

**Complementarity of educational leadership styles in the face of social complexity**  
**Complementariedad de estilos de liderazgo educativo ante la complejidad social**

**Autores:**

Rojas- Iturralde, Yadira Teresa  
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR, UBE  
Maestrante  
Duran – Ecuador



[yadirat.rojas@educacion.gob.ec](mailto:yadirat.rojas@educacion.gob.ec)



<https://orcid.org/0009-0006-5733-9015>

Veliz-Antepara, Clara Birmania  
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR, UBE  
Maestrante  
Duran – Ecuador



[clara.veliz@educacion.gob.ec](mailto:clara.veliz@educacion.gob.ec)



<https://orcid.org/0009-0000-0265-4479>

Rodríguez-Revelo, Elsy  
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR, UBE  
Docente-investigador  
Duran – Ecuador



[erodriguezr@ube.edu.ec](mailto:erodriguezr@ube.edu.ec)



<https://orcid.org/0000-0003-4486-0785>

Fechas de recepción: 25-AGOS-2024 aceptación: 28-OCT-2024 publicación: 15-DIC-2024



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



## Resumen

En el contexto actual de creciente complejidad social, la complementariedad de estilos de liderazgo educativo emerge como una estrategia clave para abordar la diversidad de desafíos en el ámbito educativo. Por ello se busca comprender la temática a través de su objetivo explorar la complementariedad de los estilos de liderazgo educativo en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquiza Villena Del cantón Santa Lucía del Ecuador y cómo esta complementariedad puede influir en la respuesta de la institución a los desafíos sociales presentes en su entorno. La investigación utilizó un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, se emplearon entrevistas semi-estructuradas, encuestas estructuradas y observación participante para obtener datos ricos y variados. La investigación en la institución, que incluyó a 1 director, 9 docentes, y 15 padres de familia, revela que todos los encuestados (100%) calificaron positivamente los estilos de liderazgo en dimensiones como el liderazgo transformacional, compartido, colaborador, participativo y pedagógico. Además, el 100% de los participantes percibió una alta complejidad social en la escuela. Estos resultados indican un fuerte liderazgo y una alta percepción de la complejidad del entorno escolar, sugiriendo la necesidad de mejorar la cohesión del equipo y el manejo de desigualdades de poder. En conclusión, la institución muestra un liderazgo efectivo y un fuerte compromiso con la diversidad, pero enfrenta desafíos en confianza, cohesión del equipo y gestión de la complejidad social, mejorar estas áreas críticas, basándose en las mejores prácticas teóricas, promoverá un entorno educativo más cohesivo y eficiente.

**Palabras clave:** liderazgo; complejidad social; confianza; participación; gestión educativa



## Abstract

In the current context of increasing social complexity, the complementarity of educational leadership styles emerges as a key strategy to address the diversity of challenges in the educational field. Therefore, we seek to understand the subject through its objective of exploring the complementarity of educational leadership styles in the Ubaldo Urquiza Villena School of Basic Education in the Santa Lucía canton of Ecuador and how this complementarity can influence the institution's response to the social challenges present in its environment. The research used a mixed methodological approach, combining qualitative and quantitative techniques, semi-structured interviews, structured surveys and participant observation were used to obtain rich and varied data. The research at the institution, which included 1 principal, 9 teachers, and 15 parents, reveals that all respondents (100%) positively rated leadership styles in dimensions such as transformational, shared, collaborative, participative, and pedagogical leadership. In addition, 100% of the participants perceived high social complexity in the school. These results indicate strong leadership and a high perception of the complexity of the school environment, suggesting the need to improve team cohesion and the management of power inequalities. In conclusion, the institution shows effective leadership and a strong commitment to diversity, but faces challenges in trust, team cohesion and management of social complexity, improving these critical areas, based on theoretical best practices, will promote a more cohesive and efficient educational environment.

**Keywords:** leadership; social complexity; trust; trust; participation; educational management



## Introducción

En el contexto educativo actual, el liderazgo escolar es esencial para el desarrollo y la eficacia de las instituciones educativas. Los líderes escolares no solo gestionan la administración, sino que también son cruciales para crear un entorno que promueva el aprendizaje, la innovación y el crecimiento tanto académico como personal de los estudiantes (Jiménez et al., 2023). Su impacto se extiende a la formulación de políticas, la promoción de una cultura escolar positiva y la construcción de relaciones colaborativas entre todos los miembros de la comunidad educativa (Cifuentes et al., 2020). Los líderes efectivos articulan una visión clara, alinean recursos y estrategias, y fomentan un clima organizacional que apoya la excelencia académica y el bienestar emocional (Cuesta y Moreno, 2021; Cantos et al., 2023).

La complejidad social, que incluye la diversidad cultural, la desigualdad socioeconómica y los cambios demográficos, plantea desafíos significativos para las instituciones educativas. En este contexto, la capacidad de los líderes escolares para adaptar sus estilos de liderazgo es crucial para gestionar y enfrentar estos retos de manera efectiva (Ramírez, 2020).

El estudio analiza cómo la combinación de diferentes estilos de liderazgo puede abordar la complejidad social y mejorar la gestión educativa en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena, en el cantón Santa Lucía, Ecuador. Se busca entender cómo estas formas de liderazgo afectan la práctica docente, el clima escolar y la participación de los padres, con el objetivo de mejorar los resultados educativos y enfrentar desafíos como la desigualdad, la diversidad cultural y la falta de recursos.

La investigación pretende ofrecer recomendaciones prácticas para líderes educativos, no solo en esta escuela, sino también en otras instituciones similares. Al explorar cómo distintos estilos de liderazgo pueden complementarse, el estudio busca promover un liderazgo adaptativo y eficaz que responda a las necesidades de los estudiantes y la comunidad en un entorno educativo complejo.

El planteamiento del problema se centra en la necesidad de entender cómo los diferentes estilos de liderazgo educativo pueden complementarse para enfrentar la complejidad social en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena en Santa Lucía, Ecuador. La observación revela que desafíos como la desigualdad socioeconómica, la diversidad cultural,



la violencia y la falta de recursos afectan el entorno educativo. A pesar de la importancia del liderazgo para abordar estos retos, falta comprensión sobre cómo combinar eficazmente diversos estilos de liderazgo para mejorar la calidad educativa y responder a las necesidades específicas de la escuela.

Este análisis es crucial debido a la influencia significativa del liderazgo en el éxito académico y personal de los estudiantes y en el desarrollo de una comunidad educativa sólida. La falta de claridad sobre cómo los estilos de liderazgo pueden trabajar en conjunto limita la capacidad de la escuela para lograr sus objetivos y fomentar un ambiente de aprendizaje inclusivo. Por lo tanto, se destaca la necesidad de investigar cómo la complementariedad de los estilos de liderazgo puede mejorar la calidad educativa y el desarrollo integral de los estudiantes en un contexto social complejo.

La precisión del tema "Complementariedad de Estilos de Liderazgo Educativo ante la Complejidad Social: Un Estudio en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquiza Villena Del cantón Santa Lucía del Ecuador " radica en su enfoque específico en la complementariedad de diferentes estilos de liderazgo educativo y su relación con los desafíos sociales en un contexto particular, la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquiza Villena Del cantón Santa Lucía en Ecuador. Este tema delimita claramente el área de estudio al liderazgo educativo y su interacción con la complejidad social, así como establece el contexto geográfico y la institución educativa específica en la que se llevará a cabo el estudio.

Al especificar el foco de la investigación en la complementariedad de estilos de liderazgo educativo, se aborda un aspecto clave para entender cómo los líderes educativos pueden trabajar juntos de manera efectiva para enfrentar los desafíos sociales en el ámbito escolar. Además, al centrarse en una escuela en particular en Ecuador, se reconoce la importancia de considerar el contexto cultural, socioeconómico y político específico que puede influir en la dinámica del liderazgo educativo y en la respuesta a la complejidad social.

El objetivo de la investigación es explorar la complementariedad de los estilos de liderazgo educativo en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquiza Villena Del cantón Santa Lucía del Ecuador y cómo esta complementariedad puede influir en la respuesta de la institución a los desafíos sociales presentes en su entorno. Este objeto de investigación se centra en entender cómo diferentes estilos de liderazgo, como el autoritario, democrático,



transformacional, entre otros, pueden interactuar de manera sinérgica para abordar la complejidad social y promover un ambiente educativo más inclusivo, equitativo y efectivo. La complementariedad entre distintos estilos de liderazgo es una influencia positiva para la gestión de los centros educativos ante la complejidad social y el mejoramiento de la práctica docente en la escuela de Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena Del cantón Santa Lucía del Ecuador. Entre los objetivos específicos de la investigación se contempló Identificar los principales desafíos sociales que enfrentan los centros educativos en Ecuador y su impacto en la gestión y el clima escolar de la escuela de Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena Del cantón Santa Lucía, caracterizar los estilos de liderazgo implementados por el directivo de la escuela Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena Del cantón Santa Lucía, incluyendo liderazgo transformacional, pedagógico, compartido y colaborativo-participativo y analizar la complementariedad entre los estilos de liderazgo en la escuela de Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena Del cantón Santa Lucía y cómo esta estrategia aborda los desafíos sociales y mejora los procesos educativos.

Los principales aportes de la investigación sobre la complementariedad de estilos de liderazgo educativo en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena son:

1. **Importancia:** Mejora la comprensión de cómo distintos estilos de liderazgo pueden colaborar para enfrentar desafíos sociales en el entorno escolar, promoviendo un ambiente más inclusivo y efectivo.
2. **Necesidad Social:** Responde a la creciente necesidad de líderes educativos que puedan abordar problemas complejos como desigualdad, diversidad cultural y violencia, analizando cómo los estilos de liderazgo influyen en estas respuestas.
3. **Novedad:** Ofrece una perspectiva innovadora al explorar la interacción entre estilos de liderazgo y complejidad social en un contexto específico, algo menos investigado comparado con estudios separados sobre liderazgo y desafíos sociales.
4. **Actualidad Científica:** Proporciona información relevante y actualizada sobre cómo adaptar el liderazgo educativo a un entorno cambiante, con implicaciones para prácticas y políticas educativas tanto en Ecuador como en otros contextos.



Estudios como los de Villafuerte y Cevallos (2021) trabaja con el objetivo del estudio fue examinar el liderazgo educativo durante la pandemia en Ecuador, centrándose en las respuestas de 120 profesores universitarios afiliados al Ministerio de Salud de Ecuador y a la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Se empleó un enfoque cualitativo de investigación socioeducativa, analizando las voces y reflexiones de los participantes para comprender cómo enfrentaron los desafíos de la crisis sanitaria. Los principales resultados mostraron que los líderes educativos adoptaron estilos de liderazgo compartido, adaptativo, resiliente y transformador para gestionar las comunidades educativas, manteniendo procesos de enseñanza, investigación y compromiso comunitario. A pesar de la transición hacia la educación digital, se evidenciaron desafíos en el acceso equitativo a la conectividad, lo que subraya la necesidad de fortalecer el liderazgo y democratizar el acceso a la tecnología en el ámbito educativo.

Maquera et al. (2023) plantea un estudio con el objetivo del estudio fue interpretar la autopercepción de las prácticas de liderazgo en directores que ocupan la alta dirección de las Unidades de Gestión Educativa Local en el departamento de Puno, Perú, situados en redes territoriales de diversidad cultural aimara, quechua y español. Este estudio, de naturaleza cualitativa-hermenéutica, utilizó la entrevista en profundidad y el análisis de contenido asistido por el programa MaxQda, contemplando cinco categorías de prácticas de liderazgo. La población estudiada consistió en 14 directores de UGEL, ubicados en diferentes provincias de Puno, con un promedio de edad de 38 años, la mayoría de origen aimara y quechua. Los principales resultados revelaron que la alta dirección proyecta una imagen de liderazgo individual mediado por el poder político, con predominancia de prácticas y decisiones inconexas, centradas en patrones jerárquicos de gestión organizacional y desvinculadas del contexto territorial, lo que genera incertidumbre y riesgo en la organización. Además, se evidenció que las prácticas interculturales se reducen a aspectos superficiales como la organización de eventos folclóricos y el respeto a la diferencia por la vestimenta y lengua, sin promover una cultura colaborativa con visión compartida.

Según el Rodríguez et al., (2020), la dirección, en el contexto de la dirección escolar en España, implica liderar y gestionar el Proyecto Educativo de Centro de manera que contribuya significativamente a mejorar los resultados educativos y a promover el cambio



para la equidad y la justicia social en el ámbito educativo. Este enfoque va más allá de la mera gestión administrativa y requiere un liderazgo pedagógico que impulse la colaboración, la creación de culturas de aprendizaje y el desarrollo de altas expectativas para todos los estudiantes.

A su vez López et al., (2021) expresó que la dirección, en el contexto del artículo, se refiere al liderazgo ejercido en las escuelas para promover la inclusión educativa y la gestión de la diversidad. Este liderazgo implica tomar decisiones y acciones que fomenten un ambiente escolar que atienda a las necesidades específicas de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo docentes, padres, madres y estudiantes. La dirección escolar se ve como un factor clave para impulsar la justicia social y garantizar que la escuela sea un espacio equitativo y justo para todos los implicados.

Finalmente, Meza et al., (2022) exponen que la dirección se refiere al proceso mediante el cual los líderes influyen en el comportamiento y las acciones de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos y tareas asignadas. Este proceso implica la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades, la comunicación efectiva y la coordinación de actividades dentro de la organización.

A su vez, en la indagación de las definiciones de gestión se cita a Briceño et al. (2020) quienes exponen que hace referencia al proceso de gestión en el ámbito educativo, específicamente en el contexto de la educación virtual. La gestión educativa implica tanto la planificación como la ejecución de actividades relacionadas con el aprendizaje en entornos virtuales. Esto incluye la organización de recursos, la implementación de estrategias pedagógicas, la supervisión del progreso de los estudiantes y la evaluación de los resultados obtenidos.

De acuerdo con Cavagnaro y Carvajal (2021) gestión es descrita como un procedimiento meticulosamente diseñado, estructurado, supervisado y regulado para mejorar la eficacia de los programas y proyectos en el ámbito educativo. Su objetivo es mejorar las prácticas educativas del docente, las responsabilidades del directivo o gestor, fomentar la participación comunitaria y adherirse a los lineamientos administrativos institucionales.

Finalmente, Pachas et al. (2020) expresa que se define como el conjunto de acciones planificadas y relacionadas entre sí que movilizan a la comunidad educativa para lograr los objetivos establecidos. Esta gestión abarca aspectos pedagógicos, institucionales y



administrativos, y está orientada hacia el mejoramiento de la calidad educativa y el cumplimiento de compromisos de desempeño. Implica el fortalecimiento de equipos de trabajo, acciones de monitoreo y seguimiento, así como el uso eficiente de la información mediante sistemas informáticos.

Concluyendo con las definiciones, se determina de acuerdo a Cuesta y Moreno (2021) que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas para lograr con éxito los objetivos del proceso educativo. Este liderazgo no se limita a roles administrativos, sino que implica dinamizar, apoyar y transformar los procesos institucionales en el ámbito educativo. Además, se destaca la importancia de desarrollar teorías que definan claramente el liderazgo educativo para evitar confusiones conceptuales y avanzar en la acumulación de conocimiento sobre este tema.

Valdés (2022) define al liderazgo como un proceso complejo y multidimensional que implica la capacidad de los líderes para promover una cultura inclusiva, gestionar la diversidad escolar y crear ambientes de apoyo y colaboración entre todos los actores educativos. Los líderes inclusivos se caracterizan por tener altas expectativas sobre la diversidad, valores inclusivos, habilidades comunicativas y colaborativas, así como una visión positiva de la inclusión. Además, se destaca la importancia de adoptar un enfoque democrático y participativo, involucrándose en la gestión de la diversidad escolar y promoviendo el desarrollo profesional de quienes trabajan en el contexto educativo.

A su vez Hernández (2020) comenta que el liderazgo puede ser descrito como la habilidad de una persona para ejercer influencia sobre otros, una capacidad ampliamente reconocida tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, su naturaleza a veces es malinterpretada, ya que persiste la idea del líder como un líder autoritario que monopoliza el control del grupo y se beneficia en gran medida, siendo difícil de reemplazar.

Los estilos de liderazgo educativo representan las diferentes formas en que los líderes escolares ejercen su influencia y dirigen las actividades dentro de una institución educativa; estos estilos pueden variar desde enfoques más autoritarios hasta enfoques más participativos (Marshall et al., 2020; Nugroho et al., 2021). El éxito del liderazgo depende de la elección y la combinación de diferentes estilos de liderazgo, así como de la situación y el contexto específicos que subyacen a esas combinaciones particulares, por lo tanto, teniendo en cuenta



que los contextos y las acciones de liderazgo están estrechamente interrelacionados (Brauckmann et al., 2023). Tradicionalmente se identifican los siguientes estilos de liderazgo. El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores para que trasciendan sus intereses personales en aras del bienestar del grupo o la organización. En entornos educativos, este estilo de liderazgo puede tener efectos profundos en la cultura escolar, el clima organizacional y el rendimiento académico. Los líderes transformacionales suelen exhibir cualidades como carisma, visión, empatía y capacidad para influir en los demás (Díaz, 2020).

Estos líderes inspiran a los miembros de la comunidad escolar a adoptar una visión compartida y a trabajar juntos hacia metas ambiciosas, estimulando el crecimiento personal y profesional tanto de los docentes como de los estudiantes. Además, el liderazgo transformacional puede contribuir a la creación de un clima escolar positivo y a una mayor satisfacción laboral entre el personal educativo, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en los resultados educativos y el éxito general de la institución (Roja y Di Fiore, 2021).

El concepto de liderazgo compartido se presenta como una perspectiva más realista y educativa al entenderlo como una responsabilidad compartida por todos los miembros de la comunidad educativa, en lugar de recaer únicamente en unas pocas figuras destacadas. En este sentido, el liderazgo compartido promueve una estructura organizativa horizontal en lugar de vertical, lo que impide la concentración de poder en manos de unos pocos y evita un enfoque individualista, jerárquico y autocrático. Para lograr esto, es esencial que tanto el equipo directivo como los docentes compartan una visión común centrada en la mejora continua de la educación (Rodríguez R. E., 2017).

La colaboración es un factor determinante en el fomento de la innovación, ya que impulsa a los involucrados a visualizar sus expectativas con respecto a alumnos y profesores, lo que lleva a una clarificación conjunta de valores y al respaldo del entorno (Rodríguez R. E., 2017). Además, estimula el ejercicio del liderazgo por parte de los profesores, quienes asumen diversas responsabilidades. Es importante tener en cuenta que solicitar colaboración no implica abrir la participación a toda la comunidad educativa. Sin embargo, es crucial que el director anime a docentes, padres y estudiantes a sentirse capacitados para colaborar y



participar en los procesos de cambio y mejora continua que lleva a cabo la institución educativa (Coffeng et al., 2023).

Este tipo de liderazgo fomenta la mejora de los procesos educativos internos de la institución, con el objetivo de facilitar aprendizajes que vinculen al estudiante con su entorno, permitiendo así su desarrollo como individuo reflexivo. El director, en su rol de líder educativo, colabora con los profesores y coordinadores académicos para diseñar estrategias que integren el currículo con el contexto, buscando así lograr metas que trasciendan más allá de las métricas estadísticas. Este enfoque de liderazgo resulta fundamental para alcanzar los objetivos educativos deseados (Rodríguez R. E., 2017).

El análisis de la complejidad social en el contexto educativo implica examinar una serie de factores interrelacionados que influyen en la dinámica y los resultados de la educación. Esta complejidad puede manifestarse en diversas formas, desde la diversidad cultural y los desafíos socioeconómicos hasta el impacto de la desigualdad y los cambios demográficos; comprender esta complejidad es crucial para desarrollar estrategias efectivas que aborden las necesidades de una comunidad educativa diversa y en constante evolución (Knörnschild et al., 2020; Holland y Bloch, 2020).

Esta complejidad social se caracteriza:

La diversidad cultural en el contexto educativo se refiere a la presencia de diferentes grupos étnicos, lingüísticos, religiosos y culturales dentro de una comunidad escolar, esta diversidad puede enriquecer la experiencia educativa al promover el intercambio de perspectivas y la comprensión intercultural, pero también presenta desafíos en términos de equidad, inclusión y acceso a oportunidades educativas (González, 2021). Los líderes educativos deben trabajar para crear un ambiente que celebre la diversidad y garantice que todos los estudiantes se sientan valorados y respaldados en su proceso de aprendizaje (Garreta y Torrelles, 2020).

Los desafíos socioeconómicos en la comunidad escolar pueden incluir la pobreza, la falta de acceso a recursos educativos, la inseguridad alimentaria y la vivienda inestable, entre otros factores, estos desafíos pueden tener un impacto significativo en el rendimiento académico y el bienestar emocional de los estudiantes, creando barreras para el aprendizaje y perpetuando la desigualdad educativa (Buckley et al., 2020). Los líderes escolares deben ser conscientes de estos desafíos y trabajar en colaboración con las familias, las agencias comunitarias y



otros socios para abordar las necesidades básicas de los estudiantes y proporcionar un ambiente de apoyo que fomente el éxito académico y personal (Rasul et al., 2021).

La desigualdad en el aprendizaje se refiere a las disparidades en el acceso a recursos educativos, oportunidades de aprendizaje y resultados académicos entre diferentes grupos de estudiantes. Esta desigualdad puede estar relacionada con factores como el nivel socioeconómico, el origen étnico, el género y la ubicación geográfica. El impacto de la desigualdad en el aprendizaje puede ser significativo, ya que puede limitar las oportunidades de los estudiantes y perpetuar ciclos de pobreza y marginalización. Los líderes educativos deben adoptar enfoques equitativos que reconozcan y aborden las inequidades sistémicas, promoviendo un ambiente inclusivo donde todos los estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial (Andrew et al., 2020).

### **Material y métodos**

La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque metodológico mixto, que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas para ofrecer una comprensión completa del fenómeno estudiado. La metodología cualitativa exploró las percepciones y experiencias de los participantes sobre los estilos de liderazgo educativo, mientras que el enfoque cuantitativo permitió medir y analizar la complejidad social, proporcionando una visión objetiva del contexto.

El alcance de la investigación fue descriptivo, centrado en detallar las características y atributos de los estilos de liderazgo educativo y su influencia en la complejidad social dentro de la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena, sin buscar relaciones causales. Este enfoque permitió documentar claramente el entorno investigado.

En cuanto a la investigación bibliográfica, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura sobre liderazgo educativo y complejidad social en contextos escolares, analizando libros, artículos académicos y tesis. Esto proporcionó un sólido marco teórico y facilitó la identificación de brechas en el conocimiento.



La investigación de campo se realizó en la escuela mencionada, recolectando datos primarios mediante entrevistas, encuestas y observaciones directas. Este enfoque empírico complementó y validó los hallazgos de la revisión bibliográfica.

Se empleó el método hipotético-deductivo, que implicó la formulación de hipótesis basadas en teorías existentes y la recolección de datos para probarlas. Este método permitió estructurar la investigación de manera lógica, identificando patrones y relaciones entre los estilos de liderazgo educativo y la complejidad social en la institución. Las hipótesis fueron contrastadas con los datos recolectados para validar o refutar las suposiciones iniciales.

## Material

Para recopilar información detallada sobre los estilos de liderazgo y su impacto en la complejidad social, se emplearon tres técnicas principales:

1. **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas semi-estructuradas con participantes clave, permitiendo una exploración flexible y en profundidad de sus percepciones y experiencias. Esta técnica adaptó las preguntas en función de las respuestas de los entrevistados, facilitando una comprensión más rica de los temas discutidos.
2. **Encuestas:** Se utilizaron encuestas estructuradas con preguntas cerradas y escalas de Likert para obtener datos cuantitativos de una muestra representativa. Este enfoque permitió medir sistemáticamente las percepciones y actitudes de los participantes y facilitó el análisis estadístico de los resultados.
3. **Observación participante:** El investigador se integró en el entorno escolar para observar directamente las interacciones y dinámicas cotidianas. Esta técnica proporcionó una visión directa de cómo los estilos de liderazgo afectan la complejidad social dentro de la escuela, permitiendo una recolección de datos en el contexto real.

## Métodos

Para abordar el estudio sobre estilos de liderazgo y complejidad social, se emplearon varios instrumentos de recolección de datos, cada uno adaptado a diferentes grupos de participantes:



1. **Guías de Entrevista:** Se diseñaron dos guías: una para el director, y otra para los docentes, con 9 preguntas. Ambas guías se basaron en las variables de estudio (estilos de liderazgo y complejidad social) y sus dimensiones, garantizando la cobertura de aspectos clave del liderazgo educativo y la complejidad social.
2. **Guía de Observación:** Se utilizó una lista de cotejo con 19 ítems, organizada según las dimensiones de las variables estudiadas. Esta guía permitió una evaluación sistemática y objetiva de cómo se implementan los estilos de liderazgo y se manifiestan las dinámicas de complejidad social en la escuela, proporcionando una visión directa del entorno educativo.
3. **Cuestionario:** El cuestionario, dirigido a los padres de familia, constaba de 21 preguntas distribuidas entre las variables de estudio. Este instrumento facilitó la recolección de datos cuantitativos sobre las percepciones y experiencias de los padres con respecto al liderazgo educativo y la gestión escolar, complementando la información obtenida mediante las entrevistas y la observación.

## Resultados

### Descripción de la muestra

La población objetivo de esta investigación comprende todos los miembros de la comunidad educativa de la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquiza Villena Del cantón Santa Lucía en Ecuador. Esto incluye al director, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia asociados con la institución. La investigación busca abarcar una representación completa de todos los actores involucrados en el entorno educativo para obtener una visión integral del fenómeno estudiado.

La muestra utilizada en esta investigación es de tipo no probabilístico e intencional. Este enfoque se seleccionó para asegurar la inclusión de participantes que desempeñan roles clave y poseen información relevante sobre los estilos de liderazgo educativo y la complejidad social en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquiza Villena Del cantón Santa Lucía.



La selección intencional de estos grupos garantiza que los datos recolectados sean pertinentes y significativos para los objetivos del estudio.

**Tabla 1.**

*Muestra*

Participante	Cantidad
Director	1 (observación y entrevista)
Docentes	9 (entrevista)
Padres de familia	15 (Encuesta)

## Análisis de los Resultados

### Resultados de la guía de observación

**Tabla 2.**

*Resultados de la guía de observación*

Guía de observación Aspectos a Evaluar	SÍ	NO	Observaciones
<b>Liderazgo transformacional:</b>			
- Inspiración evidente en la comunicación y acciones del director.	X		[ ]
- Cambios significativos implementados en la escuela bajo el liderazgo del director.		X	A pesar de los cambios se muestra un poco de resistencia
- Compromiso del personal docente y administrativo con la visión y metas de la escuela.	X		[ ]
<b>Liderazgo compartido:</b>	X		
- Participación activa de diferentes miembros del equipo en la toma de decisiones.	X		[ ]
- Trabajo en equipo evidente en la colaboración entre el personal docente y administrativo.	X		[ ]
<b>Liderazgo colaborador:</b>			
- Alta confianza y relaciones de apoyo entre los miembros del equipo.		X	[ ]
- Apoyo constante del director al desarrollo profesional y personal del docente.		X	[ ]
<b>Liderazgo participativo:</b>			
- Inclusión de todas las voces en el proceso de toma de decisiones.	X		[ ]



- Nivel adecuado de autonomía otorgado al personal en sus responsabilidades. X []

**Liderazgo pedagógico:**

- Promoción activa del desarrollo profesional del personal docente. X []

- Cultura de aprendizaje continuo evidente entre el personal. X []

**Diversidad cultural:**

- Adecuada atención a la diversidad cultural presente en la escuela. X []

- Fomento de la comprensión intercultural entre estudiantes y personal. X []

**Estructuras sociales:**

- Jerarquía organizacional claramente definida y funcional. X []

- Eficiente organización interna de la escuela para la toma de decisiones y ejecución de tareas. X []

**Dinámicas de poder:**

- Manejo adecuado de las desigualdades de poder dentro de la comunidad escolar. X []

- Fomento de la participación activa de todos los miembros en la vida escolar. X []

**Interconexiones sociales:**

- Promoción de conexiones sólidas entre estudiantes, personal y comunidad. X []

- Establecimiento de redes de colaboración efectivas con otras instituciones y actores sociales. X []

**Análisis:**

La guía de observación indica que en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquiza Villena, el director ejerce un liderazgo transformacional al inspirar y motivar al personal, aunque enfrenta cierta resistencia a los cambios. El compromiso con la visión institucional es fuerte y está bien alineado con la dirección estratégica. El liderazgo compartido se refleja en la participación activa en la toma de decisiones y la colaboración entre el personal, pero hay una falta de confianza y apoyo constante, además de un apoyo inconsistente al desarrollo profesional, sugiriendo áreas para mejorar la colaboración y el crecimiento del equipo.

El liderazgo participativo permite al personal tener voz en las decisiones y autonomía en sus responsabilidades, creando un entorno de trabajo confiado. Sin embargo, no existe una fuerte



cultura de aprendizaje continuo, lo que indica la necesidad de más oportunidades de desarrollo profesional. La escuela valora la diversidad cultural y fomenta la comprensión intercultural, pero la estructura jerárquica poco clara y el manejo inadecuado de desigualdades de poder pueden generar tensiones y afectar la eficiencia. A pesar de estos desafíos, se observa una colaboración efectiva con otras instituciones. En resumen, mientras el liderazgo inspirador, la participación activa y la atención a la diversidad son fortalezas, se deben mejorar la confianza y el apoyo entre el equipo, la cultura de aprendizaje continuo y el manejo de desigualdades para lograr un entorno educativo más efectivo y armonioso.

### **Análisis general de entrevistas a docentes**

El análisis de las entrevistas revela que la dirección de la escuela ha impulsado cambios significativos, como la implementación de un programa de mentoría entre estudiantes, la incorporación de tecnología en el aula, la reforma curricular con más actividades extracurriculares, mejoras en la infraestructura y en el sistema de evaluación del desempeño docente. Estas acciones demuestran un enfoque integral para mejorar el ambiente escolar y el desarrollo académico y profesional.

En términos de participación, la escuela promueve una inclusión activa de los docentes mediante reuniones mensuales, encuestas, comités y votaciones internas. También se fomenta la participación en comisiones mixtas con padres y estudiantes, lo que permite a los docentes sentirse valorados y parte del proceso de toma de decisiones.

El apoyo del director al desarrollo profesional y personal de los docentes se refleja en la oferta de cursos, talleres, conferencias, mentoría y recursos didácticos, así como en el apoyo emocional. Esto contribuye tanto al crecimiento profesional como al bienestar general de los docentes. Los docentes tienen oportunidades para influir en la toma de decisiones a través de consultas previas, reuniones de planificación y revisión de políticas, lo que refuerza su sensación de inclusión. Las oportunidades de desarrollo profesional incluyen cursos de actualización, talleres, intercambios y becas para estudios de postgrado.

La escuela también aborda la diversidad cultural mediante la incorporación de contenidos diversos en el currículum, eventos culturales y capacitación para una enseñanza inclusiva, promoviendo el respeto y la comprensión intercultural. La estructura jerárquica de la escuela combina rigidez y flexibilidad. Aunque existe una jerarquía tradicional, también hay un



enfoque colaborativo que permite una participación activa de los docentes en las decisiones diarias, aunque algunos consideran que la estructura puede ser rígida a veces. Finalmente, aunque se reconocen desigualdades de poder, estas no parecen afectar gravemente el desempeño laboral de los docentes. La administración muestra disposición para abordar estas desigualdades y mantener un ambiente equitativo.

### **Resultados de entrevista al director**

El análisis de la entrevista con el directivo de la institución educativa revela un enfoque integral y consciente en la gestión y liderazgo. El directivo se muestra comprometido con el desarrollo y bienestar del equipo y los estudiantes, adoptando estrategias que fomentan un entorno colaborativo e inclusivo. En cuanto al compromiso con la visión y misión, el directivo asegura que todos comprendan y se alineen con los objetivos de la escuela mediante reuniones periódicas y celebración de logros, creando un sentido de pertenencia y motivación.

Para fomentar la participación activa en la toma de decisiones, utiliza reuniones colaborativas y encuestas para recoger feedback, valorando la diversidad de opiniones y promoviendo una cultura de transparencia y participación. El apoyo al desarrollo profesional y personal se manifiesta en la oferta de oportunidades formativas y mentoría personalizada, además de promover el equilibrio entre vida laboral y personal para mantener el bienestar del equipo.

Para garantizar la inclusión en la toma de decisiones, el directivo promueve una comunicación abierta y respetuosa, con espacios de diálogo y sistemas de feedback anónimos, facilitando la expresión de ideas y preocupaciones. En cuanto al aprendizaje continuo, se implementan programas de desarrollo profesional y se establecen objetivos tanto individuales como colectivos, adaptándose a nuevas necesidades y desafíos.

El directivo también promueve la comprensión y respeto hacia las diferentes culturas mediante eventos que celebran la diversidad, la integración de la educación intercultural en el currículo y la formación en sensibilidad cultural para el personal. La estructura jerárquica de la escuela combina roles definidos con un enfoque colaborativo en la toma de decisiones, lo que mejora la comunicación y la participación equitativa.

Respecto a las desigualdades de poder, se establecen políticas para promover la igualdad y el acceso equitativo a recursos, abordando cualquier preocupación de manera justa y

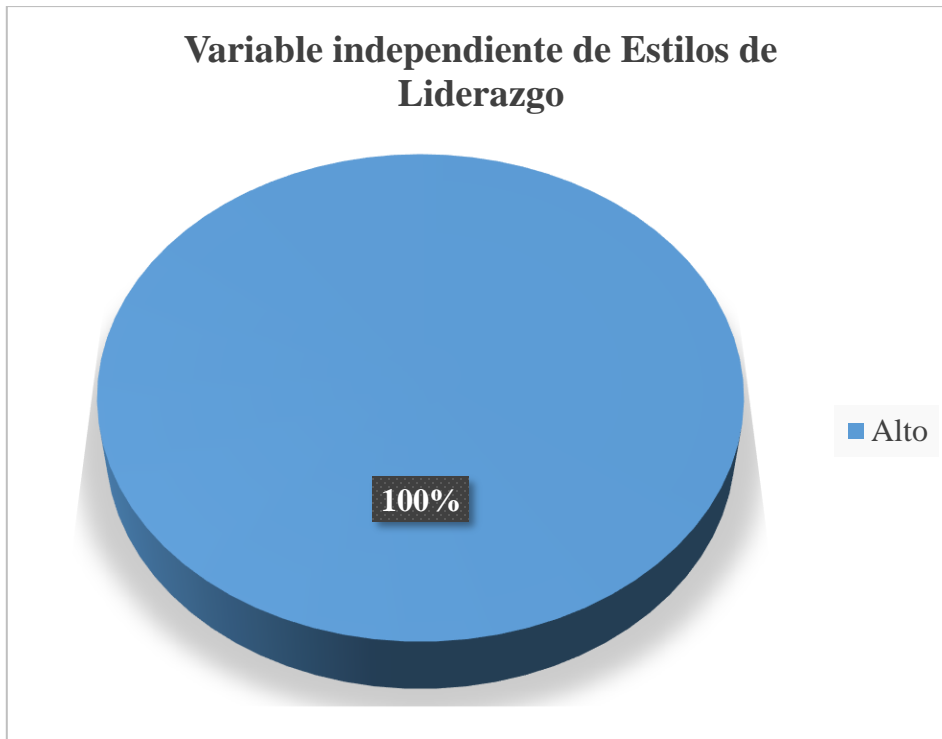


constructiva. Finalmente, el fortalecimiento de redes de colaboración se logra mediante alianzas estratégicas y participación en proyectos conjuntos, enriqueciendo la oferta educativa y fortaleciendo la comunidad escolar.

### Resultados de la encuesta dirigida a los padres de familia

#### Figura 1.

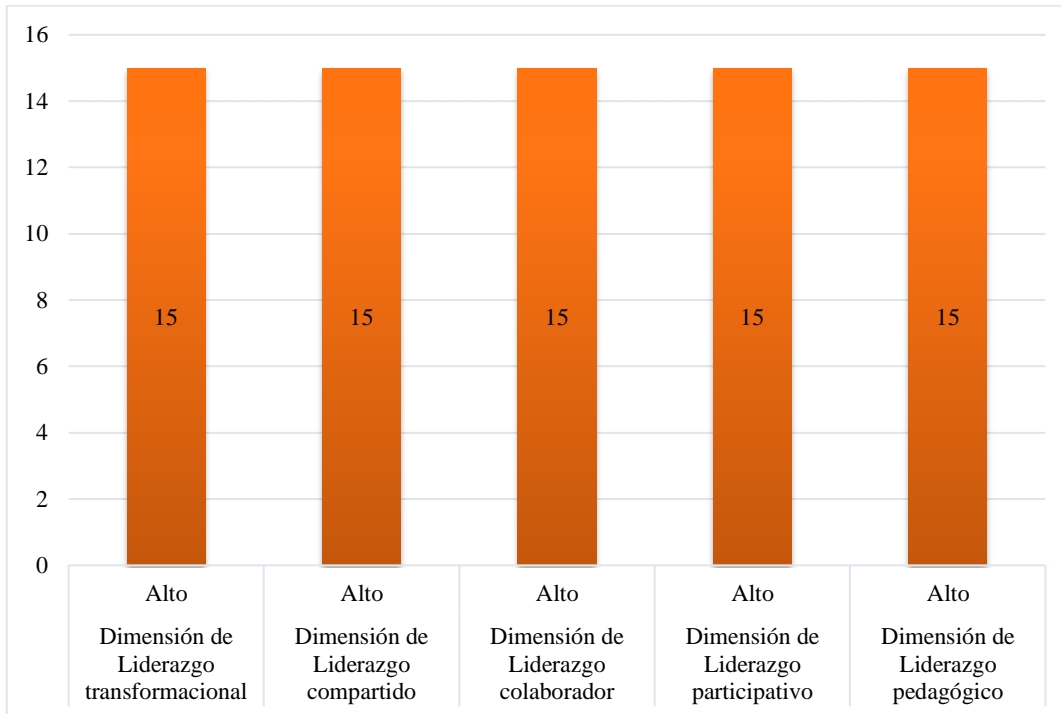
*Resultados de la variable de Estilos de Liderazgo*



El análisis de la variable independiente de Estilos de Liderazgo muestra que el 100% de los encuestados calificaron la implementación de estos estilos como alta, con una frecuencia total de 15. Este resultado sugiere que hay una percepción unánime y positiva respecto a la efectividad y presencia de los estilos de liderazgo dentro de la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquiza Villena Del cantón Santa Lucía. La unanimidad en la alta valoración puede indicar un liderazgo fuerte y cohesivo, que es reconocido y valorado por todos los participantes del estudio, lo cual es un aspecto muy favorable para la gestión y el ambiente educativo de la institución.

**Figura 2.**

*Resultados de las dimensiones de la variable de Estilos de Liderazgo*

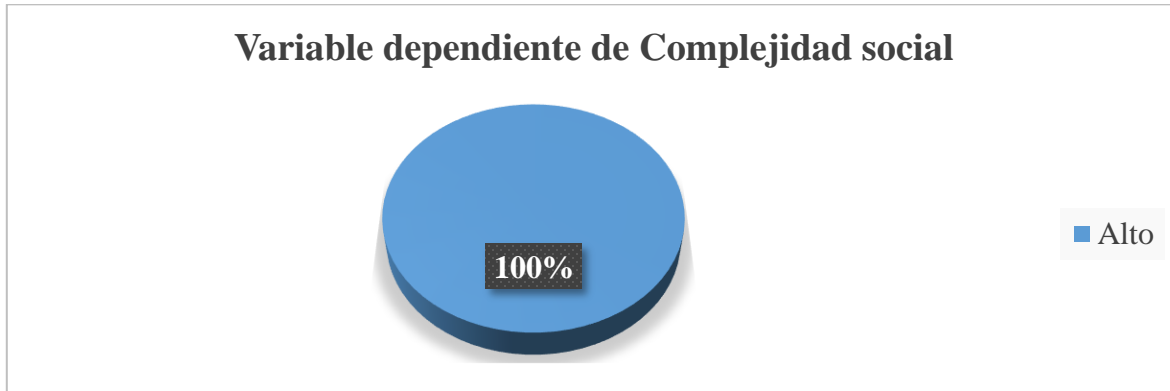


**Análisis:**

El análisis de las dimensiones de liderazgo revela que todas las dimensiones evaluadas - liderazgo transformacional, liderazgo compartido, liderazgo colaborador, liderazgo participativo y liderazgo pedagógico - fueron calificadas como altas por el 100% de los encuestados, con una frecuencia total de 15 en cada caso. Este resultado indica una percepción unánime y altamente positiva respecto a todos los aspectos del liderazgo en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquiza Villena Del cantón Santa Lucía. La evaluación consistentemente alta en todas las dimensiones sugiere que el liderazgo en esta institución es integral y efectivo, abarcando una variedad de enfoques que promueven inspiración, colaboración, participación, y desarrollo profesional. Esto refleja una gestión escolar robusta y dinámica, capaz de abordar y fomentar un entorno educativo de calidad.

**Figura 3.**

*Resultados de la variable de Complejidad social*



El análisis de la variable dependiente de Complejidad Social muestra que el 100% de los encuestados calificaron esta complejidad como alta, con una frecuencia total de 15. Este resultado indica que todos los participantes perciben una alta complejidad social dentro de la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena Del cantón Santa Lucía. La unanimidad en esta valoración sugiere la presencia de diversos factores sociales, culturales y organizacionales que contribuyen a un entorno escolar complejo. Esta percepción de alta complejidad puede reflejar desafíos significativos en la gestión y operación de la escuela, requiriendo estrategias de liderazgo que sean adaptativas y sensibles a la diversidad de dinámicas presentes en la comunidad educativa.

### **Discusión**

La discusión de los resultados revela un panorama complejo y multifacético sobre los estilos de liderazgo y la complejidad social en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena. Los datos indican que el liderazgo en la escuela es percibido de manera positiva en términos de estilos transformacional, compartido, colaborador, participativo y pedagógico. Las encuestas muestran una alta valoración de estos estilos, con un consenso unánime sobre la efectividad del liderazgo. Esto se alinea con las entrevistas y observaciones que subrayan la presencia de un liderazgo transformacional que inspira y motiva al personal, y un liderazgo participativo que fomenta la inclusión en la toma de decisiones. Sin embargo, a pesar del

reconocimiento positivo, surgen desafíos significativos, como la resistencia a los cambios, la falta de confianza y apoyo constante entre el equipo, y la ausencia de una cultura robusta de aprendizaje continuo. La falta de confianza y apoyo puede limitar el potencial del liderazgo colaborador y compartido, afectando la cohesión y el desarrollo profesional del personal.

Desde la teoría, el liderazgo transformacional, que inspira y motiva al personal hacia metas compartidas, ha sido ampliamente estudiado y valorado por su impacto positivo en la cultura escolar y el rendimiento académico (Díaz, 2020; Roja y Di Fiore, 2021). Sin embargo, la resistencia al cambio observada puede estar relacionada con dificultades en la adaptación a nuevas dinámicas, como se evidenció en estudios previos que destacan problemas de acceso equitativo y conectividad (Villafuerte y Cevallos, 2021). Por otro lado, el liderazgo compartido, que fomenta una estructura organizativa horizontal, ha sido respaldado por la literatura como un enfoque que evita la concentración del poder y promueve la colaboración (Rodríguez R. E., 2017). El consenso positivo sobre este tipo de liderazgo en la encuesta, frente a la falta de confianza y apoyo constante, podría reflejar una brecha entre la teoría y la práctica, similar a lo encontrado por Maquera et al. (2023), quienes señalaron que las prácticas de liderazgo, aunque teóricamente adecuadas, a menudo se ven limitadas por patrones jerárquicos.

El análisis de la complejidad social en la escuela refleja una percepción unánime de alta complejidad, indicando que los factores sociales, culturales y organizacionales influyen significativamente en el entorno escolar. Esta alta percepción se alinea con desafíos como una estructura jerárquica poco clara y desigualdades de poder no manejadas adecuadamente. Según la literatura, la diversidad cultural y los desafíos socioeconómicos son factores clave en la complejidad del entorno educativo (Knörnschild et al., 2020; Buckley et al., 2020). La falta de claridad en la estructura jerárquica y el manejo inadecuado de desigualdades reflejan dificultades en la gestión de la complejidad. González (2021) y Garreta y Torrelles (2020) destacan la necesidad de crear un ambiente inclusivo que valore todas las perspectivas y promueva la equidad, mientras que estudios como los de Andrew et al. (2020) y Rasul et al. (2021) muestran que los desafíos socioeconómicos limitan las oportunidades de aprendizaje



y perpetúan disparidades, subrayando la necesidad de estrategias que fortalezcan la estructura organizacional.

El apoyo al desarrollo profesional del personal docente es bien valorado, con oportunidades de formación y recursos ofrecidos. No obstante, la falta de una cultura de aprendizaje continuo y el apoyo inconsistente del director limitan el impacto total de estas iniciativas. Esto coincide con los hallazgos de López et al. (2021), quienes enfatizan la importancia del liderazgo para promover la inclusión y la gestión de la diversidad a través del desarrollo profesional. La oferta de oportunidades formativas debe ser consistente y adaptada a las necesidades del personal para fortalecer la cohesión y un ambiente de trabajo efectivo.

Teniendo en cuenta que este perfil directivo tiene oportunidad de mejora y para ello necesita espacios de aprendizaje se diseñó la siguiente propuesta de implementación de un programa de desarrollo profesional para líderes educativos en la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquiza Villena se centra en mejorar las habilidades de liderazgo mediante la combinación de varios estilos, como el liderazgo transformacional, compartido, participativo y pedagógico. El objetivo es fortalecer la capacidad de los líderes educativos para adaptarse a la complejidad social y cultural del entorno escolar. A lo largo de 40 horas distribuidas en cinco módulos, los participantes aprenderán a inspirar y motivar al personal, fomentar la toma de decisiones inclusiva, gestionar la diversidad y promover el desarrollo profesional continuo. Cada módulo integra talleres interactivos, estudios de caso y simulaciones para garantizar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, ofreciendo una formación integral que permitirá a los líderes mejorar la gestión escolar, promover la colaboración y enfrentar los desafíos educativos con estrategias adaptativas y eficaces.

El proceso de validación de la propuesta se llevó a cabo mediante la evaluación de cinco expertos seleccionados por su experiencia en liderazgo educativo, desarrollo profesional docente y conocimiento del contexto educativo local. Estos especialistas analizaron la propuesta bajo criterios de claridad, coherencia, relevancia, innovación y factibilidad, utilizando una escala de evaluación que variaba de "No cumple" a "Alto Nivel". La diversidad de formación y experiencia de los evaluadores aseguró una retroalimentación



integral y objetiva, lo que permitió realizar los ajustes necesarios para garantizar que la propuesta fuera viable y adecuada a las necesidades de la Escuela Ubaldo Urquizo Villena.

### Conclusiones

En conclusión, la Escuela de Educación Básica Ubaldo Urquizo Villena presenta un panorama positivo en términos de liderazgo y compromiso con la diversidad, con una percepción unánime (100%) de alta efectividad en los estilos de liderazgo evaluados. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos relacionados con la confianza y la cohesión del equipo, así como con la estructura jerárquica y la gestión de la complejidad social. Los resultados revelan que, a pesar de la alta calificación en las dimensiones de liderazgo, existen áreas de mejora en la integración del equipo y en la gestión de desigualdades de poder, que podrían impactar la eficacia operativa y el bienestar general del entorno escolar.

La integración de los aportes teóricos y antecedentes investigativos confirma la relevancia de estos problemas y proporciona una base sólida para desarrollar estrategias enfocadas en mejorar la cohesión, la estructura organizacional y la adaptación a la complejidad social. La implementación de estas estrategias no solo resolverá las áreas críticas identificadas, sino que también promoverá un entorno educativo más cohesivo y efectivo, alineado con las mejores prácticas de liderazgo y gestión descritas en la literatura, y contribuirá al desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa.

### Referencias bibliográficas

- Andrew, A., Cattan, S., Dias, M. C., Farquharson, C., Kraftman, L., Krutikova, S., . . . Sevilla, A. (2020). Inequalities in children's experiences of home learning during the COVID-19 lockdown in England. *Fiscal studies*, 41(3), 653-683.  
<https://doi.org/10.1111/1475-5890.12240>
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., y Ärlestig, H. (2023). Bringing context and educational leadership together: fostering the professional development of school principals. *Professional development in education*, 49(1), 4-15.  
<https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>



- Briceño, T. M., Correa, C. S., Valdés, M. M., y Hadweh, B. M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 286-298. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500759>
- Buckley, C., Walker, L., Bickerstaff, A., y Margetts, C. (2020). Socioeconomic disparities in Australian schooling during the COVID-19 pandemic. *Melbourne, Australia: Pivot Professional Learning*, 13, 319-340. [https://docs.pivotpl.com/research/COVID-19/Pivot\\_Socioeconomic+disparities+in+Australian+schooling+during+COVID-19+July+2020.pdf](https://docs.pivotpl.com/research/COVID-19/Pivot_Socioeconomic+disparities+in+Australian+schooling+during+COVID-19+July+2020.pdf)
- Cantos, X. M., Delgado, L. R., Alcívar, E. E., Moreira, Y. L., y Demera, K. C. (2023). Liderazgo Educativo en el desarrollo de la organización institucional. *Domino de las Ciencias*, 9(1), 795-809. <https://doi.org/10.23857/dc.v9i1.3162>
- Cavagnaro, C., y Carvajal, C. (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132-149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897557>
- Cifuentes, M. J., González, P. J., y González, P. A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26), 78-93. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Coffeng, T., Van Steenbergen, E. F., De Vries, F., Steffens, N. K., y Ellemers, N. (2023). Reflective and decisive supervision: The role of participative leadership and team climate in joint decision-making. *Regulation & Governance*, 17(1), 290-309. <https://doi.org/10.1111/rego.12449>
- Cuesta, M. O., y Moreno, M. E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 84-99. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Díaz, G. E. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista universidad y empresa*, 22(39), 69-89. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Garreta, B. J., y Torrelles, M. A. (2020). Educación intercultural en centros educativos con alta diversidad cultural en Cataluña (España). *Educazione interculturale*, 18(1), 46-58. <https://doi.org/10.6092/issn.2420-8175/10983>



- González, F. I. (2021). Atención a la diversidad cultural en el contexto educativo. *Claves y desafíos para la escuela inclusiva*(54), 1-3. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistamigraciones/article/download/17618/16345>
- Hernández, L. (2020). Liderazgo sostenible como estrategia de cambio en el sistema educativo venezolano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0 (RTED)*, 8(1), 1-7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8641880>
- Holland, J., y Bloch, G. (2020). The complexity of social complexity: A quantitative multidimensional approach for studies of social organization. *The American Naturalist*, 196(5), 525-540. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/710957>
- Jiménez, V. A., Garay, S., y Parraguez, N. P. (2023). Diagnóstico de las competencias de liderazgo escolar en directivos salesianos. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 18(2), 222-233. <https://doi.org/10.17163/alt.v18n2.2023.06>
- Knörnschild, M., Fernandez, A. A., y Nagy, M. (2020). Vocal information and the navigation of social decisions in bats: is social complexity linked to vocal complexity? *Functional Ecology*, 34(2), 322-331. <https://doi.org/10.1111/1365-2435.13407>
- López, M. A., Rodríguez, M. R., y Ordóñez, R. (2021). La dirección escolares en España: modelos de dirección y liderazgo. *Centros educativos: transformación digital y organizaciones sostenibles: aprender y enseñar en tiempos de pandemia*, 65-82.
- Maquera, M. Y., Bermejo-González, L. Y., y Bermejo-Paredes, S. (2023). Autopercepción de las prácticas de liderazgo directivo-educativo en territorios de diversidad cultural. *Revista electrónica de investigación educativa*, 25. <https://doi.org/10.24320/redie.2023.25.e08.4215>
- Marshall, J., Roache, D., y Moody-Marshall, R. (2020). Crisis leadership: A critical examination of educational leadership in higher education in the midst of the COVID-19 pandemic. *International Studies in Educational Administration*, 48(3), 30-37.
- Meza, M. d., Ortega, C. F., y Cobela, J. F. (2022). Tendencias investigativas sobre liderazgo y dirección escolar. Revisión sistemática de la producción científica. *Revista Fuentes*, 24(2), 234-247. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2022.19797>



- Nugroho, I., Paramita, N., Tizazu, B., y Krupskyi, O. P. (2021). Higher education leadership and uncertainty during the COVID-19 pandemic. *Journal of Socioeconomics and Development*, 4(1), 1-7. <https://doi.org/10.31328/jsed.v4i1.2274>
- Pachas, M., Castañeda, E., Garro, L., Aliaga, A., y Prado, H. (2020). La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03-Lima. *International Journal of Information Research and Review*, 7(2), 6714-6719. [https://www.ijirr.com/sites/default/files/issues-pdf/3488\\_0.pdf](https://www.ijirr.com/sites/default/files/issues-pdf/3488_0.pdf)
- Ramírez, Í. A. (2020). Alternativas a la segregación escolar: estrategias desde la educación no formal. *Educación y Educadores*, 23(4), 637-656. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.5>
- Rasul, G., Nepal, A. K., Hussain, A., Maharjan, A., Joshi, S., Lama, A., . . . Sharma, E. (2021). Socio-economic implications of COVID-19 pandemic in South Asia: emerging risks and growing challenges. *Frontiers in sociology*, 6, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.629693>
- Rodríguez, G. M., Ordóñez, S. R., y López, M. A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Rodríguez, R. E. (2017). Función directiva y estilos de liderazgo educativo: términos no sinónimos, sino complementarios. *Alternativas*, 18(3), 5-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6789139>
- Roja, L. M., y Di Fiore, S. M. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos*, 21(1), 117-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8333032>
- Valdés, R. (2022). Liderazgo escolar inclusivo: una revisión de estudios empíricos. *Zona Próxima*, 36, 4-27. <https://doi.org/10.14482/zp.36.371.9>
- Villafuerte, H. J., y Cevallos, D. P. (2021). Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos. *Revista historia de la educación latinoamericana*, 23(37), 15-40. <http://www.scielo.org.co/pdf/rhel/v23n37/0122-7238-rhel-23-37-15.pdf>



**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

**Financiamiento:**

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior.

