

Liderazgo en Instituciones Públicas de Educación Superior: una revisión de la literatura sobre aportaciones teóricas y desafíos en la gestión educativa

Iliana Yadira Guadarrama Varón

Profesora de Tiempo Completo. Universidad Autónoma del Estado de México

0009-0002-5001-856X

iyguadarramav@uaemex.mx

Yessica Yael Gómora Miranda

Profesora de Tiempo Completo. Universidad Autónoma del Estado de México

0009-0003-1832-5700

yygomoram@uaemex.mx

Eva Martha Chaparro Salinas

Profesora de Tiempo Completo. Universidad Autónoma del Estado de México

0000-0001-7955-4628

emchaparros@uaemex.mx

RESUMEN

Desde la década de 1930 el liderazgo ha cobrado relevancia en el entorno organizacional, aunque con mayor énfasis en el sector privado. Con algunas dificultades, también ha logrado su aplicación en las Instituciones de Educación Superior (IES), pues usualmente estas están condicionadas por factores histórico-institucionales, estructurales y burocráticos, así como por la cultura organizacional que caracteriza a las universidades públicas. En este trabajo se hace un análisis y balance a través una revisión de la literatura que explora las aportaciones teóricas, hallazgos y desafíos vinculados con el liderazgo en las universidades de sostenimiento público en algunos países de América Latina. Se consultaron bases de datos, tales como: *RedALyC*, *Scielo* y *Dialnet*, entre otras, para localizar publicaciones entre 2010 y 2024, enfocadas en el liderazgo que permea en los espacios académicos. La selección de los documentos estuvo determinada por un conjunto de palabras clave relacionadas con el tema central. La sistematización de la información se agrupó en tres categorías principales: enfoques teóricos del liderazgo, competencias del directivo universitario y, desafíos institucionales en la gestión educativa.

Palabras clave: liderazgo, educación superior, administración de la educación, universidad, personal directivo.

Leadership in Public Higher Education Institutions: A Review of the Literature on Theoretical Contributions and Challenges in Educational Management

ABSTRACT

Since the 1930s, leadership has gained relevance in the organizational environment, although with greater emphasis on the private sector. With some difficulties, it has also been applied in higher education institutions (HEIs), as these are usually conditioned by historical-institutional, structural, and bureaucratic factors, as well as by the organizational culture that characterizes public universities. This paper provides an analysis and assessment through a review of the literature that explores the theoretical contributions, findings, and challenges related to leadership in publicly funded universities in some Latin American countries. Databases such as RedALyC, Scielo, and Dialnet, among others, were consulted to locate publications between 2010 and 2024 focused on leadership in academic spaces. The selection of documents was determined by a set of keywords related to the central theme. The information was systematized into three main categories: theoretical approaches to leadership, university management competencies, and institutional challenges in educational management.

Keywords: leadership, higher education, education administration, university, management staff.

INTRODUCCIÓN

Desde el siglo pasado diferentes aportaciones conceptuales y teóricas sobre liderazgo han dado lugar a diversos planteamientos sobre la relevancia de ese fenómeno en los espacios de trabajo. Las habilidades de liderazgo son necesarias en las organizaciones porque permiten dirigir esfuerzos hacia el cumplimiento de metas; guiar a los equipos de trabajo hacia la colaboración y, promover el alto desempeño. El término liderazgo más utilizado en la iniciativa privada, ha permeado en las últimas décadas en muchas universidades alrededor del mundo, porque se ha reconocido la importancia de contar con líderes en las organizaciones educativas.

Algunos países latinoamericanos y otras economías más avanzadas de distintas latitudes han reconocido la relevancia que tiene el liderazgo en instituciones de educación superior de carácter público y privado, para encarar los desafíos y las transformaciones educativas actuales. El liderazgo transformacional, las competencias estratégicas para directivos(as), el liderazgo innovador, el liderazgo ético, así como el sistémico conforman el marco referencial que sustenta la presente investigación (García et al., 2011; Ahumada et al., 2016; Pinto et al., 2021; Latapi y Llanos, 2024; Fontalvo y Cienfuegos, 2020) son ejes teóricos que han nutrido el debate en torno a este fenómeno dentro de las organizaciones. En la primera parte de este artículo se abordan los aspectos metodológicos y los resultados más relevantes de los estudios localizados. Posteriormente, se analiza qué ocurre en el ámbito educativo de los distintos países con el objeto de comparar su impacto en el ejercicio del liderazgo. Enseguida, se agrupan los aportes teóricos más significativos para comprender su relación con la cultura organizacional que gravita en los espacios educativos y la relación que guarda con la formación que requieren los y las líderes en el sector educativo.

Finalmente, se formulan algunas conclusiones cuyo propósito ha sido dar cuenta de los hallazgos más importantes en esta materia e incentivar el interés de la comunidad académica y estudiantil para redimensionar la importancia que tiene el liderazgo dentro de las instituciones de educación superior.

METODOLOGÍA

El presente trabajo es un estudio documental en el que se realiza un análisis comparativo a través de la recopilación de las aportaciones teóricas, investigaciones reportadas y en aquellos desafíos que enfrenta el liderazgo en las universidades públicas y privadas, en algunos países de la región latinoamericana, así como de otras naciones con economías más avanzadas. Se consultaron fundamentalmente tres bases de datos: *RedALyC*, *Scielo* y *Dialnet* para localizar publicaciones entre 2010 y 2024, enfocadas en el liderazgo en espacios académicos. La investigación es de tipo descriptivo-analítico en tanto se revisaron a detalle los principales aportes teóricos y hallazgos reportados por las investigaciones localizadas en las bases de datos sobre el papel del liderazgo en Instituciones de Educación Superior, durante el periodo referido.

La búsqueda de los documentos en las bases de datos empleadas estuvo orientada por los siguientes enunciados: liderazgo en las universidades; hallazgos y desafíos en el liderazgo educativo; competencias del directivo universitario; desafíos institucionales en la gestión educativa; cultura organizacional y liderazgo.

El objetivo del análisis se centró en explorar el papel que desempeña el liderazgo en la gestión educativa en ambientes universitarios para comparar las mejores intervenciones en contextos latinoamericanos, así como en un conjunto delimitado de países con economías más avanzadas. El alcance del estudio se ciñe a los artículos de investigación que se pudieron localizar en las respectivas bases de datos seleccionadas como a una parte de la región latinoamericana, aunque se buscó realizar un primer acercamiento comparativo con países que reportan mejores economías en el mundo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez realizada la investigación documental de diversas realidades en la aplicabilidad y resultados de la utilización consiente del liderazgo educativo y los diferenciales en la eficiencia y calidad de los resultados en esas instituciones pudimos corroborar los siguientes casos que son trascendentes de incluir en la presente investigación:

En el caso de Bogotá, Colombia, se aplicó la Escala de Liderazgo para la Innovación y la Escala de Comportamiento Innovador a personal administrativo (Prieto et al., 2020). Obteniendo los siguientes resultados: la labor del líder innovador favoreció entornos de confianza y seguridad, influyendo significativamente en la iniciativa, y la eficiencia de los empleados.

En el caso de Lima, Perú se llevó un estudio de liderazgo a trabajadores administrativos de una universidad privada. Los resultados muestran que la práctica del liderazgo transformacional contribuye a un mejor clima organizacional y mayor eficiencia en el desempeño (Barriga y Cortez, 2021; Becerra, 2016).

Un estudio realizado a 12 universidades pertenecientes a la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES)¹ en el estado de Guanajuato, México (De la Garza et al., 2017). Se estudió a 54 directivos y mandos medios de las IES. Se obtuvieron las siguientes conclusiones: los aspectos personales e interpersonales están vinculados con las competencias de liderazgo: brindar soporte al equipo; utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); facilita la autogestión; se incentiva las presentaciones efectivas; se reducen los riesgos; y mayor entendimiento de la operación.

En el caso de la universidad de Guajira, Colombia el estudio fue aplicado a 50 directivos (Pinto et al., 2021). Los principales hallazgos en los directivos son que valoran el respeto a la diversidad; se favorecen las oportunidades de mejora; promueven el compromiso y la responsabilidad en sus empleados. Otras identificadas tienen que ver con el impulso a propuestas innovadoras.

Otros estudios que llevaron a hallazgos similares son en las siguientes investigaciones: (López y Vázquez, 2022), (Martínez et al., 2016) (Aziz, 2018), (Fullan, 2004), (Grupo de Trabajo Quebec-México del Ministerio de Relaciones Internacionales de la Francofonía, 2021; Cancino y Vera, 2017), (Ahumada et al., 2016), (Medina, 2020) y (Muñoz, 2019).

Acerca del liderazgo, algunas universidades latinoamericanas se han distinguido por la carencia de habilidades, capacidades y aptitudes para los y las directivos(as) a cargo de los espacios académicos. Cada nueva administración tiene encomiendas específicas en las distintas escuelas y facultades, hay estructuras de poder que definen los nuevos equipos de trabajo y los asuntos más relevantes. En suma, parece que se trata de atmósferas laborales en donde los recursos económicos son limitados, hay intereses de índole político, así como condiciones estructurales, entre otros aspectos, que impiden que liderazgo forme parte del tablero de prioridades en la operación de las universidades.

Países como Escocia, Austria, Australia e Inglaterra refieren un sistema educativo que coloca criterios de liderazgo más altos para ocupar puestos directivos. Por un lado, se trata de demostrar con credenciales actualizadas con qué tipo de habilidades cuentan quienes aspiran a ejercer este tipo de funciones. Por otro costado, existen Modelos para Gobernar Escuelas; Academias de Liderazgo y Sistemas de Evaluación del Liderazgo para mantener altos estándares en este rubro. Además de la capacitación, los programas muestran una labor amplia en formación de líderes para asegurar que las personas dispongan de prácticas de excelencia en este tipo de funciones.

¹ COEPES cuenta con instituciones públicas y privadas afiliadas, el estado de Guanajuato. Entonces registraba 79 públicas y 247 privadas.

En la región latinoamericana, algunas universidades de sostenimiento público presentan estructuras burocráticas complejas; limitada apertura al cambio y una baja o nula disposición ante escenarios de innovación. Es posible que estemos hablando de contextos que requieren intervenciones más estructuradas, dinámicas e integrales para responder a los cambios del entorno (Angulo et al., 2017; Bernal et al., 2015; Cortez, 2024; García et al., 2019; Vílchez y González, 2021; Calbino y Alvares, 2024; Huerta et al., 2022). Es claro que los estudios refuerzan la importancia de avanzar en materia de liderazgo y robustecer el desarrollo de habilidades en quienes deben impulsar, crear y dirigir equipos hacia la creatividad, la colaboración y el aprendizaje constante.

En las IES de países con mejores economías, se promueven líderes con un propósito común y alineado que incidan en la cultura y el clima organizacional con actitud proactiva y disposición para encarar desafíos en un entorno de cambio constante (Salguero y García, 2017; Carrillo et al., 2023; Auxiliadora, 2020). Un liderazgo que se ejerce en función de las necesidades incrementa una respuesta eficaz y eficiente ante los retos y desafíos que viven los espacios educativos (Ganga et al., 2018). Este tipo de programas pensados de manera estratégica y con visión a largo plazo requieren dedicación, tiempo, compromiso, responsabilidad y una cultura organizacional dirigida hacia la mejora continua.

Diversos autores revelan la importancia de mantener estructuras y procesos consistentes y alineados con sus políticas, promoviendo una cultura y un clima organizacional que influyen significativamente al interior de los procesos administrativos (Macías et al., 2018; Moreno y De Armas, 2019; Mendoza, 2023). Consecuentemente, entender la relación estrecha que guarda el liderazgo y la organización es esencial para plantear estrategias sostenibles a largo plazo ante los retos universitarios pospandémicos. Está claro que las universidades latinoamericanas tienen asuntos pendientes por atender en cuanto a la construcción de modelos o directrices que fomenten el desempeño del personal, la productividad y la competitividad. No obstante, el contexto socioeconómico, los recursos financieros disponibles, el marco institucional y normativo del país en donde se establecen los espacios universitarios, son factores determinantes en la configuración de este tipo de estrategias. A diferencia de lo que ocurre en países con mejores economías, como Escocia, donde no solamente promueven herramientas para el desarrollo profesional, sino que también fomentan esquemas de evaluación de liderazgo para determinar acciones específicas de mejora.

Estados Unidos, por ejemplo, ofrece programas de capacitación más específicos en materia de liderazgo. El liderazgo personal con el objetivo de que los individuos trabajen en sí mismos y ejerciten la resiliencia o el estado de presencia. O bien, el liderazgo hacia los demás, que implica enseñarles a las personas a conectar con los otros a través de la empatía y la escucha. Este tipo de acciones reflejan la importancia de construir un liderazgo más robusto, enfocado y dirigido a las necesidades de cualquier organización que reconoce al talento humano como un elemento esencial para el cumplimiento de las metas.

Respecto a Canadá, es palpable que se ha ocupado de determinar qué tipo de cambios requieren las universidades para encarar los nuevos desafíos en materia educativa. Su propuesta está basada en el reconocimiento y aprecio del capital humano como parte central para el funcionamiento de la organización. Por ello, este país pone énfasis en que las personas conecten con su propósito para desarrollar entornos más creativos y participativos. De esta manera, favorecen el sentido de pertenencia y la generación de ideas a través de climas de confianza que incentivan el alto desempeño.

Los elementos descritos hasta aquí señalan que algunos países de América Latina reconocen la relevancia del liderazgo en las universidades, sin embargo, sus propias condiciones estructurales, burocráticas e institucionales limitan la puesta en marcha de acciones concretas. Algunas universidades latinoamericanas definidas por procesos administrativos complejos, limitaciones financieras y una cultura organizacional convencional, provocan un avance a menor velocidad en comparación con los países desarrollados en el marco del liderazgo en directivos(as).

Se advierte que los espacios educativos de países industrializados se ocupan de construir un liderazgo sólido; un modelo de gestión participativa; una administración articulada de procesos y objetivos; así como la formación de vínculos internos y externos con actores clave, y el desarrollo de competencias socioemocionales (Cortez, 2024; Pedraja et al., 2021). Estos países, resaltan modelos de gestión educativa planeados y administrados en función de exigencias actuales pospandémicas, donde la labor en la educación requiere de habilidades amplias y complejas.

Otro elemento importante en el análisis tiene que ver con el eje teórico que ha orientado estas investigaciones. Por ejemplo, en algunos estudios de los países latinoamericanos señalan al liderazgo transformacional como referente, el cual define al líder como un promotor de cambio en los individuos para vincular su función organizacional con la realización personal y profesional (Daft, 2006; Burns, 1978 y Gutiérrez, 1994 citados por García et al., 2011; Latapí y Llanos, 2024; Frescas et al., 2024; Saldaña et al., 2019). Aunque no está explícita en las aportaciones de Estados Unidos y Canadá, permite inferir que la formación de líderes que promueven estos países incluye propósitos similares de dicho constructo, tales como: el desarrollo integral de las personas, el logro de metas institucionales y el fomento de la cultura del esfuerzo y la calidad.

Países latinoamericanos y con mejores economías, han presentado propuestas innovadoras en materia de habilidades de liderazgo para encarar los desafíos y las transformaciones institucionales. México y Quebec desarrollaron un estudio de competencias estratégicas más valoradas para el liderazgo en donde destacan la empatía, la ética, las habilidades de gestión, los conocimientos y la experiencia de las personas. Asimismo, Escocia aplica Estándares para el Liderazgo y la Administración (ELA) en los que abarca a los valores profesionales, el compromiso personal, los conocimientos y la visión estratégica.

Este tipo de investigaciones destacan una concepción integral del liderazgo en los espacios universitarios, que incorpore tanto a las cualidades humanas como a los conocimientos específicos en el mismo orden de importancia. Las organizaciones educativas actuales necesitan de personas que además de contar con la formación profesional, también desarrollen habilidades blandas. Se requiere de líderes que tomen decisiones hacia el bien común, con valores y actitudes que promuevan confianza, así como ambientes de inclusión y sinergia.

El liderazgo innovador presente en países como Colombia pretende que las organizaciones impulsen la iniciativa, la creatividad y la productividad en los espacios de trabajo, a través de la gestión del líder. Este tipo de liderazgo, definido como promotor del emprendimiento de proyectos; el análisis estratégico; el trabajo colaborativo, y la eficacia en la toma de decisiones (Fontalvo y Cienfuegos, 2020) propicia la co-creación de alternativas realistas y viables dirigidas hacia procesos de transformación mediante la participación, la autonomía y la comunicación asertiva.

A pesar de que no es un liderazgo referido propiamente en los países de economías más industrializadas, el tipo de intervenciones que se dan en Austria o Inglaterra con la creación de Academias de Liderazgo o de programas que buscan la excelencia a través de la mejora continua; permiten deducir que hay elementos que convergen de manera sustancial en los objetivos fundamentales del liderazgo innovador; dado que pretenden adaptarse a entornos en constantes cambios dentro del ámbito de la educación superior.

Finalmente, en los países de economías avanzadas se observa una visión integral que alude a los planteamientos del liderazgo sistémico, en donde las organizaciones pueden verse y atenderse de manera holística e interconectada. Dicho de otro modo, como un sistema que debe alinearse a través de objetivos comunes, visión compartida, motivación y dinamismo (Vázquez, et al., 2023). Son países que se ocupan de alimentar una cultura organizacional que se caracteriza por el aprendizaje continuo, y las estrategias estructuradas en un entorno institucional dinámico capaz de alinear las necesidades del entorno y la gestión organizacional.

CONCLUSIONES

Mediante esta breve revisión documental en varios países sobre el tema de liderazgo en las Instituciones de Educación Superior, se aprecia la relevancia de la temática en la universidad del siglo XXI. Es indispensable desarrollar estrategias encaminadas a la práctica del liderazgo desde la formación profunda y planificada de quienes ocupan cargos directivos, e influir en la construcción de mejores estándares para dirigir los espacios académicos. La innovación, la adaptación al cambio, la construcción de ambientes colaborativos y la cohesión de los equipos de trabajo, son aspectos que pueden modificarse desde el liderazgo e impactar la forma que se gestionan las organizaciones educativas.

Algunos estudios con enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo en los países de América Latina estudiados, han reconocido la necesidad avanzar en materia del liderazgo universitario para desarrollar líderes que cuenten con competencias directivas acreditadas. Sin embargo, se admite que prima la complejidad que habita en países de la región a través de una cultura institucional tradicional, la dependencia en el financiamiento estatal y federal; así como la ausencia de mecanismos que contribuyan a un clima laboral propicio para la confianza y la participación entre docentes, administrativos y directivos.

Los espacios educativos en los países con mejores economías se benefician de visiones más estratégicas, culturas basadas en el esfuerzo constante, así como en evaluaciones continuas para determinar avances y necesidades de mejora. Son ambientes que también enfrentan desafíos derivados de los cambios sociales, pero que se ocupan de intervenciones más integrales con políticas internas que promueven la importancia y el desarrollo del talento humano.

Los estudios sobre el liderazgo en las IES de América Latina en la gestión educativa muestran claridad en las necesidades actuales, pero con aportaciones emergentes e intervenciones poco estructuradas. No solamente para describir los hallazgos sino para proponer cómo mejorar las universidades públicas y privadas a partir de su contexto, cultura y clima organizacional específicos. El liderazgo requiere ser parte de las metas institucionales de cualquier espacio universitario para encarar los desafíos y transformaciones hacia la calidad educativa.

REFERENCIAS

- Ahumada F, L., Pino Y, M., González, A., Galdames, S. (2016). Experiencias Internacionales de Liderazgo Sistémico y Redes Escolares. Nota Técnica N°4, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile
- Angulo H, P., Angulo A, P. J., & Huamán Huayta, L. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte de la Ciencia*, 7(13). <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2017.13.358>
- Auxiliadora A, M. (2020). *Liderazgo en el cambio del desempeño laboral del personal administrativo en las instituciones universitarias*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7860314>
- Aziz, Dawn, "Competencias y estrategias utilizadas por los líderes de la educación superior durante el cambio planificado" (2018). *Disertaciones de la Universidad Estatal de Wayne*. 1914. https://digitalcommons.wayne.edu/oa_dissertations/1914

- Barriga V, M. S., & Cortez C. C. V. (2021). Percepción del liderazgo transformacional y gestión del talento humano en el personal administrativo de una Universidad Privada De Lima. *Tecnohumanismo*, 1(2), 262-281. <https://doi.org/10.53673/th.v1i9.57>
- Becerra R, C. O. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas. *Revista Scientific*, 1(1), 20-35. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.1.2.20-35>
- Bernal, I., Farías, G.M., Pedraza, N.A. & Lavín, J. (2015). El clima organizacional en instituciones académicas: un estudio exploratorio. *VinculaTégica EFAN*, (1), 1699-1721. ISSN: 2448-5101
- Calbino, D., & Alvares N, D. (2024). GESTÃO DEMOCRÁTICA UNIVERSITÁRIA: NOVAS FRATURAS, VELHAS FERIDAS. *Educação Em Revista*, 40. <https://doi.org/10.1590/0102-469844813>
- Cancino C, V., & Vera M, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, 25(94), 26-58. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362017000100002>
- Carrillo P, A. P., Galarza T, S. P., Aguirre C, C., & Tipán T, L. A. (2023). Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131. Epub 30 de abril de 2023. Recuperado en 15 de agosto de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000200120&lng=es&tlng=es.
- Cortez S, C. (2024). Desarrollo de competencias de liderazgo en la comunidad académica: una perspectiva desde el personal de la institución. *Innovaciones Educativas*, 27(42), 144-168. <https://doi.org/10.22458/ie.v27i42.5409>
- De la Garza Carranza, M. T., Cervantes M, A., Guzmán S, E., & Ramos E, C. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Actualidades Investigativas En Educación*, 17(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v17i3.29871>
- Fontalvo, W., & Cienfuegos Molina, R. (2020). Características Del Liderazgo Innovador Que Impulsan La Cultura De La Innovación En Las Unidades De Emprendimiento De Las Instituciones De Educación Superior Del Departamento Del Atlántico. *Dictamen Libre*, (27). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6643>
- Frescas V, R. H., Prieto Q, C. O., Sánchez B, L. B., & Mayett M, Y. (2024). Relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo en personal de una universidad pública en Chihuahua,

- México. *RIDE Revista Iberoamericana Para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28).
<https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1914>
- Fullan, M. (2004). *Leadership and Sustainability*. Ontario Institute for Studies in Education. University of Toronto.
- Ganga C, F., Rodríguez P, E., Navarrete A, E., & Pedraja R, L. (2018). *Relevancia del liderazgo en el gobierno de las universidades iberoamericanas*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6352517>
- García M, J. A. y Cerdas M, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones Educativas*, 21(31), 5-21.
- García V, M. A., Pantoja O, M. A., & Duque S, L. I. (2011). EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES: un análisis descriptivo. *DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals)*. <https://doaj.org/article/c6b8ec2420934ed6a7492b9157167fb9>
- González G, W. J., & Vilchez P, R. V. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 51, 1-21.
<https://doi.org/10.14482/pege.51.452.369>
- Grupo de Trabajo Quebec- México del Ministerio de Relaciones Internacionales de la Francofonía (MRIF). (2021). *Competencias Directivas Factor Clave de Éxito en las IES*. Organización Universitaria Interamericana; Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario. https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias_Directivas_Factor_Exito_IES.pdf
- Huerta R, P., Gaete F, H., Yáñez A, M., Pedraja R, L., & Leyton P, C. (2022). Experiencia en la implementación de un modelo de dirección estratégica en educación superior. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(46), 261-276. <https://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.014>
- Latapí R, L., & Llanos, L. F. (2024). Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas. *Revista Universidad Y Empresa*, 26(47), 1-29.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13933>
- López H, R. E., & Vázquez R, E. (2022). *Gestionar el talento de los actores universitarios mediante el liderazgo e interés: Investigadores y Puestos directivos*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8839749#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20en%20la%20educaci%C3%B3n%20universitaria,conocer%20los%20intereses%20motivantes%20del%20desarrollo%20de%20liderazgo>

- Macías A, E. J., Chum M, S. R., Aray I, C. A., & Rodríguez V, C. J.. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *ReHuSo Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(1), 59-70. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v3i1.1229>
- Martínez Á, M., Hernández S, M. D., & Gómora M, J. Y (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior / Model of managerial skills in global scenarios for higher education institutions. *RIDE Revista Iberoamericana Para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 321. <https://doi.org/10.23913/ride.v6i12.212>
- Medina A, I. L. (2020): "El liderazgo en la gestión educativa, una proeza del director educativo desde la perspectiva latina", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (julio 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/07/gestion-educativa.html>
- Mendoza, S. (2023). EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA. *Scientiarium*, (1). Recuperado a partir de <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/725>
- Moreno S, E. C., & De Armas U, R. (2019). *El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior cubana: una visión crítica*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552364016003>
- Muñoz, H. (2019). La burocracia universitaria. *Revista de la educación superior*, 48(189), 73-96. Epub 25 de diciembre de 2019. Recuperado en 15 de agosto de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602019000100073&lng=es&tlng=es.
- Pedraja R, L., Rodríguez P, E. Bernasconi A., & Muñoz F, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(3), 472-486. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000300472>
- Pinto A, E., Mendoza C, C. y Villa N, A. R. (2021). Principios del liderazgo ético en directivos de la Universidad de La Guajira, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(4), 191-201. Principios del liderazgo ético en directivos de la Universidad de La Guajira, Colombia - Dialnet
- Prieto A, M., Contreras, F., & Espinosa, J. C. (2020). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Diversitas*, 16(1), 25-35. <https://doi.org/10.15332/22563067.5540>

- Saldaña O, C., Bustos S, R., Barajas M, A., & Ibarra R, G. M. (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1239-1248. Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México
- Salguero B, N. G., & García S, P. C. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Revista Boletín Redipe*, 6(4), 135-149. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6119351.pdf>
- Simon, C. A. (2015). Are two heads better than one? System school leadership explained and critiqued. *School Leadership And Management*, 35(5), 544-558. <https://doi.org/10.1080/13632434.2015.1107035>
- Vázquez M, J. H., Vázquez M, N., & Vázquez M, R. A. (2023). El rol del Liderazgo Sistémico en Instituciones de Educación Superior en México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 7654-7669. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8346