

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

[DOI 10.35381/noesisin.v8i15.710](https://doi.org/10.35381/noesisin.v8i15.710)

**Liderazgo democrático en instituciones de educación superior en Ecuador.  
Revisión sistemática**

**Democratic leadership in higher education institutions in Ecuador. Systematic  
review**

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo  
[curgiles@ucvvirtual.edu.pe](mailto:curgiles@ucvvirtual.edu.pe)  
Universidad CesarVallejo, Piura, Piura  
Perú  
<https://orcid.org/0009-0008-1760-7542>

Recibido: 15 de agosto 2025  
Revisado: 12 de octubre 2025  
Aprobado: 15 de diciembre 2025  
Publicado: 01 de enero 2026

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito analizar el liderazgo democrático en instituciones de la educación superior en Ecuador por medio de una revisión sistemática. La metodología se enfocó en un paradigma interpretativo, de enfoque cualitativo y tipo documental, para lo cual se emplearon como técnicas, la revisión documental y el análisis de contenido. Entre los instrumentos, se utilizaron fichas de registro y las matrices de análisis de contenido. Asimismo, se acudió al método PRISMA. Como resultado, se precisó que el liderazgo democrático en estudiantes de educación superior se manifestó por medio de una gestión equitativa, del fomento de relaciones interpersonales respetuosas, de la delegación de funciones, de la toma de decisiones y del consenso. Ello condujo a concluir que el componente democrático se evidenció mediante la inclusión de docentes y estudiantes en cada planificación académica para trabajar cooperativamente y con compromiso en pro del alcance de la calidad educativa.

**Descriptores:** Liderazgo democrático; educación superior; gestión equitativa. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The purpose of the research was to analyze democratic leadership in higher education institutions in Ecuador through a systematic review. The methodology focused on an interpretive paradigm, with a qualitative and documentary approach, for which document review and content analysis were used as techniques. Record sheets and content analysis matrices were used as instruments. The PRISMA method was also used. As a result, it was determined that democratic leadership in higher education students was manifested through equitable management, the promotion of respectful interpersonal relationships, the delegation of functions, decision-making, and consensus. This led to the conclusion that the democratic component was evident through the inclusion of teachers and students in each academic plan to work cooperatively and with commitment to achieve educational quality.

**Descriptors:** Democratic leadership; higher education; equitable management. (UNESCO Thesaurus).

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

## **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo democrático se concibe como un modelo de gestión que incluye a los colaboradores en la toma de decisiones mediante el diálogo, la cooperación y el consenso. Uno de los factores clave es la equidad, que concibe los seres humanos como individuos con habilidades similares, capaces de llevar a cabo acciones de manera óptima (Isea et al., 2024). Chiliquina et al. (2025) destacan la importancia de equilibrar los principios democráticos para conducir a un enfoque estratégico en el Ecuador.

Dentro del contexto educativo, el liderazgo democrático es necesario. Allí, docentes y estudiantes, se desenvuelven desde diversos roles y demuestran sus destrezas para enfrentar diversos desafíos relacionados con las distintas realidades de su día a día.

En muchos casos, en los recintos universitarios se evidencian limitaciones al momento de expresar ideas heterogéneas que conduce a sus miembros a buscar alternativas viables que favorezcan la libertad de expresión. Dichas limitaciones se manifiestan cuando se toma poco en cuenta la opinión de los estudiantes, los docentes, los administrativos y obreros para generar políticas internas en las universidades o al tomar decisiones relacionadas con situaciones que requieren de atención inmediata.

Por lo antes expuesto, la exclusión de estos miembros implica que las autoridades deben incluir dentro de sus decisiones el aporte de quienes forman parte de esta. Jaboob et al. (2023) expresan que el liderazgo debe sustentarse en la creatividad y la innovación para generar confianza en quienes cooperan. Por tanto, debe ejercerse bajo los principios de la diversidad, incluyendo al género femenino que aporta tanto a la innovación.

Todo lo planteado condujo a plantear como objetivo analizar el liderazgo democrático en instituciones de la educación superior en Ecuador por medio de una revisión sistemática.

## **MÉTODO**

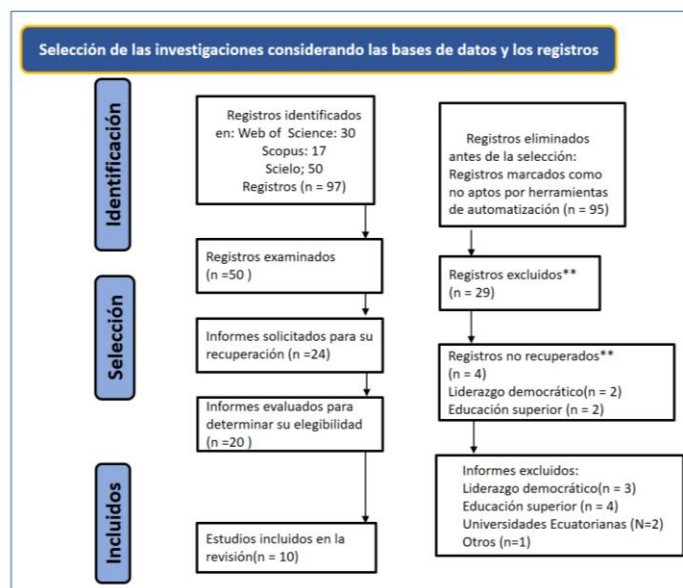
La metodología empleada se fundamentó en el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo y de tipo documental, el cual precisó el uso de técnicas como la revisión

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

documental sistemática y el análisis de contenido. Como instrumentos, se emplearon fichas de registro y matrices de análisis de contenido. Asimismo, se empleó la declaración PRISMA como procedimiento riguroso de selección de los artículos.

Como estrategia de indagación, se ubicaron estudios en las bases de datos Scielo, Scopus y Web of Science (WoS), acudiendo a alternativas de búsqueda coincidentes con los criterios inclusivos. Para ello, se abarcaron los operadores booleanos AND y OR, a fin de ubicar con mayor facilidad los artículos concernientes a la presente investigación en Scielo y WoS; es decir, (“liderazgo democrático” AND “educación superior” OR “universidades ecuatorianas”) y, para Scopus, fue (“democratic leadership” AND “higher education” OR “Ecuadorian universities”).

Posterior a ello, se descartaron las investigaciones duplicadas, se hizo la revisión de los temas, específicamente, de sus resúmenes y luego de los textos completos para verificar objetivos, metodología y resultados. Todo ello estuvo enfocado en el procedimiento de la declaración PRISMA, atendiendo a lo presentado en la siguiente figura 1.



**Figura 1.** Proceso de selección PRISMA.  
**Elaboración:** El autor.

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

Tal como se puede notar en la figura 1, al inicio de la búsqueda, se ubicaron 97 artículos, de los cuales 30 pertenecían a WoS, 17 a Scopus y 50 de Scielo. Los registros examinados fueron 50. De tales estudios, se excluyeron 29, quedando 24 como solicitados para su recuperación, luego, los no recuperados fueron 4, resultando 20; posteriormente, fueron excluidos 10, para elegir 10 para el análisis. Una vez elegidos, los artículos de las bases de datos Scopus, WoS y Scielo, se procede a presentar los resultados.

Cabe señalar que los criterios para seleccionar los artículos fueron los siguientes:

- Investigaciones realizadas desde el año 2022 al 2025.
- Investigaciones sustentadas en el liderazgo democrático dentro del ámbito educativo universitario.
- Estudios no duplicados.
- Estudios no enfocados en el tema del liderazgo.
- Estudios presentados con contenido completo.
- Estudios de revistas indexadas en Scielo, Scopus y WoS.

## RESULTADOS

**Tabla 1.**

Aportes de los estudios relevantes analizados.

Autor(es)/Año	Base de datos	Título	Aporte
Lupien (2022)	<i>Web of Science</i>	Participatory democracy, democratic education, and women.	Rol de la mujer en su participación democrática dentro del contexto educativo.
Jaboob et al. (2023)	<i>Web of Science</i>	Sustaining employees' creativity through the organizational justice: The mediating role of leadership styles.	Existen cuatro tipos de liderazgo: transformacional, democrático, transaccional y estratégico.

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

Autor(es)/Año	Base de datos	Título	Aporte
Holcombe et al. (2025)	Web of Science	Shared equity leadership: Working collectively to change campus cultures.	Se destaca un liderazgo sustentado en la equidad para la transformación personal, organizativa y cultural.
Hagenauer et al. (2023)	Scopus	“It’s where learning and teaching begins—is this relationship”—insights on the teacher-student relationship at university from the teachers’ perspective.	La buena relación docente-alumno contribuye al bienestar de ambos y al logro de la calidad educativa.
Dionísio et al. (2022)	Scopus	Complex tasks, delegation, and flexibility: what role for engagement and shared leadership?	El liderazgo compartido como factor primordial para la de la flexibilidad.
López (2024)	Scielo	Liderazgo efectivo. Un constructo teórico dirigido al docente de educación universitaria del siglo XXI.	Consideración de toma de decisiones consensuadas desde una visión constructiva.
Ruiz y Troya (2025)	Scielo	Liderazgo docente en la educación superior: Revisión sistemática.	El docente como líder transformador del quehacer universitario mediante prácticas inclusivas.
García y Mamani (2025)	Scielo	Estilos de liderazgo en la educación universitaria: un análisis crítico.	Destaca tres estilos de liderazgo: transformacional, inclusivo y sustentado en la diversidad de géneros.
Díaz-Romero et al. (2025)	Scielo	Análisis teórico-conceptual de la calidad en la educación superior y sus dimensiones: Un estudio comparado.	Las universidades deben liderar procesos educativos transformacionales mediante la formación docente continua, la equidad y la promoción del desarrollo social.
Medina-Chicaiza et al. (2024)	Scielo	Estrategias de superación a directivos para mejorar la toma de decisiones en instituciones educativas.	La toma de decisiones conduce al consenso, permitiendo la libre expresión de opiniones.

**Elaboración:** El autor.

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

De los estudios antes detallados (Tabla 1), emergieron aspectos como la gestión equitativa, las relaciones interpersonales respetuosas, la delegación de funciones, la toma de decisiones, el consenso y, finalmente, una síntesis del liderazgo democrático en estudiantes de la educación superior; aspectos abordados en las siguientes figuras.



**Figura 2.** Gestión equitativa por medio de la horizontalidad.

**Elaboración:** El autor.

Según la figura 2, Holcombe et al. (2025) afirman que el liderazgo sustentado en la equidad promueve cambios positivos a nivel personal, institucional y cultural.



**Figura 3.** Relaciones interpersonales respetuosas.

**Elaboración:** El autor.

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

En correspondencia con la figura 3, Hagenauer et al. (2023), afirman que la buena relación docente-alumno incrementa el respeto y el apoyo entre ellos, conduciéndolos a contribuir con el alcance de la calidad educativa.



**Figura 4.** Delegación de funciones.  
**Elaboración:** El autor.

De acuerdo con la figura 4, Dionísio et al (2022) destacan que la delegación de funciones en un liderazgo conduce a la flexibilidad para llevar a cabo tareas complejas.



**Figura 5.** Toma de decisiones.  
**Elaboración:** El autor.

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

Según la figura 5, López (2024) propone una toma de decisiones que, mediante la retroalimentación, conduzca al consenso desde una acción constructiva y compleja.



**Figura 6.** Consenso.  
**Elaboración:** El autor.

De acuerdo con la figura 6, Medina et al. (2024) expresan que el consenso se logra mediante la libre expresión de opiniones entre las partes involucradas.



**Figura 7.** Libertad de expresión estudiantil.  
**Elaboración:** El autor.

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

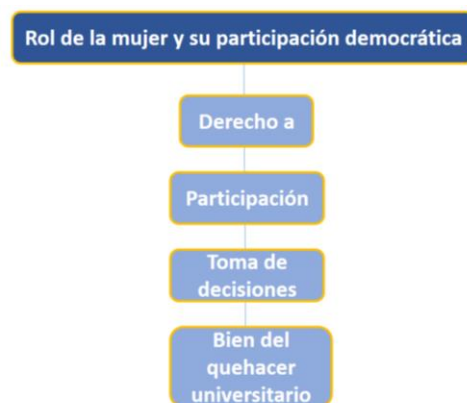
De acuerdo con la figura 7, Sáez (2024) invita a superar las barreras que impiden la libertad de expresión en las universidades para lograr construir una mejor calidad educativa.



**Figura 8.** Libertad de expresión docente.

**Elaboración:** El autor.

Según la figura 8, Ruiz y Troya (2025) y Von Feigentblatt et al. (2021), el docente es libre de ejercer liderazgos con enfoques inclusivos que contribuyan a la transformación positiva de la educación superior.



**Figura 9.** Rol de la mujer y su participación democrática.

**Elaboración:** El autor.

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

De acuerdo a la figura 9, la mujer también tiene derecho a ejercer un rol democrático dentro del contexto educativo. Por ello, debe ser tomada en cuenta dentro de la función educativa para contar con sus aportes al momento de consensuar decisiones para el bien del hecho universitario.

Tal como se pudo apreciar en cada dato obtenido, el liderazgo democrático emergió como un factor de gran relevancia a nivel universitario, ya que ha constituido un medio para llevar a cabo interacciones equitativas y dinámicas en función de aportar soluciones a realidades diversas presentadas en el contexto universitario ecuatoriano, motivando así a otros países a considerarlo como una vía de comunicación espontánea y libre para dar respuesta a las necesidades educativas de cada institución.

## **DISCUSIÓN**

En los resultados se refleja la esencia del liderazgo democrático educativo según los autores citados en el presente estudio, el cual incluye aspectos enfocados en la horizontalidad como elemento primordial, la equidad, la libertad de expresión estudiantil y docente dentro del contexto universitario ecuatoriano, entre otras.

Desde diversas visiones, se ha podido apreciar que el liderazgo democrático en las instituciones de educación superior en Ecuador ha sido un aspecto fundamental, ya que esta facilita la libertad de expresión, a objeto de cooperar con el progreso académico de las universidades.

En este sentido, la participación de los estudiantes y docentes en la generación de políticas educativas, emergió como otro factor central, ya que, con el aporte de ellos, se puede dar lugar a la generación de normativas justas y focalizadas en los problemas reales que vivencian los mismos en su día a día.

Aspectos como la gestión equitativa por medio de la horizontalidad, el respeto en el trato, la delegación de funciones diversas, la toma de decisiones, el consenso, la libertad de expresión estudiantil y docente, se percibieron como ejes centrales para el logro del

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

liderazgo democrático en los estudiantes de la educación superior ecuatoriana (Isea et al., 2024).

Lo anterior despierta el interés de los investigadores por profundizar en este tema que requiere ser abarcado en otros niveles educativos y otros países de América Latina, permitiendo que la educación alcance un desarrollo óptimo en el manejo de una libertad de expresión espontánea, respetuosa y pertinente para la solución de diversos problemas.

## **CONCLUSIONES**

Todo lo argumentado en el presente estudio permitió constatar que las opiniones docentes y estudiantiles tienen validez, por cuanto ellos contribuyen a llevar a cabo acciones educativas que pueden cooperar con una planificación académica óptima, que les motiva a trabajar de forma conjunta y en función del alcance de la calidad educativa. Aspectos como la gestión equitativa, las relaciones interpersonales respetuosas, la delegación de funciones y las tomas de decisiones consensuadas, se develan como un reflejo de un liderazgo democrático de alguien que no vela por sus propios intereses sino por el interés de todos. Tales elementos conducen hacia una expresión libre tanto de los docentes como de los estudiantes, logrando una participación activa de los mismos en diversas acciones sustentadas en el quehacer educativo universitario.

En este marco, la libertad de expresión se perfila como un logro de las instituciones de educación superior del Ecuador, por cuanto se han unido esfuerzos en pro de la optimización de su funcionamiento significativo, repercutiendo así en el desarrollo del conocimiento, de las habilidades comunicativas de los individuos, de su desempeño como seres sociales y del progreso de la comunidad en general.

Garcés (2024) resalta la importancia de tomar en cuenta el pensamiento crítico para el análisis de diferentes realidades, aspecto que fue considerado en este estudio, el cual permitió indagar e interpretar sobre las diferentes visiones que han abordado el tema del

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

liderazgo democrático en universidades ecuatorianas, siendo motivo de interés para la ejecución de estudios ampliados hacia otros países de la América Latina.

Por otro lado, también se sugiere abarcar este tema para conocer acerca de los pros y contras del liderazgo democrático desde una visión más globalizada.

Esta investigación, además, motiva a la ejecución de otros estudios basados en la indagación a profundidad del liderazgo democrático en los niveles de primaria y secundaria e, inclusive, de la educación inicial.

Asimismo, se recomienda realizar estudios similares enfocados en otras perspectivas investigativas que conduzcan a abordar la temática por medio de vivencias cercanas a sus protagonistas no sólo en Ecuador, sino también en otras partes del mundo.

Finalmente, aparte de indagar acerca del liderazgo democrático, este estudio abrió las puertas para efectuar investigaciones enfocadas en las tomas de decisiones, la delegación de funciones dentro del liderazgo, el consenso, la gestión equitativa y el manejo de la libertad de expresión dentro del contexto educativo universitario u otros.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los investigadores que cooperaron con la ejecución del presente estudio, por sus aportes significativos.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

Chiliqinga-Amaya, J., Faytong-Haro, M., Sánchez, R., Andrade, M., Vásquez, E., y Alvarez-Muñoz, P. (2025). Protocol for public opinion survey, Ecuador 2025. *Frontiers in Political Science*, 7, 1508570. <https://n9.cl/3fa0cn>

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

- Díaz-Romero, Y., De La Paz-Rosales, M., Callan-Bacilio, R., y Bracho, P. (2025). Análisis teórico-conceptual de la calidad en la educación superior y sus dimensiones: Un estudio comparado. *Koinonía*, 10(19), 110-133. <https://n9.cl/1dd45e>
- Dionísio, A. L., Dionísio, A., Sousa, M. J., y Moreira, A. (2022). Complex tasks, delegation, and flexibility: what role for engagement and shared leadership? *Social Sciences*, 11(12), 565. <https://n9.cl/50mgc>
- Garcés, E. F. (2024). El fortalecimiento del pensamiento crítico y las estrategias metacognitivas en estudiantes universitarios. *EPISTEME KOINONIA*, 7(13), 150-167. <https://n9.cl/g2g90>
- García, D., y Mamani, O. (2025). Estilos de liderazgo en la educación universitaria: un análisis crítico. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(39), 3088-3105. <https://n9.cl/qxkqu>
- Hagenauer, G., Muehlbacher, F., & Ivanova, M. (2023). “It’s where learning and teaching begins—is this relationship”—insights on the teacher-student relationship at university from the teachers’ perspective. *Higher Education*, 85(4), 819-835. <https://n9.cl/ar9zw>
- Holcombe, E. M., Kezar, A. J., Ueda, N., & Vigil, D. (2025). Shared equity leadership: Working collectively to change campus cultures. *Journal of Diversity in Higher Education*, 18(5), 594. <https://n9.cl/m8k8x>
- Isea, J., Infante, M., Romero, A., y Comas, R. (2024). Human talent as a driving force in the management of ethics in the sustainable university. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 3, 672. <https://n9.cl/jbjohe>
- Isea, J., Romero, A., y Molina, T. (2024). Ontology of the university teacher: a transformational leader in lifelong learning. *Health Leadership and Quality of Life*, 3, 483. <https://n9.cl/dhbk6>
- Jaboob, M., Awain, A. M. S. B., & Al-Ansi, A. M. (2023). Sustaining employees’ creativity through the organizational justice: The mediating role of leadership styles. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100693. <https://n9.cl/84w8u>
- López, A. (2024). Liderazgo efectivo. Un constructo teórico dirigido al docente de educación universitaria del siglo XXI. *Aula Virtual*, 5(12), e390. <https://n9.cl/gdtaah>

Carmen Graciela Urgilés-Carabajo

- Lupien, P. (2022). Participatory democracy, democratic education, and women. Democracia participativa, educación democrática y mujeres. *Journal of Latin American Studies*, 54(4), 617-645. <https://n9.cl/torwq>
- Medina-Chicaiza, P., Arroba-Bermeo, Í., Arroba-Bermeo, M., y Morales-Hidalgo, M. (2024). Estrategias de superación a directivos para mejorar la toma de decisiones en instituciones educativas. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 7(13), 110-129. <https://n9.cl/w9bbs>
- Ruiz, R., y Troya, H. (2025). Liderazgo docente en la educación superior: Revisión sistemática. *Revista Scientific*, 10(35), 171-193. <https://n9.cl/5ckvd8>
- Sáez, C. (2024). Libertad de expresión en los tiempos que corren: desafíos para las Universidades. *Comunicación y medios*, 33(49), 192-202. <https://n9.cl/205iz>
- Von Feigenblatt, O., Pardo, Ph., & Cooper, M. (2021). Sufficiency Economy Philosophy (SEP): Thailand's Emic Approach to Governance and Development as Evidence of an Asian-value Oriented Inclusive Leadership Management Philosophy. *Journal of Asia Pacific Studies*, 6(2), 1-12. <https://n9.cl/9231h>