



N° 1, V. 11 ENERO-JUNIO 2025/ Revista Científica Multidisciplinaria/  
ISSN: 2542-3037 <https://revistapt.edublogs.org/>



## FORMACIÓN DE GERENTES LÍDERES EN LOS ESPACIOS ACADÉMICOS DE LAS UNIVERSIDADES VENEZOLANAS

Gismar Karolina Sandoval Rey <sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), <sup>2</sup> [gismkarol@gmail.com](mailto:gismkarol@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-0502-5798>)

### Resumen

Los desafíos impuestos por la sociedad del conocimiento demandan un liderazgo gerencial que no solo posea capacidades personales, sino también profesionales, capaces de reinterpretar la cultura organizacional universitaria. Esto implica que la actuación de los sujetos sociales se oriente hacia la innovación en procesos, metodologías y tecnologías, así como hacia la eficacia y eficiencia necesarias para alcanzar los objetivos institucionales. Este planteamiento fundamenta la reflexión sobre la formación de gerentes líderes en los espacios académicos de las universidades venezolanas. A partir de una revisión exhaustiva de fuentes documentales, se recopilaron datos relevantes que permiten establecer conclusiones enfocadas en la necesidad de examinar diferentes estilos de liderazgo, con el fin de incorporar mecanismos de participación que democratizan la toma de decisiones y contribuyan a crear ambientes propicios para el cambio en los ámbitos académicos e institucionales. Este enfoque puede reflejarse directamente en la mejora de la calidad de la educación universitaria.

### Palabras clave

Competencias de liderazgo; cultura organizacional; estilos de liderazgo; formación de líderes; toma de decisiones.

Recibido: 2025-03-01 / Revisado: 2025-04-28/ Aceptado: 2025-05-24/  
Publicado: 2025-06-30 / Páginas: 92-106



## TRAINING LEADING MANAGERS IN THE ACADEMIC AREAS OF VENEZUELAN UNIVERSITIES

Gismar Karolina Sandoval Rey <sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), <sup>2</sup>[gismkarol@gmail.com](mailto:gismkarol@gmail.com) (<https://orcid.org/0000-0002-0502-5798>)

### Abstract

The challenges posed by the knowledge society demand managerial leadership that possesses not only personal but also professional skills, capable of reinterpreting university organizational culture. This implies that the actions of social subjects be oriented toward innovation in processes, methodologies, and technologies, as well as the effectiveness and efficiency necessary to achieve institutional objectives. This approach underpins reflection on the training of leading managers in the academic spheres of Venezuelan universities. Based on an exhaustive review of documentary sources, relevant data were compiled that allow for conclusions focused on the need to examine different leadership styles, in order to incorporate participatory mechanisms that democratize decision-making and contribute to creating environments conducive to change in academic and institutional settings. This approach can be directly reflected in the improvement of the quality of university education.

### Keywords

Leadership competencies; organizational culture; leadership styles; leadership training; decision-making..

Received:2025-03-01/Revised: 2025-04-28/Accepted: 2025-05-24/Published:  
2025-06-30 / Pages: 92-106



## Introducción

Los retos impuestos por la sociedad del conocimiento en el escenario mundial, demandan a los gerentes de las instituciones de educación universitaria una formación que oriente una reevaluación, así como reinterpretación de la cultura organizacional, de manera que la actuación de los sujetos sociales tienda hacia la innovación para generar cambios positivos con efectividad en el logro de los objetivos y eficiencia en el uso óptimo de los recursos de la universidad. De allí, Melamed (2020), argumente valores como el sentido común, además, de la creatividad, empatía, comprensión y educación a través de acciones realizadas exclusivamente por seres humanos, las cuales no pueden ser reemplazadas por la inteligencia artificial.

En este sentido, se requiere de un gerente universitario con una formación que lo acredite como líder, de manera que exhiba competencias asociadas a la confianza en sí mismo y sus colaboradores, así como capacidades para inspirar a los sujetos sociales a aprender de las dificultades que se puedan exteriorizar en el contexto de las universidades: además, enfrente los retos presentes en la sociedad con la intención de enriquecer los procesos académicos, institucionales, administrativos, de vinculación sociocomunitaria y de creación intelectual haciendo uso de herramientas para la generación de conocimientos que den respuesta efectivas a las situaciones que se desarrollan en la gestión de la institución, hasta alcanzar calidad educativa y contribuya tanto al desarrollo interno como externos de las referidas organizaciones.

En este contexto, informes internacionales como el de Barber y Mourshed (2008) citado en Santafé (2022), dirigen la atención hacia la capacitación de los líderes universitarios, la estructuración de políticas y la creación de instituciones formadoras como estrategias de mejora (Falta el umero de página de la cita). De igual manera, el instituto australiano de



enseñanza y liderazgo escolar (AITSI), hace énfasis en la cualificación del líder pedagógico, desarrollo personal, innovación, cambio y gestión.

A la vez, un análisis sobre liderazgo escolar en América Latina como lo corroboran Weinstein et al. (2015), al igual que Acosta (2017), enfatizan el surgimiento de corrientes y cambios en las acciones, planes y políticas para a formación de líderes en el ámbito educativo. Entre ellos se cuentan los programas de formación con la finalidad de generar alianzas entre el sector público y privado, conducentes hacia un trabajo colaborativo en la gestión como análisis de las variables, toma de decisiones colectivas, agentes y procesos educativos.

En el caso venezolano, en la ciudad de Caracas algunas universidades como la Universidad Central de Venezuela, Universidad Metropolitana, entre otras han establecido convenios con la empresa privada, otras instituciones universitarias y fundaciones con la finalidad de fortalecer los conocimientos, capacidades y habilidades de líderes; asimismo, se destacan los acuerdos llevados a cabo por organizaciones gubernamentales en los cuales prevalecen procesos formativos, fundamentados desde diferentes enfoques o perspectivas que promueven la unidad, solidaridad, desarrollo de ciudadanos críticos y participativos, es decir, que el liderazgo sea transformador, pedagógico, con énfasis en la justicia social y sostenibilidad.

En este orden de ideas, se comparte opinión con Piñate (2023) quien argumenta que, “se debe dar significados a la praxis gerencial en las universidades” (p. 1) Implicando, por consiguiente, comprender la importancia de los gerentes para gestionar en la cotidianeidad procesos organizacionales, académicos, cultura investigativa y vinculación sociocomunitaria con criterios e indicadores de calidad a través de la práctica como vivencia permanente de los valores individuales e institucionales, para constituirse en principios de actuación para cada uno de los miembros de las instituciones de educación universitaria.



De igual manera, requiere potenciar las capacidades únicas del ser humano, como son la conciencia, autodeterminación, responsabilidad, libertad de elección y empatía, entre otras facultades propias de la especie humana. Entonces, a juicio de Aranguren (2020), el desarrollo de la formación de líderes universitarios debe contribuir a crear conciencia, conjuntamente con capacidades para hacer una introspección sobre su mundo interior para proyectar hacia el exterior acciones que repercuten en el entorno a través de un proceso reflexivo que relaciona la esfera intelectual del individuo.

Igualmente, supone la puesta en práctica de valores, virtudes y actitudes que le permiten relacionarse con otros sujetos, bien sea mediante el establecimiento de relaciones interpersonales en el entorno con la finalidad de entender, analizar y emplear los diferentes recursos en el ámbito de la gerencia. En razón de ello, formar líderes universitarios, obliga a un proceso de transformación cultural que se inicia con la reelaboración de la planificación estratégica de la institución, redefinición de metas, objetivos, valores, estrategia, estructura, competencias y comportamientos del equipo, así como la práctica genuina de un liderazgo, por parte de los programas y subprogramas académicos en las universidades que garantice, además, no solo mantengan, sino que mejoren sus estándares de calidad en un entorno en constante cambio.

Bajo las circunstancias planteadas en párrafos precedentes, se refleja la importancia del reconocimiento 'real' de lo que se espera de la universidad, razón por lo cual, es necesario realizar un replanteamiento de la concepción tradicional de la formación de líderes o de desarrollo de liderazgo que se centra en una persona, por un enfoque transcomplejo que enfatice según Spillane y Ortiz (2017), en elementos o factores como libertad a los principios democráticos, conservación del ambiente, dignidad de las personas y a la vida en general, de manera que cohesione a los sujetos sociales mediante una sinergia consciente para alcanzar objetivos,



resolución de conflictos, configuración de la enseñanza, crecimiento de grupo y toma de decisiones.

Entonces, en las universidades venezolanas se requiere de un proceso formativo de líderes que impulse la colaboración espontánea (conocimientos y destrezas), establezca relaciones de trabajo dinámicas, potencie la iniciativa genuina, y las prácticas institucionalizadas (funciones organizativas), constituidas por los equipos de trabajo. Además, estos sujetos se identifiquen con la misión, objetivos y metas previamente establecidos; así como vocación de servicio, solidaridad, honestidad, responsabilidad y disciplina, con la finalidad de responder como gestor de la evolución de la universidad, en este caso la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), además, de alcanzar una proyección de su visión, de modo se logren cambios demandados en el proceso transformacional iniciado en el año 2014.

Visto lo anterior, la UNELLEZ evidentemente dispone de un Plan Operativo Anual (POA), como guía de su accionar y desarrollo de su proceso de autoevaluación institucional como base de su proyecto académico. No obstante, se observa que la comunidad universitaria no se está involucrando de forma real con este proceso, porque no existe capacidad de identificar sus fortalezas como oportunidades de mejoras reales, asociadas a un compromiso institucional para conocer los procedimientos que aseguren calidad, con la intención de fortalecer significativa y eficazmente la autorregulación en los sistemas de acreditación de acuerdo a los propósitos e institucionalidad en vigencia. Aunado a ello, en la referida universidad se evidencia la ausencia de gerentes con características esenciales de líderes, hecho que ha generado una adaptabilidad a las funciones encomendadas, pero sin competencias para asumir y gestionar los procesos administrativos, académicos, de creación intelectual y vinculación sociocomunitaria; lo cual trae como consecuencia un divorcio existente entre lo administrativo como en lo



académico, que poco aporta al proyecto educativo, razón por la cual deben instalarse un proceso formativo permanente sustentado en modelos gerenciales, que permeen todas las áreas, creando una cultura de comunicación, resolución de conflictos eficientes, con liderazgo que logre un compromiso institucional para la consecución de los objetivos.

Es importante destacar, la situación que atraviesan las universidades venezolanas, que es compleja, porque se caracteriza por una decadencia que oscila entre un descenso en el reconocimiento institucional entre los países de América Latina, en la clasificación de las instituciones de educación universitaria; aunado a ello Ramírez (2025) señala:

...la falta de inversión, la fuga de cerebros (profesores e investigadores emigran en busca de mejores oportunidades), la falta de financiamiento para la investigación, así como la obsolescencia de equipos y laboratorios, han afectado gravemente la capacidad de las universidades venezolanas para producir en cantidad y calidad, la investigación a la que estábamos acostumbrados (s/p).

Lo sostenido por el referido autor, causa impacto en el ámbito institucional, tanto en lo administrativo de las universidades; como que, en su calidad educativa, reflejando limitaciones entre las que se destacan: ausencia de materiales, limitado acceso a la tecnología, privación de recursos para el acceso a base de datos, migración del talento humano (docentes, estudiantes, así como personal de apoyo; además, la precariedad de los sueldos, entre otros elementos significativos.

Esta situación, por consiguiente, muestra un debilitamiento de la institucionalidad en las universidades, que debe ser trascendido con justicia y equidad, haciendo uso de respuestas creativas que aporten en la generación de espacios para el desenvolvimiento profesional y personal de los sujetos sociales, de manera que se oriente el desempeño institucional hacia “el fortalecimiento del carácter público, autonomía, así como su adaptación permanente a las nuevas necesidades sociales” (Gutiérrez, 2022, p. 15). Demandando, la participación activa de gerentes, docentes,



estudiantes, administrativos y comunidad universitaria en general, para convertir la institución en un bastión de desarrollo interno como externo.

En consecuencia, este procedimiento requiere de una transformación y adaptación universitaria a los desafíos presentes, los cuales involucran la revisión de procesos académicos, diseños curriculares, así como funciones las administrativas para alcanzar una mayor pertinencia y vinculación con el entorno local, regional, nacional e internacional, como lo señala Morles (1999) citado en Bolívar (2019), “que forme personas responsables, democráticas, analíticas, autónomas, morales, con gran capacidad para el trabajo” (p. 222).

Teniendo, por ende, un líder en constante formación y búsqueda de opciones para adaptarse al contexto, considerando las tendencias socio curriculares que enfatizan la razón de ser de estas instituciones e incluyendo lo que Morín (2002), denominó “atributos reflexivos, intersubjetivos y complejos” (p. 1987), con la intención de abrir espacios para la reflexión, diálogo, establecimiento de compromisos y desacuerdos. Por tanto, la transformación universitaria se ha de orientar a dar respuesta a la época actual, con previsión hacia el futuro mediante la formación de un líder proactivo, creativo y reflexivo; que genere y/o participe en planes, programas y proyectos acordes con su posición en la universidad; como a la realidad vivenciada, considerando la situación socioeconómica, cultural, política y ecológica de Venezuela, como expresión de las estrategias formativas delineadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, para incentivar al talento humano hacia procesos formativos, previamente planificados.

Estos argumentos, respaldan la reflexión sobre una formación de líderes en las universidades venezolanas, que fortalezcan el liderazgo en los claustros universitarios.



## **Desarrollo Teórico**

### **Formación de líderes universitarios**

En el contexto de la formación de líderes en las instituciones de educación universitaria, es fundamental desarrollar y potenciar las diferentes habilidades, con la intención de alcanzar los objetivos previamente establecidos en conjunto a principios y valores en la universidad. De allí, un líder debe poseer no solo una educación integral, sino un adiestramiento, es decir, la enseñanza de habilidades y destrezas para el desempeño de tareas concretas; sino una capacitación con la intención de mejorar el rendimiento del líder, así como actualización y perfeccionamiento para mantener al día con el uso de tecnología y métodos, conjuntamente con conocimientos relevantes que aporten beneficios al cargo que desempeñan; según Troitiño (2021), esto es visto “como un proceso permanente, expresado en competencias para un mejoramiento en el orden del desempeño exitoso tanto profesional como personal” (p. 157).

Por lo argumentado, el líder debe reunir características y habilidades específicas, necesarias para poder alinearse con la universidad, logrando la capacidad y visión para hacer liderar o guiar a sus colaboradores hacia la toma de decisiones, como lo señalan Baque et al. (2020), contar con profesionales capacitados que le reporten una ventaja competitiva, razón por la cual debe la capacitación, como un proceso educativo que puede ser aplicado a corto plazo, de manera organizada y sistemática, por medio del cual adquiere conocimientos, desarrolla competencias y habilidades con relación a los objetivos previamente definidos por la universidad.

Por tanto, con la capacitación para la formación de líderes se aumentan los conocimientos de uno o varios temas, mejorando las habilidades y las destrezas de cada uno; continúan desarrollando y en algunos casos modificando conductas, lo cual permite el desarrollo de ideas y pensar en estrategias globales para el éxito de la universidad, de manera se realice un trabajo efectivo mediante destrezas relacionadas con



el dominio de los procesos, así como en el uso de técnicas que proporcionen la ejecución de las funciones que desempeñan de manera exitosa.

De igual manera, la formación está ligada a la motivación del líder, por lo que esta aporta beneficios personales y profesionales, entre los cuales destacan: el aumento de competencias, crecimiento, satisfacción de necesidades, aumento de la productividad, afianzamiento de los conocimientos en la toma de decisiones, identificación de mejoras para el entorno interno y externo, entre otros.

Es importante, la realización de un diagnóstico sobre la acción formativa que desea impartir, así como las falencias, priorizarlas para determinar qué contenidos, quién, cuándo y para qué se dictará, siendo esta la manera más acertada para el cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta que el líder garantice la implementación de los conocimientos aprendidos, para ello, es importante se finalice esta actividad con una evaluación para conocer lo interiorizado por los sujetos sociales.

Por esta razón, la inversión que realizan las universidades en formación de su personal, se refleja de manera directa en los resultados de la misma, logrando según Mentado y Rodríguez (2013), citado por Corahua y García (2022), la realización de una diversidad de tareas complejas que reclaman de un entrenamiento específico y direccionado; así como vínculos con los procesos que lidera, es decir, con el entorno, en función de las normativas vigentes que regulan la gestión o gobernabilidad universitaria; todo ello sobre la base de las destrezas técnicas, humanas y conceptuales; necesarias e imprescindibles en cualquier profesional; considerando que es un líder con capacidades para asumir el desafío orientado a alcanzar una educación de calidad, tomando en cuenta la realidad en la cual se desenvuelve.



## **Estilos de Liderazgo.**

En el contexto de cambio organizacional, los estilos de liderazgo juegan un papel importante en el proceso de formación de líderes, considerando que el éxito a ser alcanzado por éstos no depende únicamente de atributos personales sino de la capacidad de manejar los espacios receptivos a las transformaciones, tanto académicas como las institucionales. En este sentido, se comparte opinión con Pedraja, Vega y Riquelme (2018), quienes sostienen que esto representa un aspecto relevante en el subsistema educativo, específicamente en el ámbito académico, así como en la gestión institucional, procesos de comunicación, entre otros.

De allí, se reconoce la existencia de estilos de liderazgo, entre los cuales destaca el transformacional, que genera una influencia idealizada sustentada en el carisma del líder, hecho que se concreta en aspectos relacionados con el respeto, confianza y admiración de sus colaboradores, e introducen la motivación en el talento humano con la finalidad de crear compromisos para alcanzar los objetivos y metas planteados. Además, el líder estimula intelectualmente a los sujetos sociales para la realización del trabajo en equipo, lo cual resulta relevante para la toma de decisiones.

Asimismo, se acentúa el liderazgo distribuido con la finalidad de concebir cambios en las dimensiones de poder, control y autoridad que apoya la estructura organizacional de la universidad para fomentar un ambiente colaborativo horizontal; además, hace énfasis en las interacciones del talento humano, reconociendo con ello, la informalidad de las relaciones que implica una comprensión de las organizaciones, fundada principalmente en una perspectiva micropolítica, sin una asociación marcada con la estructura de roles, en las cuales las responsabilidades conjuntamente con la toma de decisiones, son compartidas entre los miembros del equipo de trabajo.



Es importante destacar, ambos estilos de liderazgo inciden en aspectos organizacionales; sin embargo, en las instituciones de educación universitaria existe la necesidad de ejercer tales estilos de manera sistemática, porque los líderes promueven una innovación organizativa a través de la implementación de ideas, procesos, metodologías, tecnologías y una gestión institucional para introducir motivación en sus colaboradores, así como en la influencia en los procesos formativos como en los resultados académicos que inciden en la efectividad institucional.

Ahora bien, de acuerdo con Rodríguez, Pedraja y Labraña (2022), los referidos estilos de liderazgo resultan relevantes en las universidades porque evidencian una relación entre el líder y las innovaciones, las cuales influyen en la cultura organizativa, por ende, en la calidad de las mismas, dada la complementariedad de ambas dimensiones; considerando que las universidades se enfrentan a múltiples necesidades que deben recibir repuestas de manera tanto individualizada como colectivamente, con la intención de enfrentar los retos actuales como futuros, formando profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo del país.

### **Reflexiones finales**

En el ámbito de una reflexión sobre una formación de líderes en las universidades venezolanas, estas constituyen un contexto recursivo direccionado desde diferentes visiones que conducen a una cultura de convivencia social, en el cual permiten adecuar la formación de líderes mediante expresiones y experiencias acorde a procesos de transformación y adaptación no solo en el ámbito académico, sino en el institucional, administrativo, de vinculación sociocomunitaria o de creación intelectual, de manera que se pueda alcanzar calidad universitaria, tomando en cuenta las capacidades profesionales y personales del talento humano, con la participación activa de los sujetos sociales.



De esta manera, se asumen los cambios con integralidad de modo que se den respuestas a las exigencias tanto de la comunidad universitaria, como de la sociedad en la cual se inscribe la universidad. De allí, se estime que los retos asumidos por los líderes universitarios tiendan hacia los procesos formativos para impulsar la gestión de conocimiento, como en la dirección, liderazgo, clima y cultura organizacional; los cuales se erigen como desafíos fundamentales de la gerencia universitaria.

Asimismo, se hace evidente el vínculo existente entre liderazgo e innovaciones con la intención de elevar capacidades gerenciales, las cuales pueden ser empleadas como un medio para avanzar en la búsqueda de eficacia y eficiencia universitaria, así como para facilitar los procesos de reflexión organizacional tendente a aumentar las capacidades de respuesta frente a entornos crecientemente complejos. Por tanto, es necesario se introduzca en la disertación los estilos de liderazgo que de acuerdo a Alarcón (2020), guardan diferencias en la conducción de las universidades, particularmente en la incorporación de mecanismos participativos y un proceso más horizontal de toma de decisiones, en especial en aquellos direccionados en términos prácticas en las actividades docentes.

Es relevante, tanto en el estilo transformacional como en el distribuido, que se cree un ambiente de experimentación y valoración de las innovaciones, hecho que influye efectivamente no solo en la gerencia universitaria, sino en la capacidad de los docentes de innovar en sus procesos de enseñanza. En este sentido, no resulta suficiente sólo la presencia de liderazgos gerenciales, sino que éstos deben ser capaces de influir positivamente en las prácticas de los docentes a través de una cultura universitaria orientada al cambio, para facilitar que las transformaciones impulsadas gerencialmente sean incorporadas como guías de acción en las labores de los docentes y no se queden simplemente como una mera decisión administrativa.

Por último, se requiere de un estilo de liderazgo para enfrentar los desafíos del futuro y si es necesario avanzar en un sentido más

emprendedor, de manera que en las universidades se puedan decidir los efectos de estos retos y el cumplimiento del objetivo de asegurar la calidad de la enseñanza. De allí, el liderazgo en los gerentes universitarios tiene importantes efectos en la calidad de la docencia.

### Referencias

- Acosta, F. (2017). Segmentación y sistemas educativos: un análisis a través de la comparación de los cambios para la escuela secundaria en Europa y América Latina. *Revista Española de Educación Comparada*, 29 (enero-junio), 202-219. [Documento en línea]. Disponible: <https://doi.org/10.5944/reec.29.2017.17788>.
- Alarcón, M. (2020). *El gobierno de la universidad desde la perspectiva de la teoría de agencia: abriendo la caja negra*. Tesis Doctoral. Universidad Diego Portales.
- Aranguren, F. (2020). Liderazgo centrado en la humanización de la gerencia desde las organizaciones de salud. *Gerentia*. 3, 57-79.
- Baque, L., Triviño, K., y Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, política y valores*, VII, 1-16. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Bolívar, R. (2019). La transformación universitaria: Cambios pertinentes para poner en práctica el nuevo enfoque valorativo. *Revista In Situ*, 3 (3).219-230.
- Corahua, L. y García, M. (2022). Formación de los directivos académicos en gestión y gobernabilidad de la institución universitaria. *EduSol*, 22 (81), 155-170.
- Gutiérrez, J. (2022). Los retos de las universidades públicas latinoamericanas. *UDUAL*, 93, 13-27. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2022.93.646>.
- Melamed-Varela, E. (2020). *Profesionalización gerencial. Oportunidad para liderar y dirigir empresas*. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Morin, E. (2002). *Manual de iniciación pedagógica al pensamiento complejo*. Colombia: UNESCO – ICFES

- Pedraja-Rejas, L., Vega, R. y Riquelme Castañeda, J. (2018). La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias. *Opción*, 86, 130-151.
- Piñate, A. (Coord. 2023). *Resignificación de la teoría y praxis gerencial desde la mirada de Latinoamérica y el Caribe*. Caracas: Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA).
- Ramírez, T. (2025). *La universidad venezolana lucha por sobrevivir*. Política UCAB.
- Rodríguez, E., Pedraja, L. y Labraña, J. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura. *Revista iberoamericana de educación superior*, XIII (36) 102-123..
- Santafé, J. (2022). *Programa de formación para directivos docentes y docentes en liderazgo distribuido para la justicia social*. Tesis doctoral. Universidad del Norte.
- Spillane, J., y Ortiz, M. (2017). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión: implicancias cruciales. En J. Weinstein (Ed.). *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas*. (pp. 153-176). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Troitiño, M. (2021). La superación profesional de los directivos y reservas en las escuelas ramales. *Referencia Pedagógica*, 9 (2),247-258..
- Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C. y Flessa, J. (2015). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Santiago de Chile: UNESCO..