicio docente. A ello se suma la capacidad de planificar, organizar y conducir procesos de aprendizaje efectivos, integrando recursos que favorezcan la comprensión y el pensamiento crítico del estudiantado.

“Creo que las competencias profesionales fundamentales son, en principio, el dominio del contenido que uno enseña...”

Categoría de análisis: rasgos de personalidad y liderazgo

Los rasgos de personalidad son percibidos como un factor determinante en la construcción del liderazgo pedagógico, al constituir una puerta de entrada a la relación educativa. Los y las participantes enfatizan que la forma en que un docente se comunica, el grado de cercanía que demuestra y la confianza que genera impactan directamente en la disposición del estudiantado para aprender. Se valora especialmente la empatía, la flexibilidad, la apertura al diálogo y la autoconciencia del propio estilo personal, como atributos que fortalecen el liderazgo, al permitir conectar emocional y humanamente con los estudiantes.

“Los rasgos de personalidad influyen en la posibilidad de promover o de tener aprendizaje. Y creo que un rasgo de personalidad constitutivo de eso es esa capacidad de flexibilidad. Un profesional de educación tiene que ser un profesional flexible para adaptarse a la diversidad de contextos y experiencias que uno tiene.”

Categoría de análisis: promoción de la creatividad e innovación

Se plantea que la innovación no puede surgir en ambientes rígidos, por lo que el profesorado debe mostrarse disponible para experimentar, dialogar y aceptar el error como parte del proceso de aprendizaje. La apertura a nuevas ideas y la disposición al cambio aparecen como condiciones fundamentales para que el estudiantado se atreva a explorar y crear.

Además, se destaca que la creatividad requiere docentes que promuevan espacios dialógicos y participativos. En este sentido, la flexibilidad cognitiva y emocional permite adaptar estrategias a los distintos estilos de aprendizaje, generando ambientes que invitan a innovar.

“También creo que la apertura es esencial para que los estudiantes se atrevan a esbozar alguna instancia de innovación o creatividad creo que la creatividad... decía es una de las habilidades superiores a desarrollar.”

Categoría de análisis: disposición frente a los cambios tecnológicos

Las y los académicos reconocen una disposición positiva frente a los cambios tecnológicos, señalando que la adaptación es desafiante, ya que implica un proceso de aprendizaje continuo, en el que conviven la curiosidad, la resistencia inicial y la valoración posterior. Se aprecia una conciencia clara de que las nuevas generaciones aprenden de manera distinta y que esto obliga al profesorado a repensar sus metodologías.

El discurso refleja también una búsqueda de equilibrio entre lo tecnológico y lo pedagógico, evitando que las herramientas digitales se conviertan en el centro de la enseñanza. Se observan experiencias concretas de innovación, como el uso de inteligencia artificial en retroalimentación de textos o el diseño de clases interactivas.

“Siempre hay una resistencia hasta cuando uno descubre las

bondades de la tecnología. Y pasa eso que también eso nos genera cierta incertidumbre. Y esa incertidumbre es buena, solo que nosotros la evaluamos como negativa. Pero las nuevas formas de aprender de nuestro estudiante son muy necesarias.”

Categoría de análisis: colaboración activa

La colaboración activa se promueve principalmente a través de estrategias participativas y cooperativas que buscan romper con la lógica individualista del aprendizaje. Los docentes mencionan el trabajo en grupo, el aprendizaje basado en proyectos, la coevaluación y la reflexión compartida como mecanismos que fortalecen la responsabilidad colectiva y el respeto por la diversidad de opiniones. Se otorga relevancia al desarrollo de habilidades sociales y comunicativas, considerando que la interacción entre pares favorece la empatía, la tolerancia y el aprendizaje significativo.

“Yo genero harto trabajo colaborativo, en realidad, en discusión, a veces foros, planteamiento de temática, análisis del discurso, trabajo colaborativo porque van diseñando en conjunto.”

Categoría de análisis: ambientes de aprendizaje justos, equitativos e inclusivos

El análisis muestra una comprensión compartida de la inclusión educativa como principio ético y pedagógico, que exige reconocer y respetar la diversidad del estudiantado. Los docentes enfatizan la importancia de generar espacios donde todas las voces sean escuchadas y se promueva la equidad en las oportunidades de participación y evaluación. Se mencionan prácticas como la adaptación de materiales y estrategias, el trabajo colaborativo, la co-construcción de normas de convivencia y la incorporación de metodologías diferenciadas que atiendan ritmos y estilos de aprendizaje diversos. La inclusión se vincula directamente con la justicia educativa y el respeto por la dignidad de cada estudiante.

Asimismo, se observa un compromiso por avanzar hacia un enfoque de Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), entendido como una herramienta práctica para diversificar la enseñanza. Los académicos reconocen la necesidad de continuar formándose en inclusión y de adaptar la planificación a las condiciones reales del aula universitaria, evitando prácticas homogéneas.

“No podemos pensar que estamos enseñando sin el DUA; tenemos que conocerlo y trabajarlo en la práctica.”

Categoría de análisis: Capacidad de adaptación

Las y los docentes señalan que la adaptación constante es una práctica necesaria frente a la diversidad y los cambios del entorno educativo. Las principales estrategias incluyen la flexibilización de los programas, la incorporación de temas contingentes y la co-construcción del aprendizaje con los estudiantes. Se prioriza la escucha activa y la atención a los ritmos y dificultades del grupo, ajustando tiempos, contenidos y metodologías según las necesidades emergentes. Esta capacidad de adaptación se asocia directamente con la empatía y el liderazgo pedagógico, al

reflejar una disposición genuina a acompañar los procesos individuales de aprendizaje.

“Yo al comienzo del semestre, siempre al presentar el programa, hago un análisis del programa y entonces recojo cuáles son las sugerencias que ellos hacen para hacer adaptaciones en la implementación del programa de estudio”

Categoría de análisis: estrategias y/o prácticas metodológicas eficaces

Las estrategias más valoradas por los académicos son aquellas que vinculan la teoría con la práctica real, promoviendo el aprendizaje significativo. Se destacan las simulaciones, micro clases, proyectos de intervención educativa y estudios de caso, que permiten al estudiantado enfrentarse a contextos auténticos y reflexionar sobre su desempeño. Estas prácticas son consideradas altamente eficaces porque favorecen la transferencia de conocimientos, la autoconfianza y la comprensión integral del rol docente.

Además, los participantes mencionan la importancia del acompañamiento personalizado, la colaboración entre pares y la evaluación reflexiva como elementos que potencian la eficiencia metodológica. Las estrategias activas y contextualizadas se perciben como las que logran mayor impacto en la motivación y el desarrollo profesional del estudiantado.

“Lo que ha resultado más efectivo ha sido la elaboración de proyectos de intervención educativa. La elaboración de proyectos, la posibilidad que el estudiantado diseñe proyectos de intervención a partir de una realidad específica.”

Categoría de análisis: desafíos o retos

Los docentes identifican como desafíos principales la incorporación de las tecnologías en el aula, la atención a la diversidad estudiantil y la mantención del interés y la motivación en contextos cada vez más complejos. Se reconoce la dificultad de equilibrar la innovación con la sobreexposición tecnológica, destacando la necesidad de integrar los recursos digitales sin que estos desplacen el protagonismo docente ni la interacción humana. Asimismo, la reducción de los tiempos de atención y las diferencias en los ritmos de aprendizaje obligan a diversificar estrategias, incrementando las exigencias de planificación y creatividad pedagógica.

Otro desafío transversal es fortalecer la capacidad de liderazgo en contextos heterogéneos, donde conviven distintos niveles de compromiso y habilidades. Los docentes coinciden en que el liderazgo pedagógico requiere reinventarse constantemente, implicando autoconocimiento, empatía y gestión emocional. La implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y la adaptación de las prácticas al contexto son vistas como respuestas clave para avanzar hacia un liderazgo inclusivo y transformador.

“El desafío es motivar más a los alumnos. Entonces, de ahí el liderazgo pedagógico nos lleva a ser más creativos, más innovadores en las actividades que realizamos en la clase, de repente cuesta un poco, no sé... salirse un poco de las clases tradicionales, pero sí es

un desafío encontrar grupos más diversos, también en términos de aprendizaje.”

A continuación, se presentan los resultados de los grupos focales de estudiantes.

Categoría de análisis: capacidades, destrezas o habilidades profesionales

Los estudiantes valoran de manera consistente capacidades vinculadas a la metodología didáctica, como saber organizar y presentar el contenido de las clases, la capacidad de contextualizar, partir del “aquí y ahora” del estudiantado, y el manejo de aula, como la gestión de la atención y disciplina que permite desarrollar la clase. Aparece con fuerza la idea de transformar lo abstracto en algo comprensible y funcional como futuros docentes, transmitiendo modelos que puedan replicar en enseñanza escolar. También se muestra una disposición para trabajar interdisciplinariamente y en equipo docente.

“Creo que un factor muy importante es la metodología que utilizan, ya que al estar enseñando pedagogía nos están dando el ejemplo de cómo llevar a cabo una clase.”

Categoría de análisis: Atributos de la personalidad

Hay una concordancia marcada entre las respuestas de los participantes, entre las que se destacan la empatía, cercanía y calidez, que aparecen como atributos centrales que facilitan la disposición de los estudiantes a aprender. También se mencionan la humildad, la capacidad de “romper el hielo”, a través del humor y cercanía, la seguridad y confianza del docente y la vocación como rasgos que hacen la diferencia en la relación pedagógica. En algunos relatos se señala que la forma en que el docente se vincula con el curso, con un tono, calidez y trato horizontal, condiciona la motivación y el compromiso del estudiantado.

“La empatía... la relación o la cercanía que como estudiantes sentimos hacia los profesores depende mucho de la disposición de ellos o ellas también, ...qué tanto se preocupan de nuestra situación personal...”

Categoría de análisis: prácticas y/o metodologías educativas

Las prácticas que se repiten como eficaces son las clases centradas en el estudiantado, considerando partir del contexto real del alumnado, la retroalimentación iterativa, con estrategias como el pre-post o correcciones dirigidas, el modelaje, con microclases o demostraciones del docente, y la evaluación formativa integrada al proceso. También se valora la contextualización cultural y la inclusión situaciones o ejemplos prácticos que, de alguna manera, muestran la expectativa sobre la tarea. En conjunto, estas prácticas conectan teoría y práctica y facilitan la apropiación profesional de los estudiantes.

“Parten... del aquí y el ahora del estudiante... para así tener un mejor aprendizaje...”

Categoría de análisis: Estrategias motivacionales

La motivación que realizan los docentes incluye refuerzo positivo, dar sentido a las actividades para contextos reales, el empoderamiento, a través del reconocimiento de las capacidades, y la variación metodológica. También se mencionan prácticas concretas como permitir respuestas anónimas para bajar la ansiedad y ofrecer horarios de atención accesibles.

“Cuando los docentes te permiten responder anónimamente y eso es como que te aumenta la motivación, ya que tú no tienes miedo o ansiedad a fallar en tu respuesta y que te digan como algo malo...”

Categoría de análisis: Desafíos para el logro de un liderazgo pedagógico efectivo

Los desafíos que los participantes mencionan son mayoritariamente estructurales e institucionales, entre los que incluyen la falta de recursos, sobrecarga, mala gestión del tiempo, aulas numerosas, estandarización curricular que limita la innovación, y falta de formación específica para inclusión y neurodiversidad. A esto se suman factores personales, como la falta de vocación en algunos docentes, y factores contextuales, como movilizaciones que rompen la continuidad de los procesos educativos.

“Existen muchos desafíos para el profesorado actualmente y creo que un desafío muy grande es cómo abordar la inclusión dentro del aula y como lo de no sé cómo explicarlo, pero como abordar a todos tus estudiantes con todas las necesidades educativas emocionales y físicas que tus estudiantes presentan.”

Discusión

Los resultados de esta investigación permiten constatar una visión ampliamente compartida sobre lo que implica un liderazgo pedagógico efectivo en el contexto de la formación docente universitaria. En relación con el primer objetivo, que se enfoca en describir las competencias profesionales y personales que caracterizan a los docentes, tanto académicos como estudiantes coinciden en que el dominio de la disciplina y la actualización permanente constituyen la base fundamental del ejercicio docente. Sin embargo, la dimensión relacional adquiere gran importancia y atributos como la empatía, la calidez, la cercanía y la comunicación asertiva son altamente valorados, influyendo en la disposición del estudiantado a aprender. El liderazgo pedagógico, entonces, es concebido como una combinación entre el saber experto y la capacidad de construir vínculos pedagógicos significativos.

En relación al segundo objetivo que busca explorar las prácticas y metodologías que los docentes implementan en la planificación, desarrollo y evaluación educativa, los resultados evidencian una notoria tendencia hacia el uso de estrategias activas que vinculan teoría y práctica. Se relevan prácticas como micro-clases, proyectos de intervención y evaluaciones auténticas, que privilegian el aprendizaje experiencial y situado. Estos hallazgos son coherentes con enfoques actuales del aprendizaje centrado en el estudiante y la profesionalización reflexiva. Del mismo modo, se observa apertura hacia el uso pedagógico de tecnologías. Por

otro lado, se releva el valor formativo del acompañamiento continuo y la retroalimentación formativa, donde el error y la evaluación se utilizan como oportunidades de mejora.

En cuanto al tercer objetivo, que busca dilucidar los desafíos que enfrentan los docentes para movilizar y fortalecer el liderazgo pedagógico en el aula, se identifican numerosos retos como la diversidad del estudiantado, la necesidad de aplicar adaptaciones efectivas como el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), la necesidad de motivar y contener emocionalmente al estudiantado y la creciente incorporación de tecnologías. A lo que se suman limitantes estructurales e institucionales como sobrecarga académica, aulas numerosas y manejo del tiempo, dificultando la consolidación efectiva y sostenida de prácticas inclusivas e innovadoras.

En síntesis, los hallazgos de este estudio evidencian que el liderazgo pedagógico en la formación docente no está supeditado al dominio técnico de prácticas disciplinares y profesionales que propicien el aprendizaje, sino que se sustenta en la construcción de relaciones humanas empáticas y colaborativas, el compromiso con la inclusión, la apertura a la innovación educativa, al uso ético de las nuevas tecnologías y la capacidad de flexibilización y adaptación a contextos cambiantes y desafiantes.

Lo anterior plantea un desafío estructural para instituciones de educación superior que deben facilitar y proveer condiciones para que las prácticas de liderazgo pedagógico efectivas se fortalezcan y avancen hacia una docencia transformadora y en sintonía con demandas del mundo actual.

El liderazgo pedagógico constituye un factor determinante para fortalecer la formación inicial docente, en tanto orienta la construcción de prácticas formativas coherentes con las demandas de calidad, innovación y pertinencia del sistema educativo. Desde esta perspectiva, el liderazgo no se limita a la gestión administrativa, sino que incide directamente en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, promoviendo culturas institucionales centradas en la reflexión crítica, el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional continuo (Barrientos et al., 2025; Camposeco et al., 2025). En el contexto de la formación inicial, un liderazgo pedagógico efectivo facilita la articulación entre teoría y práctica, impulsa el acompañamiento formativo en escenarios reales de aula y fortalece la construcción de la identidad profesional docente (Canto et al., 2025; Marichal et al., 2025^{a, b, c, d, e}). Asimismo, favorece la implementación de modelos formativos innovadores que integran la investigación, la práctica reflexiva y la evaluación formativa como ejes del aprendizaje docente (Iglesias et al., 2025; Reyes et al., 2025; Sandoval et al., 2025). En consecuencia, el liderazgo pedagógico se posiciona como un elemento clave para garantizar que los futuros docentes desarrollen competencias profesionales sólidas, éticamente fundamentadas y alineadas con los desafíos contemporáneos de la educación.

Conclusiones

Los resultados del estudio permiten concluir que el liderazgo pedagógico en

el contexto de formación docente se configura como un conjunto de prácticas en las que confluyen dimensiones profesionales y personales. Se releva que el dominio de la disciplina y la actualización constituyen pilares del ejercicio profesional, así como la apertura a la innovación pedagógica, uso de tecnologías con fines pedagógicos y capacidad de adaptación a cambios emergentes. No obstante, la dimensión relacional y la construcción de vínculos con el estudiantado cobra aún más relevancia para el logro de aprendizajes significativos.

De igual modo, las prácticas metodológicas identificadas ponen de manifiesto la necesidad de reforzar un enfoque de enseñanza activo, reflexivo, que articule la teoría con la práctica y donde la evaluación y el error sean considerados oportunidades de mejora. Lo anterior requiere que ciertas limitantes de carácter estructural e institucional sean subsanas, con miras a la consolidación sistemática de buenas prácticas.

Es necesario que los programas de formación docente universitaria como los que han sido abordados en esta investigación avancen hacia una cultura que fortalezca sostenidamente el liderazgo pedagógico, propiciando ambientes de aprendizaje que favorezcan la creatividad, la innovación, la inclusión, la apertura al uso ético de nuevas tecnologías y la capacidad de adaptación a los cambios que requieren los escenarios educativos actuales.

Referencias

- Álvarez-Botello, J., Torres-Velázquez, A., Chaparro Salinas, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.34.1.206881>
- Ainscow, M. (2015). *Struggles for Equity in Education: The selected works of Mel Ainscow* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315688213>
- Barrientos Piñeiro, C. A., Marichal Guevara, O. C., Iglesias, M. V. (2025). Liderazgo pedagógico: Integración de las tecnologías para el aprendizaje. En J.M. Romero Rodríguez, M.E. Lorenzo Martín, A. Martínez Méndez, J.J. Victoria Maldonado. (Eds). *La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y mejoras de políticas educativas en el contexto educativo* (pp. 215-225). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10526246>
- Black, S. A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66. <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2015.42006>
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- Bolívar, A (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 933. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Camposeco Pérez, J. F., Marichal Guevara, O. C., Moscoso Portillo, O. M. (2025).

- Liderazgo institucional y producción científica: Tecnología como catalizador en la Educación Superior. En J.M. Romero Rodríguez, M.E. Lorenzo Martín, A. Martínez Méndez, J.J. Victoria Maldonado. (Eds). *La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y mejoras de políticas educativas en el contexto educativo* (pp. 239-249). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10526244>
- Canto Herrera, P. J., Reyes Cabrera., W. R., Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. P. (2025). *Liderazgo y transformación: Prácticas, políticas y perspectivas para una nueva gestión educativa*. Dykinson L.S. <https://doi.org/10.14679/4644>
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Davies, J., Hides, M. T., & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12(7-8), 1025-1030. <https://doi.org/10.1080/09544120120096197>
- Denscombe, M. (2010). *The good research guide: for small-scale social research projects*. McGraw-Hill. <https://share.google/MOw1KGR3wYg1ljZzf>
- Fullan, M. (2016). *El nuevo significado del cambio educativo* (5ª ed.). Teachers College Press. <https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=YxGTCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=the+meaning+of+educational+change>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Macías Arias, E., Chum Molina, S., Aray Intriago, C. y Rodríguez Vera, C. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 3(1), 59-70. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v3i1.1229>
- Marichal-Guevara, O. C., Rodríguez-Torres, E., & Musa-Lara, A. (2025). Liderazgo político en la transparencia administrativa: desafíos éticos y la corrupción estructural en América Latina. *IUSTITIA SOCIALIS*, 10(18), 110-127. <https://doi.org/10.35381/racji.v10i18.4370>
- Marichal Guevara, O. C., Canto Herrera, P. J., Cáceres Reche, M. P., Reyes Cabrera., W. R. (2025). *Transformación digital en la educación: Tendencias*,

herramientas y competencias para la enseñanza del siglo XXI. Dykinson L.S.
<https://doi.org/10.14679/4669>

- Marichal Guevara, O. M., Orozco Edelman, E. J., Ruiz, O. E., Gómez Willis, D. J., Barrios Figueroa, M. A., Moreno Hernández, M. O. y Osorio Castillo, E. J. (2025). Restos y perspectivas de la investigación educativa en la USAC. En O.M. Marichal Guevara, P.J. Canto Herrera, M.P. Cáceres Reche, W.R. Reyes Cabrera. (Eds.). *Transformación digital en la educación: tendencias, herramientas y competencias para la enseñanza del siglo XXI* (pp. 34-50). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10557255>
- Marichal Guevara, O. C., Moscoso Portillo, O. M., Barrientos Piñeiro, C. A., y Pinto Santos, A. R. (2025). Colaboración en red e innovación docente con IA: Estrategias para el impacto y la transformación institucional en la universidad contemporánea. En J.P. Catalán Cueto, C.A. Leigh González, D. Roy Sadadrin. (Eds.). *Horizontes de innovación docente: Inteligencia artificial y transformación en la educación superior* (pp. 211-217). RiL Editores. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10526155>
- Marichal Guevara, O. C., Orozco Edelman, E.J., Ruiz, O. E., Gómez Willis, D. J. (2025). De la tradición al futuro: Liderazgo científico como eje estratégico en la Universidad de San Carlos de Guatemala. En O.C. Marichal Guevara, W.R. Reyes Cabrera, P.J. Canto Herrera, C.A. Barrientos Piñeiro. (Eds.). *Prácticas educativas innovadoras: Experiencias y modelos para la calidad del aprendizaje en Iberoamérica* (pp. 21-32). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10540071>
- Murillo, F. J. y Duk, C. (2023). Liderazgo educativo inclusivo. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 17(2), 17-19. https://revistas.ucentral.cl/revistainclusiva/article/view/17_2_002
- Iglesias, M. V., Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A. (2025). Liderazgo y educación virtual: Estrategias tecnológicas para la gestión del aprendizaje en ambientes digitales. En J.M. Romero Rodríguez, M.E. Lorenzo Martín, A. Martínez Méndez, J.J. Victoria Maldonado. (Eds.). *La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y mejoras de políticas educativas en el contexto educativo* (pp. 227-237). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10526245>
- Reyes Cabrera., W. R., Canto Herrera, P. J., Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A. (2025). *Prácticas educativas innovadoras: experiencias y modelos para la calidad del aprendizaje en Iberoamérica*. Dykinson L.S. <https://doi.org/10.14679/4645>
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what Works and Why. Best evidence Synthesis Iteration [BES]*. New Zealand: Ministry of Education. https://thehub.sia.govt.nz/assets/documents/42429_BES-Leadership-Web_0.pdf
- Robinson, VMJ, Lloyd, CA y Rowe, KJ (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: un análisis de los efectos diferenciales de los

tipos de liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (4), 13-40.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55131688002.pdf>

Sandoval Mendosa, L. M., Marichal Guevara, O. C., y Brown Manrique, O. (2025). Liderazgo académico e inteligencia artificial en la enseñanza de la hidráulica: experiencias con modelos matemáticos de vertedores Cipolletti en sistemas de riego. En O.C. Marichal Guevara, W.R. Reyes Cabrera, C.A. Barrientos Piñeiro, O.M. Moscoso Portillo. (Eds). *Educación del futuro y perspectivas globales Horizontes Iberoamericanos para la innovación educativa* (pp. 119-128). Dykinson S.L.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10539614>

Teddle, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioural Sciences*. Sage. https://insuriponorogo.ac.id/digilib-pps/file_buku/d859108c4e953a65c0b7d71e1e1d0e21.pdf

Sobre el autor principal

Roxana Balbontín Alvarado: PhD en Educación por la Universidad de Nottingham, Reino Unido. Académica de la Universidad del Bío Bío. Posee numerosos artículos, capítulos de libro y ha participado como investigadora responsable o alterna en proyectos de investigación internacionales, nacionales. Sus principales áreas de Investigación son el Liderazgo Educativo y la formación e identidad docente.

Declaración de responsabilidad autoral

Roxana Balbontín Alvarado 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Visualización, Redacción/borrador original y Redacción.

Fancy Castro Rubilar 2: Metodología, Recursos, Supervisión, Validación/Verificación, Visualización.

Juana Castro Rubilar 3: Metodología, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización.

Emmanuel Rosales Astudillo 4: Metodología, Supervisión, Software, Validación/Verificación, Visualización.

Agradecimientos

Financiación

