DOI: https://doi.org/10.56918/es.2025.i39.pp147-170

Educación Superior
Año XXIV • No. 39 • Enero-Junio, 2025
147 a 169

El liderazgo educativo y la integración estratégica de las TIC en la continuidad del aprendizaje: una revisión sistemática de bibliografía

Educational leadership and the strategic integration of ICT in the learning continuum: a systematic literature review

Karla Yanitzia Artavia-Díaz[1], Alejandra Castro Granados[2]

[1]Univeridad Estatal a Distancia, Vicerrectoría de Investigación, Programa de Investigación en Fundamentos de la Educación a Distancia, San José, Costa Rica, email: kartavia@uned.ac.cr; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1337-3466
[2]Univeridad Estatal a Distancia, Vicerrectoría de Investigación, Programa de Investigación en Fundamentos de la Educación a Distancia, San José, Costa Rica, email: alcastro@uned.ac.cr; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2110-934X

Autor para correspondencia: Karla Yanitzia Artavia-Díaz, email: kartavia@uned.ac.cr

Recibido: 2/10/2024; **Aprobado:** 26/4/2025

Resumen

El liderazgo educativo no solo debe enfocarse en mejorar los resultados académicos. Es preciso promover una cultura organizativa que fomente la innovación tecnológica como herramienta para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Este estudio examina el papel del liderazgo educativo en la integración estratégica de las TIC, con el fin de prever los desafíos futuros, y de esta manera garantizar la continuidad del aprendizaje. Se abordó desde un enfoque cualitativo y revisión de literatura. Asimismo, se

Abstract

Educational leadership should not only focus on improving academic outcomes, but also on promoting an organizational culture that fosters technological innovation as a tool to optimize teaching and learning processes. This study examines the role of educational leadership in the strategic integration of ICTs, in order to anticipate future challenges and ensure learning continuity. It was approached using a qualitative approach and literature review, conducting a search of academic databases, from which 61 articles

realizó una búsqueda en bases de datos académicas, en donde se recabaron 61 artículos, de los cuales se seleccionaron y analizaron 10, que cumplieron con los criterios específicos. Una de las conclusiones principales es que el liderazgo docente es fundamental no solo para mejorar la educación en el presente, sino para preparar al estudiantado para los retos del mundo digital. Los docentes que asumen un liderazgo proactivo, apoyado por estrategias y políticas adecuadas, pueden asegurar la continuidad del aprendizaje, elevar la calidad educativa, equipar al estudiantado con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos tecnológicos y aprovechar las oportunidades futuras.

Palabras clave: Liderazgo, educación, TIC, aprendizaje, docente líder, comunidad de aprendizaje

were collected, of which 10 were selected and analyzed, meeting specific criteria. One of the main conclusions is that educational leadership is fundamental not only to improving education today, but also to preparing students for the challenges of the digital world. Educators who assume proactive leadership, supported by appropriate strategies and policies, can not only ensure learning continuity, improve educational quality, and equip students with the necessary skills to face technological challenges and take advantage of future opportunities.

Keywords: Leadership, education, ICT, learning, teacher leader, learning community

El liderazgo educativo y la integración estratégica de las TIC en la continuidad del aprendizaje: una revisión sistemática de bibliografía © 2025 por Karla Yanitzia Artavia-Díaz, Alejandra Castro Granados tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0. Para ver una copia de esta licencia, visite https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

1. Introducción

La educación es un componente esencial para el desarrollo de las sociedades. Su evolución se ha visto marcada por las transformaciones tecnológicas y pedagógicas de cada era. En las últimas décadas, la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los entornos educativos, ha incidido de forma profunda en la enseña y aprende. Este proceso de integración, sin embargo, en reiteradas ocasiones no ha propiciado la linealidad ni la universalidad. La institución educativa ha sido incapaz de adoptar eficazmente las TIC , lo que depende, en gran medida de un liderazgo educativo fuerte y estratégico, capaz de guiar a la comunidad escolar hacia el cambio y la innovación. Como señala Sánchez-Torres (2019), "es condición necesaria construir un liderazgo fuerte que impulse y desarrolle una función de coordinación TIC eficaz y capacitada para el cambio" (p.323).

En términos históricos, y de acuerdo con Selwyn (2021), Collins y Halverson, (2018), las TIC comenzaron a implementarse activamente en la educación a finales del siglo XX. Sin embargo, la verdadera revolución tecnológica en los centros educativos tuvo lugar durante el siglo XXI, impulsada por el acceso masivo a Internet, dispositivos móviles y plataformas de enseñanza digital.

Hadjithoma y Karagiorgi, 2009; Vanderlinde, Dexter, y Van Braak, 2012 (citados por Sánchez-Torres, 2019), expresan que a pesar de los avances, las investigaciones evidencian que la implementación exitosa de estas tecnologías no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino del liderazgo pedagógico dentro de los centros educativos.

A partir de los retos que trajo consigo la pandemia del COVID-19, el liderazgo educativo cobró aún más relevancia, ya que las instituciones y el cuerpo docente se vieron obligados a adaptarse rápidamente a un entorno de enseñanza virtual. Esto puso de manifiesto que contar con líderes capaces de gestionar cambios, aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles y asegurar la continuidad del aprendizaje en condiciones adversas, es una necesidad. Durante este periodo, el liderazgo docente demostró ser clave, no solo para mantener la calidad educativa, para fortalecer las comunidades de aprendizaje en entornos virtuales (Soto, et al, 2022).

El liderazgo en el ámbito educativo, por tanto, no es solo una cuestión administrativa o de gestión institucional; es un factor decisivo para el éxito en la adopción de las TIC y la mejora de los procesos educativos. Por ello, es muy importante profundizar en los estudios que abordan la relación entre el liderazgo educativo y la integración de las TIC. Tales estudios permitirían comprender mejor cómo las competencias de los líderes educativos pueden influir en el diseño de estrategias eficaces de integración tecnológica, y cómo estas, a su vez, impactan en los resultados educativos y en la formación de los estudiantes.

El análisis de la bibliografía especializada en liderazgo educativo y tecnología no solo ofrece una visión más clara de los retos actuales, también proporciona recomendaciones clave para el futuro. Investigaciones como las de Gallego, Gutiérrez y Campaña (2017), citado por Sánchez-Torres, (2019) han resaltado que el liderazgo pedagógico, apoyado en políticas institucionales adecuadas, puede ser el motor de innovación necesario para transformar el sistema educativo. Además, se ha identificado que el papel del profesorado como líder se ha vuelto más relevante que nunca, ya que, en un mundo cada vez está más digitalizado, la comunidad docente debe guiar al estudiantado en la adquisición de competencias digitales esenciales para su vida personal y profesional (López-Noguero et al, 2021).

Por lo tanto, la investigación sobre liderazgo educativo y TIC no solo se centra en mejorar la enseñanza actual, sino que también busca prever los desafíos futuros. La tecnología continuará en evolución y con ella las demandas sobre el sistema educativo. Para enfrentar estos desafíos, es necesario que los estudios continúen explorando cómo los líderes educativos pueden no solo adaptarse a los cambios tecnológicos, sino también anticiparlos y guiar a sus comunidades hacia una integración exitosa que beneficie tanto a los estudiantes como a la sociedad en general.

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo indagar sobre el liderazgo educativo en la integración estratégica de las TIC y cómo contribuyó a la continuidad del aprendizaje durante la pandemia. A través de un análisis de diversas fuentes bibliográficas, se busca establecer la relevancia de un liderazgo docente proactivo para enfrentar los desafíos actuales y futuros que plantea el mundo digital.

2. Revisión de la literatura

El liderazgo educativo: Motor del cambio en la integración de las TIC

El liderazgo ha sido ampliamente estudiado y discutido en diferentes ámbitos a lo largo del tiempo. Este concepto se ha definido como la capacidad de influir en otros para alcanzar objetivos comunes, mediante la promoción de la colaboración, la innovación y el crecimiento de sus miembros. Este tipo de liderazgo se enfoca en empoderar a los que componen un equipo, fomentar un ambiente de confianza y adaptarse a los cambios constantes del entorno digital. En el proceso, se valora la integridad, la adaptabilidad y la capacidad de tomar decisiones éticas y visionarias, todo ello facilitado por el uso de tecnologías modernas que permiten una comunicación más ágil y eficiente entre los equipos (Ehren et al., 2018, Ortega-Rodríguez et al, 2022).

Cuando se habla de liderazgo educativo, se hace referencia a una función que trasciende la simple gestión administrativa y se enfoca en la dirección estratégica de los procesos educativos dentro de una comunidad escolar. Un líder educativo no solo gestiona recursos, que guía a docentes, estudiantes y personal hacia una visión común de mejora continua (Fullan, 2019; Martínez-Valdivia et al., 2018). Según Hassan et al. (2013) y Yukl (2013), los líderes deben movilizar personas y recursos de manera que se facilite el logro de objetivos comunes. En el ámbito educativo, estos objetivos se relacionan directamente con el desarrollo integral del estudiantado.

Por ende, la figura del liderazgo educativo es crucial para asegurar una efectiva adopción e integración de las TIC. Como señala Sánchez-Torres (2019), "es condición necesaria construir un liderazgo fuerte que impulse y desarrolle una función de coordinación TIC eficaz y capacitada para el cambio" (p.323). Este

tipo de liderazgo no solo debe centrarse en la mejora de los resultados académicos, en la creación de una cultura organizativa que promueva la innovación tecnológica como una herramienta clave para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje. Un liderazgo fuerte y eficaz es capaz de guiar a las instituciones educativas en la implementación de políticas que aseguren la equidad y el acceso universal a las TIC para todo el estudiantado, promoviendo así la democratización del conocimiento (Area-Moreira et al., 2020).

Actualmente, la noción de liderazgo educativo ha evolucionado hacia un enfoque distribuido, donde varias personas asumen roles de liderazgo en diferentes áreas. Según Sánchez-Torres (2019,), "una estrategia basada en el trabajo colaborativo podría conducir a una función de coordinación TIC eficaz, apoyada en un liderazgo distribuido para la escuela" (p. 323). Este tipo de liderazgo compartido es fundamental en un entorno educativo cada vez más complejo, donde las TIC juegan un papel central. La adopción de nuevas tecnologías y metodologías pedagógicas requiere de un esfuerzo conjunto entre directivos, docentes y coordinadores TIC para garantizar que los cambios se implementen de manera coherente y efectiva.

En última instancia, el liderazgo educativo es un factor clave no solo para mejorar la calidad de la educación en el presente, sino para preparar al estudiantado para los desafíos del futuro. Un líder educativo que entiende el potencial transformador de las TIC puede guiar a su institución hacia una cultura de innovación continua, donde las personas estudiantes no solo sean consumidores de tecnología, sino creadores de soluciones. Así, el liderazgo educativo no solo impacta en el desarrollo de habilidades tecnológicas, también en la formación de ciudadanos capaces de enfrentar los desafíos de una sociedad cada vez más digitalizada y competitiva.

El docente como líder transformador en la era digital

El rol del profesor va mucho más allá de la transmisión de conocimientos. En un ambiente cada vez más digitalizado, se ha convertido en un líder dentro del entorno educativo, encargado de guiar al estudiantado en su aprendizaje y en su adaptación a las nuevas demandas tecnológicas que plantea el mercado laboral. Según Camacho et al. (2022), "la gestión docente fue un factor determinante que garantizó en los estudiantes la adquisición de los aprendizajes básicos vitales para su formación profesional" (p. 906) durante la situación de salud mundial originada por la pandemia de la COVID-19.

Ese liderazgo docente implicó la planificación y la ejecución de las clases. Y más aún la capacidad de inspirar a los estudiantes a desarrollar competencias esenciales en su vida personal y profesional frente a un futuro cada vez más digitalizado; así se logró dar continuidad al

proceso educativo a pesar de las adversidades y las deficiencias.

En efecto, los docentes, como líderes educativos, desempeñan un papel fundamental en la implementación de las TIC en el aula. La capacidad de integrar estas herramientas de manera eficaz garantiza la continuidad del aprendizaje, que a su vez promueve la innovación pedagógica. Durante la pandemia de COVID-19 quedó claro que los docentes que asumieron un rol de líderes proactivos pudieron adaptar rápidamente sus metodologías de enseñanza para mantener la calidad educativa en un entorno virtual (López-Noguero et al., 2021).

Según Camacho et al (2022), "en la pandemia el liderazgo docente se fortaleció debido a que buscó varias alternativas de solución para mantener la calidad de los aprendizajes en un ambiente no presencial" (p. 907). Este liderazgo permitió la continuidad del proceso educativo, y demostró la capacidad de los docentes para adaptarse a situaciones de crisis y buscar soluciones innovadoras.

En el contexto actual, donde la tecnología está transformando todos los aspectos de la vida, el liderazgo docente es crucial para preparar al alumnado para los desafíos del siglo XXI. Los y las docentes líderes transmiten los conocimientos necesarios para generar ciudadanos críticos, creativos y capaces de utilizar la tecnología de manera ética y efectiva. El liderazgo docente requiere un enfoque integral que aborde los aspectos pedagógicos y también el uso estratégico de las TIC para maximizar el aprendizaje y fomentar el desarrollo de competencias digitales.

En definitiva, el liderazgo docente no solo tiene impacto en el estudiantado, también en la sociedad en su conjunto. Las personas docentes que lideran con visión y adaptabilidad inspiran a su estudiantado a convertirse en líderes en sus propias áreas de estudio y, eventualmente, en sus comunidades. Un profesorado que lidera y se mantiene a la vanguardia tecnológica está mejor preparado para enfrentar los retos del mundo moderno y formar a una generación de ciudadanos capaces de resolver problemas globales a través del uso responsable y creativo de las TIC.

Comunidades de aprendizaje: Potenciadas por un liderazgo colaborativo

Las comunidades de aprendizaje son espacios dinámicos donde estudiantes, docentes y personal administrativo colaboran para mejorar los resultados educativos y fomentar una cultura de innovación. El liderazgo educativo tiene la capacidad de influir en la cohesión y efectividad de estas comunidades. Según Campión et al (2016), "la función de liderazgo de los equipos directivos puede ir encaminada a la promoción de experiencias educativas que se apoyen en la tecnología para llevar a cabo un proceso de renovación metodológica serio" (p. 149). Este liderazgo se centra en la toma de decisiones, en la creación de un am-

biente que favorezca la colaboración, el aprendizaje compartido y la integración efectiva de las TIC.

El liderazgo educativo también tiene un impacto directo en la manera en que se estructuran y funcionan las comunidades de aprendizaje. En un entorno educativo donde las TIC están cada vez más presentes, los líderes educativos deben guiar a sus equipos hacia la adopción de nuevas herramientas tecnológicas que mejoren el aprendizaje. Este tipo de liderazgo, basado en la colaboración y el trabajo en equipo, permite que las comunidades de aprendizaje sean espacios donde todos los miembros pueden aportar sus ideas y experiencias para mejorar el entorno educativo. Como señala Sánchez-Torres (2019), el liderazgo pedagógico y la figura del Coordinador TIC son esenciales para crear un entorno de innovación y cambio dentro de la escuela.

Las comunidades de aprendizaje también son vitales para el desarrollo de habilidades sociales y colaborativas en el estudiantado. En un mundo cada vez más interconectado, es crucial que el cuerpo docente aprenda a trabajar en equipo, resolver problemas de manera conjunta y utilizar las TIC de forma efectiva para alcanzar sus objetivos. Los líderes educativos que fomentan este tipo de dinámicas mejoran los resultados académicos, y preparan al estudiantado para integrarse en una sociedad donde la colaboración y el uso de tecnologías digitales son esenciales. Un liderazgo que promueve comunidades de aprendizaje activas y colaborativas puede transformar el centro educativo y el entorno social en el que las personas estudiantes se desarrollan.

El papel del líder en las comunidades de aprendizaje es, por tanto, fundamental para el éxito educativo tanto en el presente como en el futuro. Los líderes educativos que comprenden la importancia de la colaboración y la tecnología en la educación están mejor posicionados para guiar a sus comunidades hacia un futuro donde la innovación y el aprendizaje continuo sean parte integral de la experiencia educativa.

Tecnología y liderazgo educativo: Claves para la innovación pedagógica

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han transformado profundamente la educación, no solo en cómo se enseña y aprende, sino en cómo se lideran y gestionan las instituciones educativas. Las TIC permiten a los líderes educativos tomar decisiones más informadas, gestionar el aprendizaje de manera más eficiente y fomentar la colaboración dentro de la comunidad escolar. Según López-Noguero et ál (2021), "la competencia digital docente hace posible la puesta en marcha de habilidades y destrezas vinculadas con el uso de las TIC para producir conocimiento" (p. 424). Sin embargo, para que esto sea posible, es necesario que los líderes educativos tengan una comprensión clara de cómo utilizar las TIC de manera estratégica y efectiva.

El uso de las TIC en el liderazgo educativo fortalece la gestión institucional, y también facilita la personalización del aprendizaje y la creación de entornos de aprendizaje más inclusivos (Soto et al., 2022). El uso adecuado de las TIC permite a los líderes educativos monitorizar el progreso de los estudiantes en tiempo real, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias pedagógicas para asegurar que todas las personas estudiantes alcancen su máximo potencial.Las TIC ofrecen además a los líderes educativos herramientas para fomentar la colaboración entre docentes y estudiantes, lo que resulta en un aprendizaje más dinámico y participativo (Santiago-Campión et al. (2016).

Según Bernate y Fonseca (2023), el sistema educativo debe "redimensionar el rol del docente, pero también del estudiante" en el contexto de la era digital (p. 229). El liderazgo educativo debe estar alineado con las demandas del mundo digital, donde las TIC no solo son herramientas, sino medios que transforman la enseñanza. El líder educativo del siglo XXI debe ser capaz de integrar la tecnología en todos los aspectos de la vida escolar, desde la gestión administrativa hasta el desarrollo de competencias digitales en el estudiantado.

El liderazgo educativo, apoyado en el uso eficaz de las herramientas tecnológicas, tiene el potencial de transformar radicalmente la educación, haciendo que esta sea más equitativa, inclusiva, accesible y centrada en el estudiante. Quienes utilizan estratégicamente las TIC fortalecen su institución, al tiempo que contribuyen al desarrollo de una sociedad más justa y preparada para los desafíos del futuro.

3. Métodos

La presente investigación se plantea desde un enfoque cualitativo a partir de la revisión de la literatura. Cabe mencionar que desde este enfoque, la revisión no es meramente una recopilación de documentos, sino un proceso interpretativo y reflexivo que busca apreciar las diversas dimensiones teóricas y empíricas del fenómeno en estudio. En palabras de Valladolid et al. (2020), este tipo de revisión busca patrones discernibles, tensiones, vacíos y relaciones entre los textos científicos. Dicho procedimiento se sustenta a partir de evidencias a través de las cuales se pueden describir fenómenos sociales o situaciones cotidianas desarrolladas en el contexto y que pueden conocerse aplicando técnicas y métodos derivados de fundamentos epistemólogos con los cuales analizar los elementos plasmados en un escrito (Sánchez, 2019).

Con base en lo anterior, se llevó a cabo una búsqueda literaria en las bases de datos académicas Scopus, ESBCO y Web Science, ya que estas albergan una serie de documentos de carácter científico, en los cuales es posible encontrar datos obtenidos a partir de investigaciones realizadas en diferentes países y con diversos puntos de vista sobre una misma temática.

La recolección de información en las bases de datos mencionadas se hizo con palabras clave en los campos de búsqueda del título y el resumen; estas se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: *Etiquetas de búsqueda de la investigación*

ETIQUETAS DE BÚSQUEDA	PALABRAS CLAVE
Liderazgo educativo	*"leadership"* OR *"team leadership"* OR *"educational leadership"*
Formación / formación docente	*"training"* OR *"teacher training"*
Educación a distancia	*"Distance education"*
Aprendizaje en línea	*"e-learning"* OR *"virtual education"*
Tecnologías de la Información y Comunicación	*"Information and communication technologies"* OR *"ICT"*

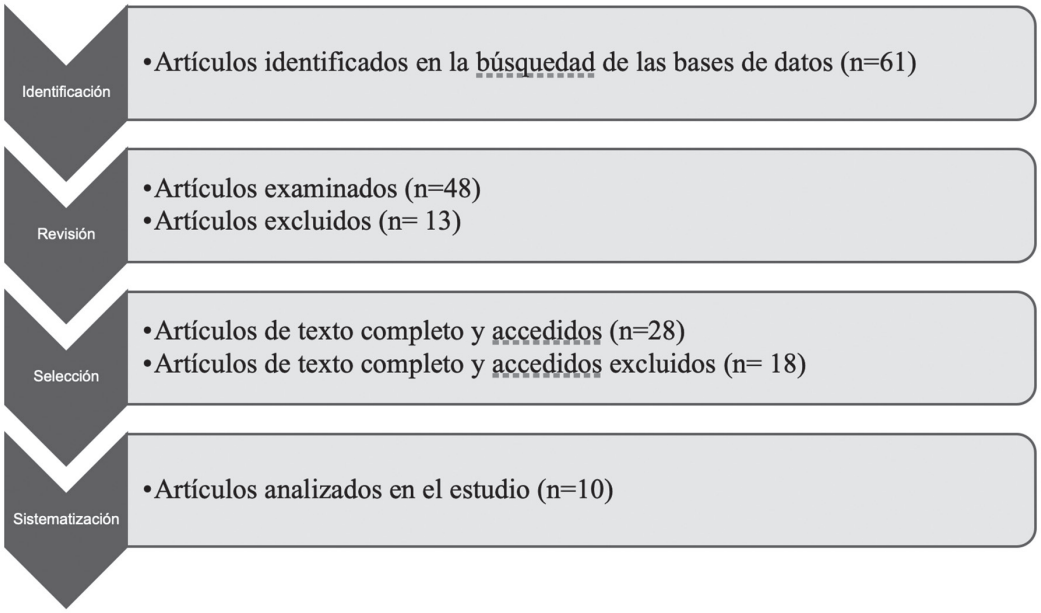
Fuente: Elaboración propia

Con los resultados iniciales obtenidos, se aplicó una primera exclusión en la búsqueda avanzada de las bases de datos consultadas que consistió en artículos científicos publicados en revistas indexadas, desde donde se consiguieron 61 archivos; a esto se le aplicó una segunda exclusión para que los documentos fueran de acceso abierto y con ello se alcanzó un total de 28 escritos.

A los archivos localizados se les realizó una revisión superficial del contenido y se seleccionaron aquellos que abordaron la educación a distancia, que estuvieran escritos en inglés o español y que se hubieran publicado en los últimos 10 años; este proceso dio como resultado 10 documentos.

Finalmente, se estudió los escritos resultantes a partir de estas etapas: a) eliminar los archivos que se encontraran duplicados y b) eliminar los artículos que no abordaran con amplitud el liderazgo en el contexto educativo, educación a distancia y aprendizaje en línea.

Figura 1: *Proceso de selección de artículos*



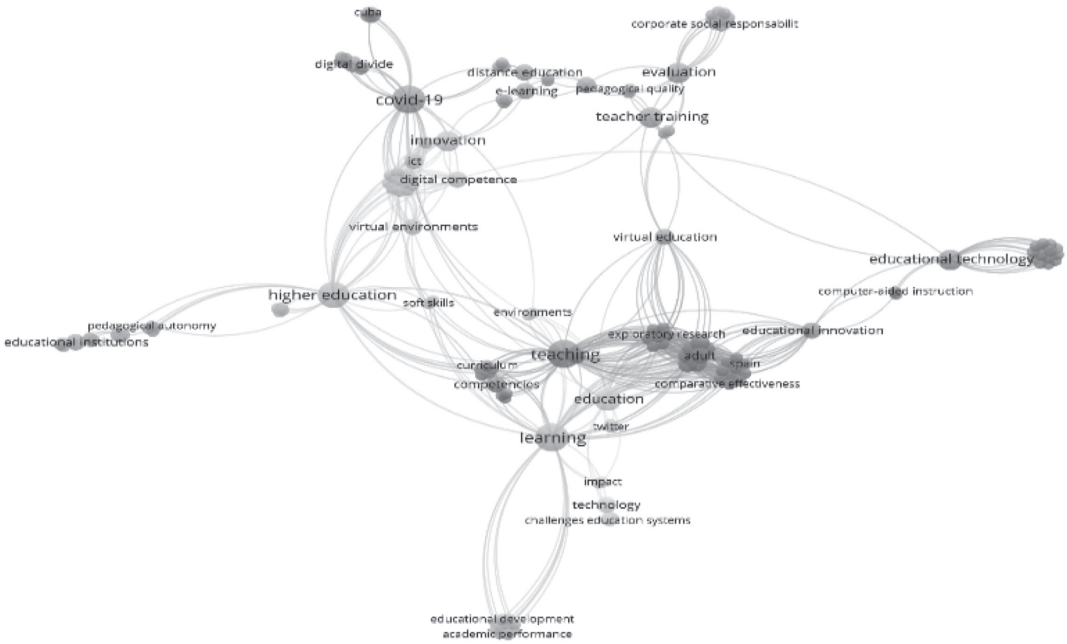
Fuente: Artavia-Díaz, 2024.

Los artículos incluidos para el análisis se almacenaron en la herramienta de investigación llamada Zotero, "una extensión libre para los navegadores, que permite a los usuarios recolectar, administrar y citar investigaciones de todo tipo. Importa datos directamente desde las páginas web visualizadas en el momento" (Universidad de Salamanca, 2024, párrafo 2). Más tarde se utilizó la herramienta de análisis bibliométrico VOSviewer, con el propósito de realizar construcciones y visualizaciones de mapas en base a simulaciones, así como descubrir la relación de las palabras claves a partir de los nodos que se manifiestan en los documentos indagados. Tanto Zotero como VOSviewer fortalecen la investigación y dan mayor rigurosidad a la metodología cualitativa.

4. Resultados

En base al diseño de la investigación y el análisis de la información, se obtuvieron los resultados detallados a continuación: En relación con los nodos de investigación, se identificó que el análisis de concurrencia de las palabras claves con una repetición mínima de una, obtuvo una frecuencia de 179 palabras de las que se construyeron 12 clústeres, tal y como se muestra en la siguiente imagen.

Figura 2: *Relaciones de coocurrencia en los nodos*



Fuente: Artavia-Díaz, 2024, a partir de VOSviewer.

Respecto a las palabras con mayor co-ocurrencia, es decir, la relación de proximidad de dos o más términos en un texto, se encontraron teaching, learning, covid-19 y higher education; en el caso de las tres primeras de seis y de cinco en la cuarta. La fuerza total del enlace de estas palabras es de 59 a 38 según se puede observar en la tabla 2; estas cuatro palabras son claves en los documentos analizados, ya que son las que más se repiten y, a su vez, se relacionan con otras para construir los nodos, por lo que podrían considerarse como las más relevantes en el contexto del enlace.

Tabla 2: Frecuencia y nodo de enlace de las palabras claves

N°	PALABRA	OCURRENCIA	FUERZA TOTAL DEL ENLACE	COLOR DEL NODO
1	*Teaching*	6	59	Café
2	*Learning*	6	53	Turquesa
3	Covid-19	6	39	Lila
4	*Higher education*	5	38	Rosado

Fuente: Artavia-Díaz, 2024, a partir de VOSviewer

También se realizó el análisis de la co-citacion, el cual permite conocer la frecuencia con la que dos documentos son citados juntos en otro(s) documento(s) y con ello la probabilidad de que ambas fuentes citadas estén relacionadas por su contenido; para esto se indagó a los autores con cinco o más citas en los documentos lo que resultó en un listado de 39 autores, en este caso el autor López-Espinosa es quien cuenta con más citaciones (45) y una fuerza total de enlace de 30.65, seguido por Canedo-Andalia con 41 citaciones (Tabla 3).

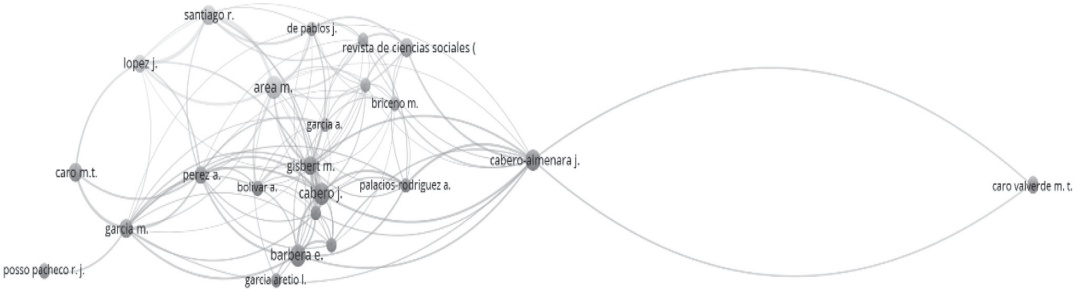
Tabla 3: Relación de citas entre autores

N°	AUTOR	CITACIONES	FUERZA TOTAL DE ENLACE
1	López-Espinosa, J.A.	45	30.65
2	Canedo-Andalia, R.	41	29.12
3	Area, M.	13	11.23

Fuente: Artavia-Díaz, 2024, a partir de VOSviewer

Finalmente, en la figura 3 se observan muchos clústeres, de ellos hay cinco conformados por 24 autores, es decir, son los que tienen más relación entre sí y en el caso específico de López-Espinosa, autor con más citaciones, está conectado con tres de los cinco, por lo que son los nodos más fuertes en relación con las citaciones de otros autores.

Figura 3: *Autores por citación en los documentos*



Fuente: Artavia-Díaz, 2024, a partir de VOSviewer

Por otro lado, además de los datos presentados anteriormente, se sintetizaron los aportes más relevantes de los artículos analizados y que son los referentes bibliográficos en el desarrollo de la temática abordada, a partir de una matriz que se muestra a continuación.

Por otro lado, además de los datos presentados anteriormente, se sintetizaron los aportes más relevantes de los artículos analizados y que son los referentes bibliográficos en el desarrollo de la temática abordada, a partir de una matriz que se muestra a continuación.

Tabla 4: Matriz de análisis documental y sistémico

# ID1	
Título: Liderazgo y gestión docente durante la pandemia: una visión desde la educación Superior	
Autores: Camacho-Soto, D. F., Guamán-Freire M. R., Guamán-Freire, D. E. y Granizo-Barreno M. C.	
Objetivo: Conocer cómo el liderazgo instruccional y su gestión docente permitieron la continuidad educativa durante la pandemia.	
Diseño: Cualitativo	*Muestra/Instrumentos:* Análisis documental
# ID2	
Título: Consecuencias del COVID-19 en los centros educativos en función de su contexto socioeconómico y titularidad	
Autores: López-Noguero, F., García-Lázaro, I., y Gallardo-López, J. A.	
Objetivo: Conocer la opinión de directores y directoras de 43 centros educativos de Sevilla capital (España), sobre la gestión de sus centros y las posibles problemáticas surgidas durante el periodo de cese de actividades lectivas presenciales, teniendo en cuenta el nivel socioeconómico del contexto donde se ubica el centro y su titularidad.	
Diseño: Cuantitativo	*Muestra/Instrumentos:* Descriptivo, ex post facto, transversal y correlacional. Cuestionario, validado mediante juicio de expertos, y sometido a la prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach.
#ID3	
Título: Innovación Educativa con TIC en Universidades Latinoamericanas: Estudio Multi-País	
Autores: Deroncele-Acosta, Á., Medina-Zuta, P., Goñi-Cruz, F. F., Román-Cao, E., Montes-Castillo, M. M., y Gallegos-Santiago, E.	
Objetivo: Pretender evaluar las condiciones institucionales para promover la Innovación Educativa con TIC (CIIETIC) desde la perspectiva de los docentes.	

Diseño: Mixto	*Muestra/Instrumento:* Estudio de caso comparado de tipo heterogéneo. Los datos (procesados con SPSS y Atlas.Ti) se recogieron a través de una encuesta online a 154 docentes de 4 universidades latinoamericanas.
#ID4	
Título: La transformación digital de los centros escolares. Obstáculos y resistencias	
Autores: Moreira, M., Bonilla, P. J. S., y Mesa, A. L. S.	
Objetivo: Analizar el nivel o estadio de integración pedagógica y organizativa de las tecnologías digitales en cada uno de ellos.	
Diseño: Cualitativo	*Muestra/Instrumentos:* Entrevistas
#ID5	
Título: Factores influyentes en la mejora escolar. Un estudio de casos en las escuelas Freinet	
Autores: Ortega-Rodríguez, P. J., y Pozuelos-Estrada, F. J.	
Objetivo: Describir y comprender de qué forma influyen los factores asociados a la mejora escolar en el aprendizaje del alumnado y el desarrollo profesional del profesorado.	
Diseño: Cualitativo	*Muestra/Instrumentos:* Estudio de casos descriptivo-interpretativo en el que se analizan en profundidad cuatro escuelas.
#ID6	
Título: Tendencias en la investigación sobre la formación docente en tecnologías de la información y la comunicación: un análisis bibliométrico	
Autores: Noblecilla, Á. M. R., Malla, S. E. G., De La Torre, T. E. G., & Encarnacion, D. O. H	
Objetivo: Identificar las tendencias en la investigación sobre la formación docente en Tecnologías de Información y Comunicación en la Web of Science.	
Diseño: Cualitativo	*Muestra/Instrumentos:* Análisis bibliométrico de 402 artículos entre 2000 y 2021
#ID7	
Título: Desarrollo profesional para el liderazgo escolar: un enfoque desde las ecologías del aprendizaje	
Autores: Lanzo, N. C., Maina, M. F., & Sangra, A	
Objetivo: Recopilar información sobre el desarrollo profesional.	
Diseño: Cualitativo	*Muestra/Instrumentos:* Encuesta a 212 personas líderes de escuelas.

#ID8	
Título: Liderazgo y gestión docente durante la pandemia: una visión desde la educación Superior	
Autores: Soto, D. F. C., Freire, M. R. G., Freire, D. E. G., y Barreno, M. C. G.	
Objetivo: Conocer cómo el liderazgo instruccional y su gestión docente permitieron la continuidad educativa durante la pandemia.	
Diseño: Cualitativo	*Muestra/Instrumentos:* Análisis documental de artículos entre 2017-2022
#ID9	
Título: Las comunidades web en la escuela tic 2.0: intervenciones estratégicas para la integración tecnológica en el escenario de la escuela-red en Andalucía	
Autores: Sánchez-Torres, Á.	
Objetivo: Describir un nuevo escenario para las políticas de integración de las tecnologías digitales y profundiza en el análisis de los principales desafíos de la institución escolar en su proceso de adaptación a la sociedad-red.	
Diseño: Cualitativo	*Muestra/Instrumentos:* Análisis documental
#ID10	
Título: Las percepciones de los directivos de centros escolares sobre el uso y el valor de las TIC para el cambio e innovación educativa	
Autores: Campión, R. S., Nalda, F. N., y Celaya, L. A. A.	
Objetivo: Conocer las percepciones de los directivos de centros escolares sobre la contribución de las TIC al cambio e innovación de la práctica educativa.	
Diseño: Cualitativo	*Muestra/Instrumentos:* Encuestas

Fuente: Artavia-Díaz, 2024.

Desde la estructura metodológica de los diez estudios analizados, el 80% se desarrollaron desde un enfoque cualitativo a partir de análisis bibliométricos de estudios previos, solo un 10% se desarrolla bajo el método cuantitativo y el otro 10% restante son de estudio mixto.

Los artículos analizados abordan en su mayoría cuatro grandes áreas generales como, políticas públicas, perfil de la persona líder, comunidad de aprendizaje y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); de los que se desprenden los aspectos detallados en las siguientes tablas, según cada área.

Políticas educativas

Los artículos analizados exponen que se deben incorporar políticas educativas que sean pertinentes a dar una respuesta estratégica en cuanto a las condiciones de igualdad de condiciones, en donde los lineamientos no solo recaigan en los hombros de las personas docentes, en los responsables de los altos mandos. Además, que las políticas incorporen las TIC de forma equitativa y accesible para todos, y que permitan un cambio educativo, donde los enfoques innovadores y tradicionales en el aprendizaje integren la tecnología y que esta sea normada, a la vez, se continue con la autonomía educativa y se ajusten con las necesidades de la comunidad educativa (Tabla 5).

Tabla 5: Políticas educativas

Políticas educativas	ID1: Las responsabilidades educativas recaen en el docente.
	ID2: Implementar estrategias educativas a partir de iniciativas innovadoras que den respuesta inmediata y eficaz para la creación de sociedades más justas y en igualdad de condiciones.
	ID3: Flexibilidad de las estructuras organizativas ofrece oportunidades para la mejora del capital profesional.
	ID4: Articular una política educativa TIC que permita avanzar en su integración educativa.
	ID9: Las políticas de integración tecnológica pueden lograr el cambio educativo si se desarrollan a partir de la autonomía pedagógica de las escuelas, adaptando las micropolíticas que emanan de la Administración educativa a las necesidades específicas de cada comunidad educativa.
	ID 10: La incorporación de las TIC en los diversos enfoques de aprendizaje y que se encuentre en la normativa.

Fuente: Artavia-Díaz, 2024, a partir de los artículos analizados en el estudio.

Perfil de la persona líder

En cuanto al perfil de la persona líder, las ideas que predominan en los artículos se enfocan en que estas deben estar en constante formación y capacitación, parte de esa adquisición de conocimiento se lleva a cabo a partir del autoaprendizaje y al mismo tiempo, es necesario estar en continua actualización profesional. Además, las personas líderes en educación deben saber sobre diversos temas entre ellos, pedagogía, proceso de enseñanza y aprendizaje y tecnología.

Asimismo, se requiere fortalecer las habilidades blandas, pues se consideran propias de una persona líder tales como la comunicación asertiva y la colaboración, junto con aquella serie de competencias propias del Siglo XXI (Fundación Omar Dengo, FOD, 2019; Morduchowicz, 2021), mismas que se espera que tengan las personas docentes (Instituto Nacio-

nal de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado, INTEF, 2017; Crompton, 2017) considerando necesario potencializar también las destrezas relacionas con la investigación dada la gran innovación que se está experimentando en la actualidad a partir de la inclusión tecnológica en el proceso educativo (Tabla 6).

Tabla 6: Perfil de la persona líder

Perfil de la persona líder	ID1: Persona transformadora, innovadora, investigadora, autónoma, capaz de brindar oportunidades individualizadas de aprendizaje según la necesidad y garantizar la continuidad educativa. ID2: Cuenta con una formación adecuada para llevar a cabo la actividad académica en formato *online*. ID5: Tiene una buena comunicación y es colaborador. ID7: Personal escolar que se mantiene actualizado mediante estrategias de autoaprendizaje. ID10: La persona docente debe tener conocimiento de la parte pedagógica, enseñanza, aprendizaje y la incorporación de las TIC como parte del cambio significativo.

Fuente: Elaboración propia

Comunidades de aprendizaje

Por otra parte, la formación de redes y comunidades de aprendizaje flexibiliza la gestión de las organizaciones y conforma nuevos liderazgos; es un espacio en donde la persona puede estimular capacidades e impulsar la mejora continua del profesional. Cabe destacar que la comunidad empodera a las personas integrantes y a su vez impulsa a disminuir la resistencia al cambio en relación con el uso e incorporación de las TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Tabla 7).

Tabla 7: Comunidad de aprendizaje

Comunidad de aprendizaje	ID5: El liderazgo distribuido, la cultura colaborativa, la innovación educativa y la evaluación formativa en las redes de escuelas tienen un gran impacto en el desarrollo profesional docente y en el aprendizaje del alumnado. Se trata de factores esenciales para estimular la capacidad de cambio e impulsar procesos de mejora entre escuelas, reforzando los lazos de colaboración entre profesionales de la educación. ID3: Establecer comunidades de aprendizaje profesional a través de un liderazgo distribuido, en tanto ello fomenta la organización, la colaboración y el empoderamiento docente. Así, la flexibilidad de las estructuras organizativas ofrece oportunidades para la mejora del capital profesional ID10: Liderazgo como parte de la disminución de la resistencia al cambio y a la perpetuación de métodos tradicionales que no aprovechan el potencial de las TIC

Fuente: Artavia-Díaz, 2024, a partir de los artículos analizados en el estudio.

Tecnologías de la Comunicación

Las TIC dan paso a un aprendizaje en tiempo real en donde se pueden tener una mayor participación de las personas, además, estas garantizan condiciones favorables para las organizaciones, dado a que las TIC automatizan actividades que se relacionan con el proceso educativo y además transforman las metodologías con el propósito de la mejora del aprendizaje estudiantil. Por otra parte, las TIC demandan de una formación y asesoría del personal docente en cuanto al uso pedagógico y los procesos educativos innovadores propuestos en las instituciones educativas, además, se debe fortalecer el conocimiento en cuanto a la mediación de las TIC tanto para el desarrollo del liderazgo como para la construcción de procesos innovadores (Tabla 8).

Tabla 8: Tecnologías de la Información y la Comunicación

Tecnologías de la Información y la Comunicación	ID3: desarrollo de actividades a partir de la innovación mediada por TIC desde una comunidad profesional de aprendizaje permite el aprender en tiempo real y lograr niveles más altos de participación. Esto no ocurre per se, sino garantizando condiciones institucionales favorecedoras. ID4: cuáles son los factores que indican que un centro escolar está en un estado inicial o de aproximación en relación con el uso educativo de las TIC. ID6: Reconocer que las TIC facilitan la automatización de procesos educativos donde las tecnologías modernas se adoptan en la formación docente para transformar metodologías tradicionales y mejorar el aprendizaje estudiantil. ID7: uso de las TIC, la participación en redes y comunidades profesionales, como parte de las actividades para el desarrollo profesional a partir del autoaprendizaje. ID9: La necesidad de formar y asesorar al profesorado en el uso pedagógico de las TIC como estrategia clave para el cambio e innovación de los procesos educativos en los centros. ID10: Necesidad de formar a las personas en la mediación y liderazgo a partir de la integración de las TIC.

Fuente: Artavia-Díaz, 2024, a partir de los artículos analizados en el estudio.

Tecnologías de la Información y la Comunicación ID3: desarrollo de actividades a partir de la innovación mediada por TIC desde una comunidad profesional de aprendizaje permite el aprender en tiempo real y lograr niveles más altos de participación. Esto no ocurre per se, garantizando condiciones institucionales favorecedoras.

Discusión de los resultados

Las TIC continúan ganando relevancia en diversos contextos, particularmente en el educativo. Las TIC no solo facilitan los procesos organizativos, sino que también impulsan la innovación pedagógica. Según Soto et ál. (2022), el liderazgo tecnológico juega un rol fundamental

en la flexibilidad de las organizaciones educativas, permitiendo una gestión más eficiente de los recursos y la implementación de nuevas prácticas pedagógicas que optimizan el aprendizaje.

El uso de la tecnología aplicada al liderazgo educativo mejora la gestión organizacional y facilita la implementación de políticas institucionales y promueve la calidad educativa. Como indican Ramón et al. (2022), el liderazgo apoyado en las TIC potencia nuevas iniciativas y proyectos, impulsando la mejora continua y garantizando que la tecnología se integre de manera efectiva en el ámbito educativo.

Es evidente que las herramientas tecnológicas crean espacios de interacción más amplios y diversos, permitiendo a los actores educativos compartir perspectivas culturales y geográficas que enriquecen el proceso educativo. Campión et al. (2016) y Ortega-Rodríguez et al. (2022) destacan que las tecnologías digitales agilizan la comunicación y promueven un diálogo dinámico, convirtiéndose en catalizadoras de la innovación educativa, lo que fomenta la creación de una comunidad de aprendizaje más conectada y participativa.

En cuanto a los docentes, es fundamental que reciban capacitación no solo en el uso de las TIC, sino también en su implementación pedagógica. Deroncele-Acosta et ál. (2021) y Sánchez (2019b) subrayan que la formación docente debe incluir metodologías activas que integren la tecnología de manera efectiva en los procesos de enseñanza y aprendizaje. La capacitación es clave para empoderar a los docentes, permitiéndoles enfrentar los retos y superar las limitaciones del contexto actual, a la vez que se mitiga la resistencia al cambio.

Asimismo, un liderazgo docente proactivo requiere una actitud abierta al cambio y una disposición a colaborar con sus pares en comunidades de aprendizaje. Area-Moreira et ál. (2020) y López-Noguero et ál. (2021) señalan que los docentes deben estar preparados en el manejo de herramientas tecnológicas, y también en enfoques metodológicos alternativos que fomenten la innovación pedagógica y el uso flexible de las tecnologías en el aula.

Todo este proceso debe estar respaldado por políticas educativas claras que regulen la integración de las TIC en el sistema educativo. Como apuntan Area-Moreira et ál. (2022) y Deroncele-Acosta et ál. (2021), estas políticas deben estar adaptadas a las realidades contextuales y normativas de cada institución, garantizando que las TIC se integren de manera coherente y efectiva en los modelos educativos.

5. Conclusiones

El liderazgo educativo es un pilar fundamental en la transformación del sistema educativo en el siglo XXI, sobre todo en la integración estratégica de las TIC y la continuidad del aprendizaje. La rápida evolución tecnológica exige que los centros educativos adopten enfoques dinámicos y flexibles, donde los líderes educativos, desde los directivos hasta los docentes, desempeñen un papel crucial. No se trata solo de implementar tecnologías, se trata de desarrollar una cultura de innovación y colaboración que pueda adaptarse a las demandas del entorno digital.

Un liderazgo educativo fuerte permite que la tecnología se convierta en una herramienta poderosa para mejorar los resultados de aprendizaje, ya que propicia un entorno en el que el conocimiento puede ser compartido de manera más eficiente y personalizada. Como señalan López-Noguero et al. (2021), "la competencia digital docente hace posible la puesta en marcha de habilidades y destrezas vinculadas con el uso de las TIC para producir conocimiento". (p. 424). Este proceso de modernización debe centrarse en la preparación de los estudiantes, que no solo sean consumidores de tecnología, creadores de soluciones tecnológicas innovadoras, tanto durante su proceso de aprendizaje como en su papel de ciudadano activo de la sociedad dentro del mercado laboral.

De cara al futuro, es indispensable que las personas docentes, como líderes dentro y fuera del centro educativo, estén a la vanguardia en el uso pedagógico de las TIC. Un profesorado que asume su rol de liderazgo no solo mejora su propio desempeño, también inspira a las personas estudiantes a adoptar un enfoque proactivo en su propio aprendizaje.

Durante la pandemia, quedó demostrado que los docentes que asumieron este liderazgo pudieron mantener la calidad educativa incluso en entornos desafiantes, lo que subraya la necesidad de contar con profesionales capacitados no solo en contenidos, también en herramientas digitales. Como señalan Camacho et al (2022), "el liderazgo docente se fortaleció debido a que buscó varias alternativas de solución para mantener la calidad de los aprendizajes en un ambiente no presencial" (p. 907).

Este liderazgo docente no solo es vital para el éxito individual del estudiantado, también para el desarrollo de una sociedad más equitativa y competitiva. La educación es la base del progreso social, y el uso estratégico de las herramientas tecnológicas, liderado por educadores capacitados, puede cerrar brechas de desigualdad al brindar a las personas estudiantes, independientemente de su contexto, acceso a una educación de calidad. Al formar estudiantes con una sólida competencia digital, se contribuye al desarrollo de ciudadanos mejor preparados para los desafíos del siglo XXI, no solo en el ámbito laboral, en su capacidad para ser parte activa de una sociedad interconectada y globalizada.

El profesor debe ser líder porque, como mencionan Camacho et al (2022), "solo un líder puede formar líderes". (p. 907). Un líder docentepuede formar ciudadanos críticos, responsables y capaces de liderar en otros campos, promoviendo una cultura del aprendizaje continuo, creatividad y adaptación. Un docente que está a la vanguardia tecnológica también promueve en sus estudiantes una visión más abierta e inclusiva de la sociedad, preparada para aprovechar las oportunidades de un mundo cada vez más digital.

Para que el sistema educativo responda adecuadamente a los desafíos del presente y del futuro, no basta con la simple incorporación de tecnología; se requiere de políticas educativas y de formación docente que prioricen el liderazgo en clase. Los centros educativos deben ser espacios de experimentación y crecimiento, donde el liderazgo docente impulse no solo la adaptación tecnológica, sino una pedagogía transformadora que motive al estudiantado a ser protagonista de su propio aprendizaje. Como apuntan Bernate y Fonseca (2023), el sistema educativo "requiere que los procesos se centren en la era digital, redimensionando el rol del docente, pero también del estudiante" (p.229). En este sentido, las personas docentes deben estar capacitadas no solo para manejar herramientas tecnológicas, también para integrar estas de manera significativa en su práctica pedagógica.

En resumen, el liderazgo educativo, y particularmente el liderazgo docente, es crucial para mejorar la educación tanto en el presente como en el futuro. El profesor que asume este rol, apoyado por estrategias y políticas adecuadas, puede garantizar no solo una continuidad en el aprendizaje, sino una educación de mayor calidad que prepare al estudiantado para los desafíos y oportunidades del mundo digital. Un docente a la vanguardia tecnológica, capaz de innovar y de liderar cambios, no solo garantiza su propio desarrollo profesional, contribuye al avance de la sociedad en su conjunto. Es, en definitiva, un factor clave para formar a las nuevas generaciones de líderes que enfrentarán los retos del presente y futuro.

6. Referencias bibliográficas

Area-Moreira, M., Bonilla, P. J. S., & Mesa, A. L. S. (2020). La transformación digital de los centros escolares. Obstáculos y resistencias. *Digital education review,* (37), 15-31.

Bernate, J. A., & Fonseca, I. P. (2023). Impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación en la educación del siglo XXI: Revisión bibliométrica. *Revista de ciencias sociales,* 29(1), 227-242.

Crompton, H. (2017). *Estándares ISTE para educadores: una guía para docentes y otros profesionales.* Sociedad Internacional para la Tecnología en la Educación.

Collins, A., & Halverson, R. (2018).

Rethinking education in the age of technology: The digital revolution and schooling in America. Teachers College Press.

Deroncele-Acosta, Á., Medina-Zuta, P., Goñi-Cruz, F. F., Román-Cao, E., Montes-Castillo, M. M., & Gallegos-Santiago, E. (2021). Innovación educativa con TIC en universidades latinoamericanas: Estudio Multi-País. REICE. Ibero-American Journal on Quality, Effectiveness & Change in Education/REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(4).

Ehren, M. y Perryman, J. (2018). Rendición de cuentas de las redes escolares: ¿Quién rinde cuentas a quién y por qué? Gestión Educativa, *Administración y Liderazgo,* 46 (6), 942-959.

FOD. [Fundación Omar Dengo]. (2019, 3 de noviembre). *Investigación y evaluación al servicio de la educación [Facebook, archivo de video].* https://www.uned.cr/qr/videofod

Fullan, M. (2019). *El matiz: Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan.* Ediciones Morata.

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. y Prussia, GE (2013). Liderazgo ético y empoderador, y efectividad del líder. *Revista de psicología gerencial* , 28 (2), 133-146.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* Mc Graw Hill.

INTEF. (2017). *Marco común de competencia digital docente. https://aprende*.intef.es/sites/default/files/2018-05/2017_1020_Marco-Común-deCompetencia-Digital-Docente.pdf

Lanzo, N. C., Maina, M. F., & Sangra, A. (2021). Desarrollo profesional para el liderazgo escolar: un enfoque desde las ecologías del aprendizaje. *Educatio Siglo XXI*, 39(2), 101-121.

López-Noguero, F., García Lázaro, I., & Gallardo López, J. A. (2021). *Consecuencias del COVID-19 en los centros educativos en función de su contexto socioeconómico y titularidad.*

Martínez-Valdivia, E., García-Martínez, I., & Higueras-Rodríguez, M. L. (2018). El Liderazgo para la Mejora Escolar y la Justicia Social. Un Estudio de Caso sobre un Centro de Educación Secundaria Obligatoria. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación,* 16(1). https://doi.org/10.15366/reice2018.16.1.003

Morduchowicz, R. (2021). *Competencias y habilidades digitales.* UNESCO.

Soto, D. F. C., Freire, M. R. G., Freire, D. E. G., & Barreno, M. C. G. (2022). Liderazgo y gestión docen-

te durante la pandemia: una visión desde la educación superior. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG,* 27(8), 904-913.

Noblecilla, Á. M. R., Malla, S. E. G., De La Torre, T. E. G., & Encarnacion, D. O. H. (2022). Tendencias en la investigación sobre la formación docente en tecnologías de la información y la comunicación: un análisis bibliométrico. Religación: *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(34), 6.

Ortega Rodríguez, P. J., & Pozuelos Estrada, F. J. (2022). *Factores influyentes en la mejora escolar.* Un estudio de casos en las escuelas Freinet.

Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria,* 13(1), 102-122.

Sánchez Torres, Á. (2019). *Las comunidades web en la Escuela TIC 2.0: intervenciones estratégicas para la integración tecnológica en el escenario de la escuela-red en Andalucía*.

Santiago-Campión, R., Andía-Celaya, LA, & Navaridas-Nalda, F. (2016). *Las percepciones de los directivos de centros escolares sobre el uso y el valor de las TIC para el cambio e innovación educativa*.

Selwyn, N. (2021). *Educación y tecnología: Cuestiones y debates clave.* Bloomsbury Publishing.

Soto, D. F. C., Freire, M. R. G., Freire, D. E. G., & Barreno, M. C. G. (2022). Liderazgo y gestión docente durante la pandemia: una visión desde la educación superior. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG,* 27(8), 904-913.

Universidad de Salamanca. (2024). Gestores bibliográficos. *Zotero.* https://bibliotecas.usal.es/zotero#:~:text=Zotero%20es%20un%20de,web%20visualizadas%20en%20momento.

Valladolid, M. N., & Chávez, L. M. N. (2020). El enfoque cualitativo en la investigación jurídica, proyecto de investigación cualitativa y seminario de tesis. *Vox juris,* 38(2), 69-90.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., p. 2). Boston: Pearson.

Contribución de autores

Conceptualización: KYAD., ACG.; metodología: KYAD.; validación: KYAD.; análisis formal: KYAD.; investigación: KYAD., ACG.; recursos: KYAD., ACG.; curaduría de datos: KYAD; escritura (borrador original): KYAD., ACG.; escritura (revisión y edición): KYAD., ACG.; visualización: KYAD., ACG.;

supervisión: KYAD., ACG.; administración del proyecto: KYAD., ACG.

Declaración de Autoría

Karla Yanitzia Artavia-Díaz: conceptualización, metodología, validación, análisis formal, investigación, recursos, curación de datos, escritura (borrador original), escritura (revisión y edición), visualización, supervisión y administración del proyecto.

Alejandra Castro Granados: investigación, recursos, escritura (borrador original), escritura (revisión y edición), visualización, supervisión y administración del proyecto.