

Liderazgo estratégico desde la dirección escolar

Strategic Leadership from the School Management

Guadalupe Cuevas Lizárraga

Licenciada en Educación Primaria. Maestrante en: Dirección y Gestión Escolar en el Instituto
Everest, Universidad en Línea, Mazatlán, Sinaloa, México, Correo electrónico:

2103145@educacioneverest.com

Orcid: 0009-0003-8684-9557

Resumen

El propósito de este artículo radica en la importancia que tiene para el lector el apropiarse de conocimientos acerca del Liderazgo Estratégico que nos lleva al conocimiento, y a despertar el interés por indagar un poco más del tema, mismo que se relaciona con sus componentes fundamentales, llevándolo a profundizar en el planteamiento de la visión y la misión que se proponga implementar. En la presente investigación se utilizó la metodología de la cartografía conceptual que consiste en organizar y presentar información, basándose en ocho ejes: noción, categorización, caracterización, diferenciación, división, vinculación, metodología y ejemplificación. Dentro de este artículo se encuentra la forma adecuada para poner en práctica el liderazgo desde la función directiva, ya que se visualizan los aspectos positivos que contempla el poner en práctica dicho tipo de liderazgo y sus ejemplificaciones para mayor claridad, llegando a la conclusión de que este tipo de liderazgo es el que debe ponerse en práctica en las instituciones educativas para tener el mayor de los éxitos.

Palabras clave: liderazgo, estrategia, dirección escolar, gestión escolar, organización y orientación

Abstract

The purpose of this article lies in the importance for the reader of appropriating knowledge about Strategic Leadership that leads us to knowledge, and to awaken interest in investigating a little more about the topic, which is related to its fundamental components, taking it to deepen the approach to the vision and mission that is proposed to be implemented. In this research, the methodology of conceptual mapping was used, which consists of organizing and presenting information, based on eight axes: notion, categorization, characterization, differentiation, division, linking, methodology and exemplification. Within this article you will find the appropriate way to put leadership into practice from the managerial function, since the positive aspects of putting this type of leadership into practice and its exemplifications are visualized for greater clarity, reaching the conclusion that This type of leadership is what must be put into practice in educational institutions to have the greatest success.

Keywords: leadership, strategy, school management, management, organization and, guidance

1. INTRODUCCIÓN

La educación actual está en constante evolución, lo que requiere que los educadores se actualicen continuamente (Casquete-Tamayo y Mendoza, 2023). La pandemia de COVID-19 presentó desafíos sin precedentes, obligando a la educación a adaptarse rápidamente a la educación a distancia (García y Pérez, 2023). Cedeño et. al., (2020) destaca la importancia de adaptarse a nuevos formatos y plataformas de aprendizaje, manteniendo el compromiso de los estudiantes y docentes. La reforma educativa en México busca implementar cambios orientados hacia las comunidades de aprendizaje, lo que requiere un liderazgo estratégico efectivo por parte de los directores escolares.

Los cambios recientes en el modelo educativo mexicano buscan reorientarse hacia las comunidades de aprendizaje para abordar problemas y necesidades relevantes en contextos educativos y comunitarios.

El rendimiento de los docentes está positivamente relacionado con el liderazgo del director (Mallma, 2019) y es imprescindible que los líderes guíen a los docentes en su labor diaria. Por tanto, surge el cuestionamiento de qué rol es más efectivo en instituciones educativas: ¿Un jefe o un líder?.

Según Becerra-Sarmiento & Revelo-Oña (2022), una realización efectiva de los proyectos depende de la habilidad de liderazgo del director y, por lo tanto, se requiere que los jefes adquieran estas competencias para mejorar la gestión.

El liderazgo directivo es crucial en la transformación de escuelas, ya que juega un papel fundamental en la motivación, generación de confianza y cooperación, estableciendo metas para beneficio de la institución y promoviendo aprendizajes significativos (Celis, 2022).

Vaillant (2015) menciona en su artículo que, en los últimos años, informes internacionales como la OCDE (2013) y UNESCO-IIPEWGE (2012) han destacado la importancia del liderazgo escolar en garantizar la calidad educativa. La investigación en este tema ha crecido, analizando cualidades y funciones del líder en el ámbito educativo.

Bush (2019) nos argumenta que el liderazgo es un proceso de influencia que lleva al logro de objetivos, y líderes exitosos promueven una visión basada en valores personales y profesionales. En este sentido, la visión compartida debe orientar la filosofía, estructuras y actividades de la escuela.

En resumen, es esencial contar con líderes en instituciones educativas capaces de guiar, orientar, motivar, comunicar y fomentar el trabajo en equipo, centrando esfuerzos en mejorar la educación y satisfacer las necesidades de la comunidad educativa.

Las metas planteadas en el presente estudio de liderazgo estratégico en centros educativos incluyen: 1) orientar al colectivo escolar en el desarrollo de actividades dirigidas hacia la excelencia educativa, 2) promover el trabajo en equipo para mejorar los resultados escolares, y 3) impulsar la reflexión colectiva en la medición de avances en períodos determinados.

2. METODOLOGÍA

Este estudio se llevó a cabo a través de un análisis documental de diferentes artículos, con el objetivo de comprender y abordar la problemática existente. La información recabada se organizó en categorías y se analizaron los aspectos más relevantes acerca del tema investigado. La metodología empleada es la cartografía conceptual que Tobón et al. (2018) la describen como una estrategia que permite estructurar la información de una manera clara y precisa, tomando en cuenta el análisis de

documentos científicos a través de ocho ejes: noción, categorización, caracterización, diferenciación, división o aplicaciones, vinculación, metodología y ejemplificación. La investigación documental es un proceso de recolección de datos obtenidos durante la investigación, lo cual facilita el análisis de documentos y permite respaldar el tema de estudio con fuentes científicas. Este proceso de análisis, interpretación y comparación de documentos conduce a una organización efectiva de los datos, permitiendo afrontar la problemática de la investigación.

El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo, basándose en evidencias para entender a profundidad el fenómeno en cuestión a través de la descripción. Según Sánchez Flores (2019), este enfoque se basa en obtener una descripción detallada para comprender el fenómeno estudiado, utilizando métodos y técnicas derivadas de la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo.

Técnica de análisis

Se llevó a cabo un análisis en profundidad de múltiples documentos relacionados con el tema del Liderazgo Estratégico desde la Dirección Escolar para favorecer la convivencia escolar. Para ello, se utilizó como principal técnica de investigación la cartografía conceptual propuesta por Tobón, et. al. (2018), que se estructura en ocho ejes esenciales. La cartografía conceptual, según menciona Castilleja de León (2023), tiene cuatro características centrales:

- Permite explorar un tema considerando sus elementos conceptuales fundamentales.
- Articula la teoría con la práctica.
- Delimita un tema a partir de fuentes bibliográficas clave.
- Mejora la comprensión y aplicación de un tema mediante el análisis de la metodología y ejemplos.

Al utilizar este enfoque, se obtiene una comprensión más profunda del tema a través de la revisión detallada de distintos documentos científicos, seleccionando aquellos más estrechamente vinculados a la problemática para desarrollar posibles soluciones. Los criterios empleados en la investigación documental fueron los siguientes:

1. Búsqueda de documentos e información en Google Académico sobre el tema de liderazgo estratégico.
2. Selección de documentos publicados entre 2018-2023, aunque también se utilizan algunas fuentes más antiguas debido a su relevancia.
3. Los documentos seleccionados debían proceder de revistas indexadas y libros publicados por editoriales reconocidas.
4. Para la búsqueda se utilizaron palabras clave como: educación, liderazgo, estrategia, dirección escolar, organización y orientación.

Los documentos se seleccionaron en función de su relevancia en el tema del liderazgo estratégico y su contribución a los ejes de la cartografía conceptual presentada en la siguiente tabla 1.

Tabla 1. Ejes de la Cartografía Conceptual y su explicación

Eje	Pregunta central	Componentes
Noción	¿Cuál es el concepto, origen e historia de liderazgo estratégico?	● Concepto de liderazgo. ● Origen del liderazgo. ● Historia del liderazgo.
Categorización	¿A qué campo pertenece liderazgo estratégico?	● Gestión organizacional
Caracterización	¿Cuáles son los componentes que distinguen el liderazgo estratégico?	● Visión ● Planeación a largo plazo ● Coordinación efectiva
Diferenciación	¿De qué otros conceptos se distingue el liderazgo estratégico?	● Liderazgo autoritario
División	¿En qué tipos se clasifica el liderazgo estratégico?	● Liderazgo visionario.
Vinculación	¿Con qué campos se relaciona el liderazgo estratégico?	● Planeación estratégica. ● Cultura organizacional. ● Toma de decisiones estratégicas. ● Administración y gestión de recursos.
Metodología	¿Cuál es el proceso que implica la aplicación del liderazgo estratégico?	● Definición del liderazgo estratégico ● Características del liderazgo estratégico ● Implementación del liderazgo estratégico
Ejemplificación	¿Cuál es un ejemplo clave del liderazgo estratégico?	● Técnicas de organización.

Fuente: Adaptado de Dino-Morales, L. I., y Tobón, S. (2017).

Documentos analizados

Se seleccionaron 21 documentos que cumplieron con los criterios establecidos. Se puede concluir que se tienen avances relevantes en la investigación empírica sobre el tema de Liderazgo Estratégico, dado que fue mayor el número de artículos de investigación que los artículos teóricos. También se observa una importante contribución de artículos extranjeros sobre el tema, como se observa en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2. Documentos seleccionados para el estudio conceptual

Tipo de documento	Sobre el tema	Otros contextos	Nacionales	Extranjeros
LIBROS	1			1
ARTÍCULOS	20		4	16
TESIS				
DICCIONARIOS				

MANUALES				
LEGISLACIÓN				
JURISPRUDENCIA				
OTROS				

Fuente: Construcción propia.

3. RESULTADOS

Noción de Liderazgo Estratégico

El liderazgo es un concepto importante a lo largo de la historia, y su definición ha evolucionado con el tiempo. Según Bass (1990), citado por Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015), la palabra "leader" se remonta al año 1300 en inglés, mientras que el término "leadership" aparece en la primera mitad del siglo XIX en relación con la influencia política y el control del Parlamento Británico.

Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015) mencionan que, según el Diccionario de la Real Academia (2008), el término "liderazgo" está relacionado con la palabra "liderato", que se refiere a la condición de ser líder. La palabra "líder" proviene del inglés "leader", que significa guía. Por lo tanto, se considera que el liderazgo representa la capacidad de una persona para guiar y orientar a un grupo, que le reconoce como jefe o mentor.

Desde el principio de los tiempos, el liderazgo ha sido un aspecto crucial en la sociedad, y ha evolucionado en función de las necesidades de la misma. Un líder tiene la habilidad de guiar y dirigir a un grupo de personas hacia un objetivo común. Hoy en día, se considera esencial en los grupos sociales tener líderes que sean capaces de dirigir, orientar y organizar, y que posean valores y habilidades que promuevan una buena organización y fomenten el trabajo colaborativo.

Categorización de Liderazgo Estratégico

El concepto de campo de liderazgo estratégico (L. E.) se encuentra inmerso en el campo organizacional, ya que dentro de toda organización debe haber una estrategia de acción para desarrollar las acciones y buscar el seguimiento oportuno para llegar al cumplimiento del objetivo propuesto. Pineda M. S., et. al., (2022) nos dicen el cambio organizacional tiene su origen en las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo.

Dentro del campo organizacional se debe tomar en cuenta desde la planeación inicial todos los puntos o aspectos como: para llegar al planteamiento de una visión o misión que nos lleva a la búsqueda de mejores oportunidades y mejores resultados.

Cabe mencionar que el (L. E.) se debe tomar como una herramienta de mejora y competitividad dentro del mercado laboral y educativo, pues es el conocimiento de todos, que lo que se planea y organiza con estrategias funcionales nos brinda mayores resultados. Rodríguez (2018) nos dice que, -antes y ahora- concibe a la organización como sistema deliberadamente construido para el logro de fines determinados.

Caracterización de Liderazgo Estratégico

Tres aspectos importantes de la caracterización del Liderazgo Estratégico son: visión, planeación a largo plazo y coordinación afectiva.

El porqué de la importancia de la visión de este liderazgo cobra importancia desde el momento en lo que se visualiza lo que realmente queremos lograr en un determinado periodo de tiempo, donde se brinda la oportunidad de planear y organizar las acciones paso a paso para el logro de la visión que nos propongamos.

En este periodo de tiempo del que hablamos encontramos la planeación a largo plazo, ya que es importante establecer metas y periodos de tiempo que se sume al final para ir cumpliendo con objetivos a corto plazo y mediano plazo que se verán reflejados al término del periodo establecido para dicho proyectos o acciones determinados.

Es importante dentro de L. E. poner en práctica la coordinación efectiva, pues entra en juego el recurso humano con el que se cuenta dentro de una empresa o dentro de una institución educativa. En esta última es de suma importancia que todas las partes involucradas con la función que les corresponde para poder que los logros sean mayores. Aquí la importancia del director, para organizar y dar seguimiento oportuno en la planeación, organización y desarrollo.

Diferenciación de Liderazgo Estratégico

El concepto de Liderazgo Estratégico difiere de los siguientes conceptos o temas con los cuales a veces se confunde en la teoría o en la aplicación. Uno de los tipos de Liderazgo Estratégico utilizado en las empresas o instituciones educativas, es el liderazgo autoritario. Este tipo de liderazgos no brinda los mejores resultados ya que el director o la persona a cargo de la empresa o institución pone en práctica el autoritarismo en el desarrollo de las actividades, por lo que solo busca llegar a un fin sin importar la opinión del equipo, esto ocasiona que no se trabaje en un ambiente armónico y agradable, también provoca la apatía del personal y la negación en alguno de los casos.

Este tipo de liderazgo no brinda resultados favorables en comparación con el liderazgo estratégico, este último amplía el abanico de posibilidades para la mejora educativa. Campos et. al., (2020) señalan que generalmente, el líder autoritario asume que sus seguidores son irresponsables, perezosos, y que trabajan sin motivación, únicamente pensando en el salario recibido.

División de Liderazgo Estratégico

El concepto de liderazgo estratégico se puede dividir o clasificar en función de sus características en los cuales se encuentran liderazgo visionario.

1. Liderazgo visionario: un líder con visión debe ser capaz de tener enfoque a futuro para poder establecer objetivos y metas junto a su equipo de trabajo, este desarrolla sus habilidades en función de cumplir lo que se desea a corto, mediano o largo plazo, motivando e inspirando a las personas para su crecimiento personal y profesional.

Vinculación de Liderazgo Estratégico

Si buscamos un liderazgo estratégico exitoso, debemos tomar en cuenta que esto incluye una planeación estratégica, donde se incluya el propósito, las metas, las acciones a seguir por supuesto los recursos con los que se cuenta tanto económico como humano.

Dicha planeación estratégica debe ponerse en práctica desde una cultura organizacional adecuada. Si todas las partes involucradas cumplen con su parte en tiempo y forma, dan seguimiento oportuno al desarrollo de acciones entonces se tendrá una organización adecuada para fundamentar el éxito que se espera.

Así mismo es importante la toma de decisiones, este punto, aunque en la mayoría de las veces corresponde al personal directivo involucra a todos los actores inmersos en el desarrollo del proyecto educativo, pues, aunque son guiados por el director, se debe dar propuestas pedagógicas o se debe debatir aspectos importantes donde el equipo llegará a la toma de decisiones.

Por ello la importancia en la administración de los recursos humanos, pues aquí el director debe identificar las fortalezas de cada uno de los integrantes, pues así podrá tener mayor beneficio al rescatar de cada uno de ellos los aspectos en los que pueden aportar al proyecto. Además, el personal al sentirse tomado en cuenta y útil desarrolla con mayor satisfacción sus actividades.

Este tipo de recursos es muy importante, sin dejar de lado la administración de recursos económicos, estos deben llevarse con mucha transparencia a lo largo del ciclo o periodo establecido pues hay que realizar cotizaciones y gestiones priorizando los aspectos de mayor relevancia. Sin duda alguna el liderazgo estratégico nos brinda muchas satisfacciones cuando el director pone en práctica todos los componentes.

Metodología utilizada en la investigación de Liderazgo Estratégico

Con base en la revisión documental, los ejes metodológicos mínimos para aplicar el tema o el concepto de liderazgo estratégico es la base que sostiene la administración educativa según el artículo aspectos significativos de L. E.

Solajà et al. (2016) citado por Bernasconi y Rodríguez-Ponce (2018), mencionan que el liderazgo se refiere a la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos al interior de un equipo o una organización para lograr una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales.

Esto tiene similitud con lo que hemos venido comentado en el desarrollo de este trabajo, pues el liderazgo está presente desde que el director dirige una institución y lo pone en práctica desde el primer acercamiento a la comunidad educativa, pues debe gestionar proyectos, metas, objetivos, personalidades, logros, estrategias, etc.

Por lo tanto, el personal directivo debe tener conocimiento del L. E., mismo como se definen como Liderazgo Estratégico y sus principales características con el trabajo en equipo, la organización escolar, la gestión de acciones, el manejo transparente de los recursos entre otros. Dentro de la implementación de L. E. tenemos en cuenta el desarrollo responsable de las acciones para la búsqueda y cumplimiento de cada una de ellas.

Ejemplificación de Liderazgo Estratégico

Para ejemplificar el liderazgo estratégico podemos atar a algunas empresas de ventas, tiendas departamentales, instituciones gubernamentales entre otras, sin embargo, tomaremos un ejemplo de una institución educativa, ya que este rango es el que nos interesa dentro de este artículo científico.

En la escuela primaria María Trinidad Dórame Ramos (turno vespertino), ubicada en Culiacán Sin. con domicilio en calle mina cerro de la mufa, col. Alturas del sur, en agosto de 2023 dio inicio al ciclo escolar con el Consejo Técnico Escolar fase intensiva, donde se debe reconocer el nuevo plan de estudio, desde una mirada pedagógica y sin muchos elementos en el contexto. Para iniciar el director ejerce el liderazgo estratégico al solicitar a los compañeros la apertura para conocer cada uno de los elementos conforme los vayan presentando a través de la estructura y sobre todo lo buscando la mejor interpretación en colectivo de las orientaciones que arroja el sistema educativo.

Es importante mencionar que el directivo buscará la manera de que el colectivo docente no se sienta abrumado por la situación y brindar confianza para buscar juntos la mejor forma de apropiarse de toda la información. Se da la oportunidad de indagar y proponer alguna estrategia que así convenga al colectivo escolar, sin dejar de lado los aspectos relevantes a desarrollar.

Dentro del liderazgo estratégico como la palabra lo dice el director buscará la estrategia para que el colectivo llegue a la apropiación de todos los elementos y los lleve a la práctica sin sentir la carga excesiva y buscando apropiarse de los conocimientos.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una primera conclusión dentro de este artículo es que el liderazgo estratégico es fundamental en cualquier ámbito, ya que siempre debe haber un guía que se encargue de estructurar con apoyo del colectivo el proyecto que lleva a todo el equipo al éxito. Marín-González y Alfaro (2021) señalan que un liderazgo estratégico trae consigo una gestión innovadora; en la institución objeto de estudio se avanza en la construcción progresiva de un acuerdo institucional entre todos los actores que permita minimizar el impacto de posiciones autoritarias y alejadas del diálogo y la concertación.

Para que se pueda alcanzar dicho éxito debe haber una planeación estratégica que contemple los elementos fundamentales, por lo que una segunda conclusión es que en la forma de planear y organizar las acciones se visualiza el cumplimiento de lo propuesto con fines académicos y valores estandarizados de evaluación que evidencian el trabajo desarrollado a lo largo de un periodo determinado.

Una tercera conclusión tiene que ver con recursos humanos dentro del liderazgo estratégico, éste es un aspecto sumamente importante, pues el recurso humano es el actor principal en los centros educativos, pues son quienes coordinados con el personal directivo desarrollan los proyectos o acciones establecidas.

Finalmente, puede hablarse de algunas limitaciones que presenta este trabajo, pues es de considerarse que todos los puntos aquí descritos o desarrollados pueden estar de manera más amplia dando mayor información al lector para una mejor comprensión.

Así que, dentro de esta investigación se proponen algunos estudios al liderazgo estratégico para aumentar los archivos para el desarrollo de esta maestría en Gestión y Dirección Escolar, así también sería de gran importancia para las nuevas generaciones interesadas en el tema.

5. REFERENCIAS

- Becerra-Sarmiento, M., & Revelo-Oña, R. (2022). Líder o jefe, características y efectos en el desarrollo de las organizaciones. <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/5364>
- Bernasconi, A., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación universitaria*, 11(3), 29-40. 0718-5006-formuniv-11-03-00029.pdf (scielo.cl)
- Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 107-122. http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1982-71992019000100107&script=sci_arttext

- Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Pérez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/download/501/589>
- Casquete-Tamayo, E. J., & Mendoza, H. D. (2023). Efectos de la pandemia en la educación, la formación, el trabajo docente y los aprendizajes de los estudiantes. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 3, 332-332. <https://revista.saludcyt.ar/ojs/index.php/sct/article/download/332/661>
- Castilleja de León, M. D. (2023). Preparación para la escuela: análisis a través de la Cartografía Conceptual. *Academo (Asunción)*, 10(2), 235-244. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382023000200235
- Cedeño, N. V., Matute, A. L. C., Pincay, R. R., Hidalgo, M. M. P., & Hernández, M. G. C. (2020). Retos de la educación virtual en el proceso enseñanza aprendizaje durante la pandemia de Covid-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 1201-1220. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8638160.pdf>
- Celis, M. C. E. (2022). Liderazgo directivo para favorecer el rol del docente en las prácticas inclusivas. *Revista de Educación Inclusiva*, 15(1), 131-151. <https://revistaeducacioninclusiva.es/index.php/REI/article/download/691/669>
- Dino-Morales, L. I., & Tobón, S. (2017). El Portafolio de evidencias como una modalidad de titulación en las escuelas normales. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 8(14), 69-90. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-85502017000100069&script=sci_arttext
- García, P. E. S., & Pérez, A. R. (2023). Impacto de la pandemia por COVID 19 en educación básica: Una aproximación desde la perspectiva de estudiantes, padres y maestros. *Diversidad Académica*, 2(2), 3-29. <https://diversidadacademica.uaemex.mx/article/download/20602/15341>
- Mallma, A. C. C. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7099922.pdf>
- Marín-González, F., & Alfaro Escobar, L. C. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8847/36871-Texto%20del%20art%C3%ADculo-65846-2-10-20211006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pineda, M. S., Pineda, L. S., & Vargas, S. M. Z. (2022). Esquemas interpretativos de los actores en la escuela. Comprensiones desde el análisis del cambio organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(3), 175-188. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071865012/28071865012.pdf>
- Rodríguez, D. (2018). Gestión organizacional. Ediciones UC. <https://core.ac.uk/download/pdf/326423934.pdf>
- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>

- 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.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s2223-25162019000100008&script=sci_arttext
- Tobón, S., MARTINEZ, J. E., Valdez, E., & Quiriz, T. (2018). Prácticas pedagógicas: Análisis mediante la cartografía conceptual. *Revista Espacios*, 39(53).
<https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-31.html>
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403s.pdf>.
https://www.researchgate.net/profile/Denise-Vaillant/publication/275517675_Liderazgo_escolar_evolucion_de_politicas_y_practicas_y_mejora_de_la_calidad_educativa_Denise_Vaillant_2015/links/553dfe400cf2fbfe509b7fa8/Liderazgo-escolar-evolucion-de-politicas-y-practicas-y-mejora-de-la-calidad-educativa-Denise-Vaillant-2015.pdf