

Tendencias en habilidades directivas para una formación superior efectiva en el entorno de Latinoamérica

Trends in managerial skills for effective higher education in the Latin American environment

Tendências em habilidades gerenciais para uma formação superior eficaz no contexto latino-americano

Ysabel Nancy Valdivia 

yvaldiviap@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Olga Ninosca Alvarado Calderón 

10168071@une.edu.pe

Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú

Esther Genoveva Baylon Salvador 

ebaylonsa@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Artículo recibido 25 de febrero 2026 | Aceptado 23 de marzo 2026 | Publicado 1 de abril 2026

Resumen

Las habilidades directivas son fundamentales para edificar sociedades equitativas con una formación efectiva de profesionales con habilidades directivas sólidas. Se planteó como objetivo analizar las tendencias en habilidades directivas que generan impacto en la formación superior en los escenarios de Latinoamérica, periodo 2020 al 2025. El estudio fue de revisión literaria de artículos seleccionados de las bases indexadas. Se concluye que en Latinoamérica las tendencias actuales se ubican en una etapa de transición por tomar enfoques tradicionales en liderazgo transformacional, en innovación educativa, en equidad y en internacionalización, muestran deficiencias en liderazgo y comunicación, existe disparidad en la formación, requieren aplicar estrategias y reorientar sus métodos para atender las necesidades institucionales.

Palabras clave: Dirección educativa; Equidad; Habilidades directivas; Internacionalización; Liderazgo educativo

Abstract

Managerial skills are essential for building equitable societies through the effective training of professionals with strong leadership competencies. The objective of this study was to analyze trends in managerial skills that impact higher education in Latin America during the period 2020–2025. The study was a literature review of articles selected from indexed databases. It is concluded that current trends in Latin America are in a transitional stage, combining traditional approaches with transformational leadership, educational innovation, equity, and internationalization. However, deficiencies in leadership and communication persist, along with disparities in training. Therefore, it is necessary to implement strategies and reorient methods to address institutional needs.

Keywords: Educational management; Equity; Managerial skills; Internationalization; Educational leadership

Resumo

As habilidades diretivas são fundamentais para a construção de sociedades equitativas por meio de uma formação eficaz de profissionais com competências de liderança sólidas. O objetivo deste estudo foi analisar as tendências em habilidades diretivas que impactam a formação superior na América Latina no período de 2020 a 2025. O estudo consistiu em uma revisão de literatura de artigos selecionados em bases de dados indexadas. Conclui-se que as tendências atuais na América Latina encontram-se em uma fase de transição, combinando abordagens tradicionais com liderança transformacional, inovação educacional, equidade e internacionalização. No entanto, persistem deficiências em liderança e comunicação, além de disparidades na formação. Portanto, é necessário implementar estratégias e reorientar métodos para atender às necessidades institucionais.

Palavras-chave: Gestão educacional; Equidade; Habilidades diretivas; Internacionalização; Liderança educacional

INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas en educación pedagógica tienen trascendencia en el entorno global y nacional por la influencia que ejerce en el aprendizaje y la práctica en el aula; por tanto, identificar y analizar las tendencias y enfoques es esencial en Latinoamérica según las directrices de Naciones Unidas, UNICEF y el Ministerio de Educación en Perú. Alcanzar un liderazgo directivo eficaz es una prioridad a nivel global (Tintoré y Gairín, 2022).

En el presente siglo donde el progreso y las habilidades profesionales son imperativos en la sociedad moderna, las competencias directivas deben ser eficaces por ser el pilar fundamental en las organizaciones. Existe una creciente demanda de habilidades como el liderazgo, el manejo de conflictos, en la comunicación y en el trabajo en equipo; las transformaciones globales han impulsado retos en la educación requiriéndose tomar decisiones rápidas y estratégicas con visión innovadora (Rubio, 2020).

Los informes de la UNESCO en relación a la Agenda 2030, resaltan la importancia del liderazgo por dar respaldo a las prácticas educativas que dan soporte al aprendizaje (Naciones Unidas, 2019). En este contexto, la formación en habilidades directivas partiendo del liderazgo ético, en inteligencia emocional, pensamiento crítico, en capacidades innovadoras desde el trabajo colaborativo entre directivos, docentes y estudiantes se convierten en un eje estratégico que fortalece una cohesión social sostenible en la región, resultando por ello pertinente analizar las tendencias actuales tomando en cuenta su impacto en formar líderes comprometidos con las exigencias y desafíos existentes en América Latina.

La crisis evidenciada en el entorno mundial generó incertidumbres donde fue necesario analizar las situaciones, reflexionar sobre los alcances para iniciar acciones céleres y efectivas en base a adaptaciones para enfrentar las contingencias según los escenarios de las comunidades (Véliz-Burgos y Dörner-Paris, 2020). La conducción en situaciones inestables requiere ser guiada por líderes capaces de aplicar procesos de

desarrollo y cambio donde se destacan las habilidades directivas que es un componente de las habilidades sociales en la comunicación, la empatía al enfrentar conflictos desde la negociación a (Dörner et al., 2019)

En Latinoamérica la falta de personal con habilidades gerenciales genera deficiencias en el liderazgo y en la comunicación, además se confirma la disparidad en la formación. En Guatemala solo el 35.4% se han formado en niveles directivos, en los países de México, Argentina y Perú alcanzaron niveles más destacados (Moscol et al., 2024); se destaca la falta de una formación integral para aplicar de manera efectiva lo aprendido en contextos, los educadores son conscientes de la responsabilidad en formar a las futuras generaciones identificando los talentos más valiosos; escenario que lleva a requerir la formación de profesionales líderes con visión estratégica. De otro lado, las realidades regionales muestran una alta población joven que requiere formación profesional. Las brechas son significativas en calidad educativa. Hay obligación en formar directivos con liderazgo desde una etapa temprana quienes deben desarrollar una conciencia social y compromiso futuro. La corrupción, la inequidad y una débil gobernanza no permite avances destacables.

El liderazgo nace como una competencia trascendental en la sociedad y, las Instituciones de formación superior tienen la tarea de formar profesionales y líderes con alta competencia en las áreas del conocimiento aptos para enfrentar situaciones difíciles con entera eficacia y responsabilidad (Sotomayor et al., 2024). El liderazgo directivo asegura un desempeño académico, una formación de valores, habilidades y valores de respeto que fortalecen la calidad educativa (León et al., 2024).

En Perú, el liderazgo inicial tomó rasgos tradicionales, buscando darle nuevo enfoque para integrar prácticas flexibles para dar apertura a las habilidades socioemocionales. De acuerdo a Huerta (2020) en Perú los directivos en educación resaltan que una inadecuada toma de decisiones, crea afectación en la administración educativa y en las habilidades gerenciales. Al evaluar las gestiones en las instituciones superiores se tiene que el 53% muestra un grado regular, requiriéndose capacitar e innovar los métodos de trabajo, donde la supervisión y el apoyo de los educadores tiene gran impacto para fortalecer las habilidades directivas.

El Ministerio de Educación peruano destaca el liderazgo directivo como eje para la transformación educativa. La Política Nacional para el Desarrollo Docente plantean el fortalecimiento del liderazgo a partir de la gestión educativa (Córdova et al., 2021). El liderazgo directivo mejora la calidad de la enseñanza al tener una visión clara que conlleva el éxito académico (Hou et al., 2019)

La gestión universitaria considera estrategias que aplican los directivos para asegurar una sostenibilidad institucional adoptando una identidad propia según las exigencias. La cultura del personal responsable incide en las decisiones de la universidad, es importante que las estructuras administrativas incorporen nuevos métodos y formas organizativas para hacer frente a la adversidades y tiempos favorables que son factores hacia el éxito con reconocimiento social por brindar aportes públicos (Veliz et al., 2021).

De lo expuesto surge la interrogante: ¿Cuál es el avance del desarrollo de las habilidades directivas en los entornos formativos universitarios entre 2020 al 2025? y como objetivo Analizar las tendencias en habilidades directivas que generan impacto en la formación superior en los escenarios de Latinoamérica, periodo 2020 al 2025. De la identificación y análisis se destaca la importancia del desarrollo desde un colegiado para alcanzar una educación sólida ante escenarios desafiantes. Se busca aportar en el marco conceptual, identificar competencias directivas, fortalecer la gestión universitaria.

El gestor en educación adquiere relevancia, por ser un actor estratégico y tener la responsabilidad de alinear la misión educativa institucional, articular los modelos formativos con la pedagogía desde la innovación y así efectuar una gestión eficiente sobre los recursos asignados garantizando la mejora continua (Avetisyan et al., 2024). Los perfiles profesionales se vinculan a los indicadores y son clave para el rendimiento académico, la retención de los discentes y para asegurar un clima favorable utilizando tecnologías emergentes. Los conocimientos tanto técnicos como administrativos garantizan la observancia de los marcos regulatorios en gestión académica (Connie et al., 2025). Las competencias gerenciales constituyen dan calidad y sostenibilidad institucional, permanente (Ridei, 2021).

Las habilidades directivas están configuradas por valores, actitudes y competencias transversales que tienen influencia en el desempeño laboral y social a lo largo de la existencia. Los autores que analizaron el entorno latinoamericano, sostienen que la universidad debe cumplir un rol social estratégico, donde los estudiantes puedan responder a la desigualdad social, a los entornos laborales inestables, a la transformación digital acelerada, a las demandas de sostenibilidad y en ética pública. El diálogo abierto, la colaboración y el reconocimiento a un docente son factores que incrementa el compromiso profesional. La gestión de la educación debe desarrollarse en un ambiente saludable donde se aprecie un liderazgo participativo, diálogo efectivo con prácticas colaborativas y compromiso de todos los involucrados (Rugel-Sono et al., 2023).

La equidad de la mano con la inclusión y la responsabilidad social son pilares que legitiman la formación en las universidades en escenarios complejos (García-Peñalvo, 2021). Los liderazgos flexibles combinan líneas transformacionales y transaccionales que permiten la adaptación a las demandas dinámicas en los espacios académicos (Zadok et al., 2024). La calidad educativa en el nivel superior depende de un currículo relevante, el desenvolvimiento de los educadores y la equidad en los modelos de enseñanza y aprendizaje (Filippou et al., 2025). Las competencias en pedagogía y las emociones del profesorado fomentan un aprendizaje sólido por la motivación que generan en los estudiantes, en tanto la infraestructura y tecnología dan significancia al aprendizaje (Islam y Khan, 2023). La implementación de tecnologías sostenibles requiere políticas institucionales bajo marcos éticos sólidos (Mehmood, 2023).

Las universidades hoy en día se constituyen como un escenario idóneo para desarrollar competencias en liderazgo considerando múltiples experiencias, los diálogos de temas socioculturales entre los compañeros, la mentoría propiciada por los educadores y los servicios comunitarios respaldan la formación

de un líder; a ellos se suman formar parte de las actividades extracurriculares, la interactividad continua con compañeros con diversidad cultural (Zhukova,2022).

Las actividades fuera del campus universitario tiene efecto positivo muy significativo al poner en práctica las habilidades del líder, el modo de su formación nos empuja a explorar todo el proceso, así lo presentan (Zulem Vásquez, 2023 y Domínguez Blanco et al., 2023); no obstante, recomiendan algunas asignaturas en desarrollo personal, en habilidades de nivel socioemocional liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, creatividad y ética (Salinas et al., 2024).

Como fundamento se toma la Teoría del liderazgo transformacional que presenta al líder como agente transformador (Alcázar, 2020). Los líderes ejercen influencia en los demás por su visión y carisma (Piwowar-Sulej y Iqbal, 2023). Tienen como objetivo crear una cultura de aprendizaje (Tagscherer y Carbon, 2023). Promueven un cambio positivo en la institución formativa (Masimula et al., 2023). La teoría del liderazgo distribuido permite que todos los miembros contribuyan al logro académico y una participación activa permitirá mejoras en la educación.

La literatura presenta el liderazgo como el elemento que estimula la innovación y genera valor a nuevas oportunidades de igual forma inspira y facilita los cambios en la educación. La formación en liderazgo proporciona las habilidades para actuar dentro de un campo laboral dinámico y competitivo, la comunicación empática asegura la relación efectiva en equipos, apoya resolver conflictos y una correcta toma de decisiones. Los egresados y docentes tienen una visión positiva que impacta en los equipos de trabajo al trazar de manera efectiva una ruta clara hacia los objetivos estratégicos; las experiencias vividas y lecciones aprendidas en comunidades diversas que complementan las capacidades de liderazgo (Martínez et al.,2020).

Ante las transformaciones profundas en Latinoamérica por la digitalización, la internacionalización y nuevos modelos en pedagogía emergen las habilidades directivas como factor estratégico en la formación superior.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante una revisión sistemática de la literatura, orientada a analizar las tendencias en habilidades directivas en la educación superior en Latinoamérica durante el periodo 2020–2025. Se adoptó un diseño documental con base en el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual permitió organizar de manera transparente y replicable las etapas de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de los estudios.

La búsqueda de información se realizó en bases de datos científicas indexadas de alto impacto: Scopus, SciELO, Latindex, ERIC y EBSCO, complementadas con Google Scholar para ampliar la cobertura. Se emplearon descriptores normalizados y palabras clave en español e inglés: “*habilidades directivas*”,

“competencias gerenciales”, “liderazgo educativo”, “innovación educativa”, “educational leadership”, “managerial skills”, “higher education”. Se utilizaron operadores booleanos AND y OR para optimizar la precisión de la búsqueda (por ejemplo: “managerial skills” AND “higher education” OR “educational leadership”).

Como resultado inicial se identificaron 320 documentos, los cuales fueron sometidos a un proceso de depuración progresiva.

Criterios de selección

Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la pertinencia y calidad de los estudios:

Criterios de inclusión:

- Artículos científicos publicados entre 2020 y 2025.
- Estudios relacionados con habilidades directivas en educación superior.
- Investigaciones desarrolladas en contextos latinoamericanos o con aplicabilidad en la región.
- Publicaciones en revistas indexadas y con revisión por pares.
- Artículos en español, inglés o portugués.

Criterios de exclusión:

- Tesis, informes técnicos, documentos no arbitrados o literatura gris.
- Estudios duplicados o con información incompleta.
- Investigaciones fuera del campo educativo o sin relación directa con habilidades directivas.
- Artículos con bajo rigor metodológico o sin evidencia empírica clara.

Tras la aplicación de estos criterios, se seleccionaron 60 estudios preliminares, de los cuales, mediante evaluación de elegibilidad, se obtuvo una muestra final de 20 artículos científicos.

Los artículos seleccionados fueron descargados en texto completo y organizados mediante matrices de análisis documental. Se sistematizó la información relevante considerando: autor, año, base de indexación, enfoque metodológico, población de estudio, variables analizadas y principales hallazgos. Esta fase permitió estructurar la evidencia de manera comparativa y facilitar su posterior análisis.

Las fuentes utilizadas corresponden a revistas científicas indexadas en bases reconocidas, tales como Scopus, SciELO, ERIC, Latindex y EBSCO, lo cual garantiza un alto nivel de confiabilidad académica. Asimismo, se priorizaron revistas de educación, gestión educativa y ciencias sociales, asegurando la pertinencia temática del estudio.

La calidad de los artículos seleccionados se evaluó mediante criterios de rigor científico, tales como:

- Claridad en los objetivos de investigación.
- Coherencia metodológica.
- Validez de los instrumentos utilizados.
- Consistencia en los resultados y conclusiones.
- Indexación en bases reconocidas.

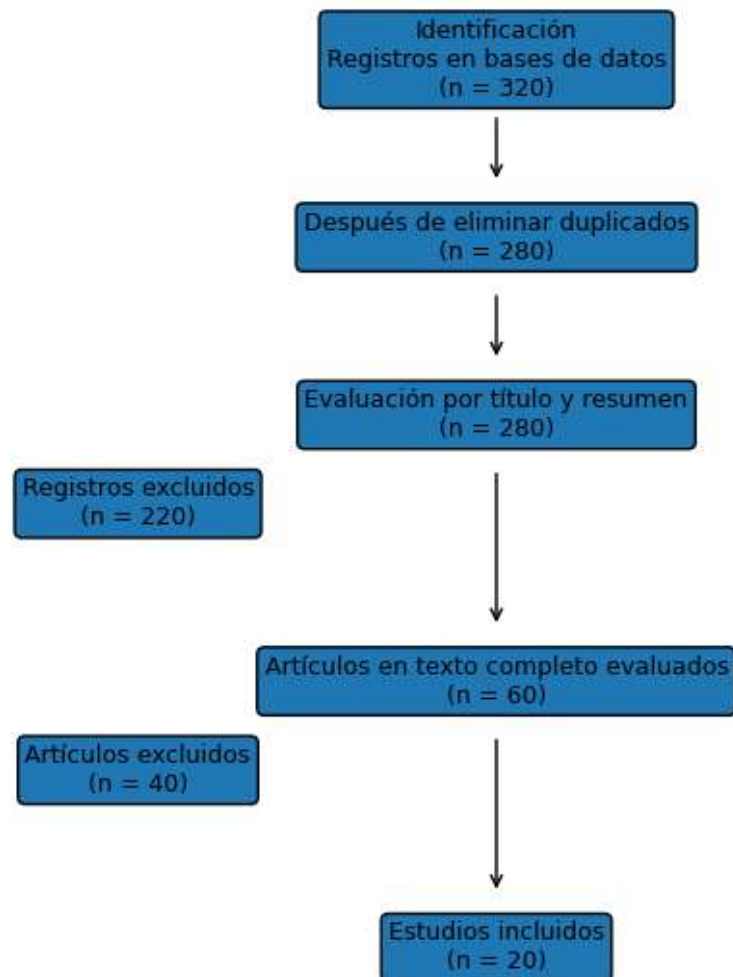


Figura 1. Diagrama de PRISMA

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

La revisión bibliográfica permitió identificar artículos que resaltan la relevancia de las habilidades directivas, además destacan la capacidad que requieren los profesionales al ejercer un cargo de dirección educativa.

Tabla 1. Síntesis de estudios sobre tendencias en habilidades directivas en la educación superior en Latinoamérica (2020–2025)

Autor - año	Revista indexada	Indexación	Aporte en tendencias
Gamarra, J. (2024)	Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación	Scielo	Un liderazgo directivo efectivo alcanza una visión compartida y asegura mejoras en la calidad educativa. La innovación en la educación es esencial. Capacitar en liderazgo pedagógico.
Pino, H. y Challco, N. (2024)	Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación	Scielo	El liderazgo tiene una visión compartida, promueve la innovación y desarrolla enfoques inclusivos.
Aranda Meyer, C., y Luque, L. E. (2024).	Cuadernos de Investigación educativa	Scielo	Las habilidades emocionales comprenden la comunicación, empatía, trabajo en equipo y toma de decisiones, los cuales impactan en el clima del aula.
Quezada (2025)	Revista Veritas De Difusão Científica	Latindex	Las habilidades impactan en el clima organizacional, en el aula y en el desempeño del educador
Moscol et al., (2024)	Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación	Scielo	Los Directivos deben ser gestores de la innovación tanto curricular como tecnológica para alcanzar gestiones estratégicas eficaces.
Ramos, L., y Silva-Olivo, E. F. (2025).	Revista Transcendencia Investigativa	Google scholar	A partir de la innovación educativa se enfatiza la planificación estratégica y el liderazgo transformacional
Murillo, F. J., y Duk, C. (2024).	Revista Latinoamericana De Educación Inclusiva,	Scielo	Los nuevos enfoques deben alcanzar una justicia social a partir de políticas educativas inclusivas para reducir las brechas educativas.
Vega-Armas, E. y Romero-Carazas, R. (2024).	Revista Docentes 2.0,	Dialnet	Integrar las competencias globales, con la interculturalidad en las redes académicas. Formar directivos con visión internacional.
Yaranga et al. (2023)	Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación	Scielo	El líder educativo debe manejar habilidades técnicas y blandas para fortalecer la gestión directiva

Autor - año	Revista indexada	Indexación	Aporte en tendencias
Calanchez et al. (2025)	Revista De Ciencias Sociales	Ebsco	Las innovaciones aplicando la tecnología deben iniciarse en la digitalización
Al-kumaim et al., 2021	Frontiers in Psychology	Scopus	Los directivos requieren fortalecer sus habilidades emocionales hacia un nivel académico destacable
Ruiz-Chaves y Zeledón-Sánchez (2024)	Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria	Scopus	La habilidad es la capacidad que aplica una persona para el logro de una tarea, la cual varía según el tiempo y escenario.
Flores et al (2025)	Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar	Google Scholar	La formación en habilidades gerenciales desde una etapa temprana en las universidades para que de esta forma se consoliden las competencias e iniciativas donde trascienda la creatividad y el conocimiento.
Shin, JC, Morozumi, A., Ho, SSH, Chen, RJC, Wang, S., Cheng, IHH, Yang, Y. (2025).	Estudios en Educación Superior	Elsevier	Las expectativas específicas que devienen del contexto y exigencias profesionales requieren sentar un liderazgo sustancial a largo plazo, ello permitirá responder a las crecientes demandas con responsabilidad dentro del orden institucional.
Francisco y Véliz (2020)	Revista Costarricense de Psicología	Scielo	Un ambiente positivo motiva la creación, la innovación que es fundamental para el desarrollo organizacional, las políticas humanizadas y las habilidades gerenciales dan fortaleza a las instituciones educadoras
Coello et al., (2021)	Dilemas contemporáneos: educación, política y valores	Scielo	La confianza y las habilidades directivas a partir de un liderazgo, aumentan de fidelidad en una organización. Siendo necesario desarrollar talleres de hab las

Autor - año	Revista indexada	Indexación	Aporte en tendencias
Oikonomidou y Konstantidinis (2020)	Revista de teoría e investigación de la educación contemporánea	ERIC	<p>instituciones que brindan educación requieren que el personal directivo muestre compromiso y reúnan el perfil con las características necesarias para una eficaz gestión ilidades personales.</p> <p>Las instituciones que brindan educación requieren que el personal directivo muestre compromiso y reúnan el perfil con las características necesarias para una eficaz</p>
Montenegro y Maza (2025)	Revista Científica De Innovación Educativa y Sociedad Actual "ALCON"	Latindex	<p>implementar de forma estratégica enfoques pedagógicos, las tecnologías digitales y métodos de evaluación ayudan al desarrollo integral de las habilidades y aseguran futuros ciudadanos competentes que impulsan la construcción de un futuro mejor.</p>
Abadiano y Guerrero (2025)	Revista Neuronum	Dialnet	<p>Una educación de nivel requiere de acciones dinámicas, adaptación a las transformaciones como indicadores estratégicos y un enfoque en brindar aprendizajes equitativos en espacios saludables.</p>
Radwan et al. (2021)	Journal of Applied Research in Higher Education	Scopus	<p>Las competencias directivas confirman la existencia de efectos directos y significativos sostenidos en el aprendizaje cognitivo y las habilidades en los líderes académicos.</p>
Tyminski y Owens (2024)	International Journal of Educational Management	Scopus	<p>Las competencias en liderazgo permiten comprender que el aprendizaje es necesario, de igual forma se requiere explorar las competencias partiendo desde un marco de conocimientos, habilidades y actitudes.</p>

La Tabla 1, evidencia que las investigaciones recientes sobre habilidades directivas en la educación superior latinoamericana convergen en identificar al liderazgo educativo, la innovación y las competencias socioemocionales como pilares fundamentales para fortalecer la calidad formativa. En la mayoría de los estudios predomina el enfoque de liderazgo transformacional, orientado a generar visión compartida, promover la participación activa y facilitar procesos de cambio institucional. Asimismo, se destaca la importancia de habilidades como la comunicación efectiva, la empatía, el trabajo en equipo y la toma de decisiones estratégicas, las cuales influyen directamente en el clima organizacional y en el desempeño docente. De igual manera, los aportes resaltan que los directivos deben asumir un rol protagónico en la gestión de la innovación curricular y tecnológica, alineando sus acciones con las exigencias de un entorno educativo dinámico y globalizado.

Por otro lado, se identifican tendencias emergentes vinculadas a la digitalización, la internacionalización, la equidad y la inclusión educativa, las cuales configuran nuevos desafíos para la formación de líderes en el ámbito universitario. No obstante, la literatura también evidencia limitaciones persistentes, como deficiencias en liderazgo y comunicación, así como desigualdades en la formación de competencias directivas entre países de la región. En este contexto, los estudios coinciden en la necesidad de implementar estrategias formativas integrales que fortalezcan tanto las habilidades técnicas como las blandas, promoviendo una gestión educativa más eficaz, adaptable y orientada a resultados. En conjunto, la evidencia analizada confirma que el desarrollo de habilidades directivas constituye un factor clave para mejorar el desempeño institucional y responder de manera pertinente a las demandas actuales de la educación superior en Latinoamérica.

Discusión

En Latinoamérica, las habilidades gerenciales de los directivos educativos muestran deficiencias en liderazgo y comunicación. En Perú, Huerta (2020) señala que la toma de decisiones de los directivos afecta la dirección institucional, su nivel es de un grado regular en administración requieren reorientar sus métodos para atender las necesidades institucionales en formación.

De los fundamentos de Poquechoque et al., (2024) la preparación continua, la experiencia obtenida en las laboral y el criterio de madurez son elementos clave para las habilidades de comunicación, colaboración, liderazgo, creatividad, inteligencia emocional y compromiso que deben contar los futuros profesionales ante los desafíos actuales y venideros, resultado que concuerda con Yaranga et al. (2023) quienes fundamentan que líder educativo debe manejar habilidades técnicas y blandas para fortalecer la gestión directiva; con alta capacidad para dar respuesta rápida a las divergencias, además influyen directamente en los logros del aprendizaje por tener una visión positiva para alcanzar el nivel máximo de la eficacia pedagógica.

De acuerdo a Calanchez et al. (2025) las instituciones formativas experimentan desafíos para estar vigentes en el escenario mundial el cual muestra complejidades ante las innovaciones de la tecnología a partir de la digitalización. En la actualidad no solo se debe transmitir conocimientos, sino se debe sumar experiencias significativas y fortalecer sus habilidades emocionales hacia un nivel académico destacable (Al-kumaim et al., 2021).

Conceptualmente Ruiz-Chaves y Zeledón-Sánchez (2024) concibe la habilidad como las capacidades que aplica una persona para el logro de una tarea, la cual varía según el tiempo y escenario; sobre el liderazgo es la relación social que se da entre individuos e instituciones mediante procesos e influencias cambiantes según las habilidades y los comportamientos personales, en la convivencia donde producto del diálogo y trabajo colaborativo toman decisiones asertivas.

Desde el punto de vista teórico Ramírez-Rojas (2018) sostiene que las capacidades gerenciales permiten gestionar una organización, equipos de trabajo de modo eficaz aplicando un liderazgo directivo; es conocido también como la suma de habilidades de tipo personales, la forma de integrar los procesos y sentar el liderazgo en la acción de planificar acciones alineadas a los fines organizacionales. Las habilidades son un conglomerado de conocimientos, hábitos para el éxito en la sociedad actual. Dentro de los marcos se presenta un modelo integral que contempla las capacidades en el aprendizaje sumado la innovación, además de un sólido liderazgo y el compromiso dirigido a una transformación profunda y sostenible en la educación para atenuar las debilidades y generar impacto positivo de la reconocido en habilidades formativas.

Por su parte, Flores et al (2025) justifica la formación en habilidades gerenciales desde una etapa temprana en las universidades para que de esta forma se consoliden las competencias e iniciativas donde trascienda la creatividad y los conocimientos; considerando que es fundamental para adaptarlo y sostenerse en valores y en pensamiento crítico (Paredes-Zempual et al., 2021). Un ambiente positivo motiva la creación, la innovación que es fundamental para el desarrollo organizacional, de otra parte, las políticas humanizadas dan fortaleza a las instituciones educadoras (Francisco y Véliz, 2020).

En tanto, Schwartz (2019), confirma que las habilidades blandas sumado las capacidades en liderazgo, innovación, proactividad, creatividad asegura un pensamiento analítico; todo profesional debe tener iniciativa, liderazgo, resiliencia, flexibilidad y juicio crítico, conocer nuevas habilidades nos permite adaptarnos a contextos críticos y cambiantes.

Las habilidades directivas favorecen el desempeño institucional propicia la motivación a los equipos de trabajo, fomentar una cohesión interna y asegura dar respuesta con agilidad a casos imprevistos. Un líder empático gestiona organizaciones sostenibles; sin embargo, diversas entidades no cuentan con programas para mantener altos niveles en el servicio que prestan. La confianza y las habilidades directivas a partir de un liderazgo, según Cortez (2021) contribuyen al aumento de fidelidad en una organización; por su parte, Coello et al., (2021) proponen talleres de habilidades personales y estrategias con aplicaciones prácticas.

Para los autores, Oikonomidou y Konstantidinis (2020) las instituciones que brindan educación requieren que el personal directivo muestre compromiso y reúnan el perfil con las características necesarias para una eficaz gestión, de la problemática evidenciada se confirma la existencia de personal que acepta cargos directivos, sin contar con el perfil mínimo ni el dominio de habilidades blandas que genera dificultades organizacionales, siendo importante reconocer la vinculación desde la percepción docente respecto a las habilidades directivas con la gestión administrativa en los centros formativos.

De acuerdo a Montenegro y Maza (2025) implementar de forma estratégica enfoques pedagógicos, las tecnologías digitales y métodos de evaluación ayudan al desarrollo integral de las habilidades y aseguran futuros ciudadanos competentes que impulsan la construcción de un futuro mejor a partir de prácticas educativas y políticas para superar el reto de integrar las habilidades de los actores educativos.

Los autores Abadiano y Guerrero (2025) fundamentan que una educación de nivel requiere de acciones dinámicas, adaptación a las transformaciones como indicadores estratégicos y a la vez se enfocan en brindar un aprendizaje equitativo en espacios saludables. En Latinoamérica durante el 2020 y 2025 resaltan la existencia de un liderazgo participativo, diálogos asertivos, reconocimiento del profesional docente y espacios saludables que buscan garantizar una formación efectiva con resultados académicos muy significativos, además de asegurar una retención de los estudiantes en los centros formativos universitarios.

En tanto, Tyminski y Owens (2024) resaltan que las competencias en liderazgo emergen en la literatura enfocados en su formación; la taxonomía permite comprender que el aprendizaje es necesario, de igual forma se requiere explorar las competencias partiendo desde un marco de conocimientos, habilidades y actitudes y definir el nivel de aprendizaje de los líderes dentro de las estructuras universitarias.

Por su parte, Shin et al (2025) fundamentan que el desarrollo continuo del liderazgo mejora las competencias, observan los métodos tradicionales para el nombramiento de lección de una junta directiva dado que no genera impacto significativo. Existen expectativas específicas que devienen del contexto y exigencias profesionales y no puramente académico de las consideraciones políticas requiriéndose sentar un liderazgo sustancial a largo plazo, ello permitirá responder a las crecientes demandas con responsabilidad dentro del orden institucional.

De igual forma, Radwan et al. (2021) al analizar las competencias directivas con el rendimiento educativo confirma la existencia de efectos directos y significativos sostenidos en el aprendizaje cognitivo y las habilidades los cuales repercuten de modo positivo en los líderes académicos y en la educación que se brinda. Como lo sostienen Ulufiyah et al., (2025) los líderes directivos en las universidades motivan el compromiso hacia las iniciativas sostenibles integradas con las estrategias institucionales. las habilidades permiten liderar sobre la agenda de una educación efectiva

En las habilidades de los profesionales con cargos directivos requieren contar con inteligencia emocional y empatía para generar climas escolares positivos, con el liderazgo resiliente y la adaptabilidad

se maneja las incertidumbres y se lidera los cambios de tipo organizacional; tomar una decisión estratégica asegura la mejora continua, tener habilidades tecnológicas y creación innovadora permite presentar metodologías activas. Una comunicación de nivel persuasivo permite desarrollar trabajos articulados con la comunidad educativa, siendo muy importante también capacitar a los educadores en gestión directiva en diversidad cultural para eliminar barreras que limitan el aprendizaje.

CONCLUSIONES

En Latinoamérica las tendencias actuales se ubican en una etapa de transición por tomar enfoques tradicionales en liderazgo transformacional, en innovación educativa, en equidad y en internacionalización, muestran deficiencias en liderazgo y comunicación, existe disparidad en la formación. En Perú, las decisiones de los directivos afectan la dirección institucional, su nivel es de un grado regular por ello requieren reorientar sus métodos para atender las necesidades institucionales.

El liderazgo educativo efectivo tiene una visión compartida se orienta a la gestión del cambio promoviendo entornos inclusivos. Las habilidades socioemocionales alcanzaron un papel central en la gestión directiva en la educación que influye en el clima institucional y desempeño del educador.

Las nuevas estrategias innovadoras requieren ser orientadas en el fortalecimiento de la calidad educativa en la formación superior, en liderazgo, en competencias socioemocionales integrando la innovación, la transformación digital, internacionalizando el currículo para dar respuesta a las demandas globales para una educación equitativa y eficiente.

Las habilidades blandas son catalizadores y permiten a los directores fortalecer las relaciones interpersonales bajo un clima institucional favorable que brinda seguridad psicológica y asegura una gestión directiva exitosa. El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docente al poner en práctica las habilidades y competencias, facilita la innovación, la colaboración y adaptación a los cambios. Consolidar un estilo activo fortalece la labor en equipo, ya que por lo contrario las gestiones educativas no tendrán resultados positivos, garantiza la mejora continua y beneficios para la gestión directiva y para los educadores para consolidar una enseñanza y aprendizaje efectivo.

La realidad peruana, nos muestra la falta de recursos, la nula estrategia educativa, capacitación docente sin visión futura, no se valora la importancia de mejorar la capacidad de los directores los cuales son elementos que si se gestionan de forma óptima se maximiza la educación en su potencial requerido.

REFERENCIAS

- Abadiano, E. C., y Guerrero, M. V. (2025). Climas laborales positivos que reconocen el esfuerzo en comunidades educativas: revisión crítica y perspectivas para la educación de calidad. *Revista Neuronum*, 12(1), 262-278.
<https://eduneuro.com/revista/index.php/revistanuronum/article/view/629>

- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89–122. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext
- Al-kumaim, N. H., Alhazmi, A. K., Ramayah, T., Shabbir, M. S., y Gazem, N. A. (2021). Sustaining continuous engagement in value co-creation among individuals in universities using online platforms: Role of knowledge self-efficacy, Commitment and Perceived Benefits. *Frontiers in Psychology*, 12, 6378808 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.637808>
- Aranda Meyer, C., y Luque, L. E. (2024). Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: reflexiones de expertos. *Cuadernos De Investigación Educativa*, 15(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3588>
- Ascón, J., y García, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100116
- Avelar, D y Toro, E. (2018). PubMed: Clinical Queries, Terminología MeSH y Operadores Booleanos. *Revista de Medicina Clínica*, 2(3). <https://n9.cl/yplgwq>.
- AvetisyanP.GevorgyanN.TadevosyanM. (2024). The role of managerial competencies in higher education: navigating current transformational trends. *Rev. Gest. Soc. Ambient.*18, 1–16. doi: 10.24857/rgsa.v18n10-277
- Bustos, A. (2021). El futuro del trabajo y las capacidades humanas. Reskilling y Upskilling en las organizaciones. *Entrepreneur*. <https://emprendedor.com/el-futuro-del-trabajo-y-las-capacidades-humanas-reskilling-y-upskilling-en-las-organizaciones/>
- Calanchez, A., Velázquez, J., Padrón, A., y Méndez, J. (2025). Habilidades gerenciales para cocrear valor educativo mediante estrategias disruptivas de marketing en el sector universitario peruano. *Revista De Ciencias Sociales*, XXXI(Especial 12), 195-215. https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A12%3A32024860/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A190219724&yrcr=cylink_origin=scholar.google.com
- Coello, J., Jiménez, M. y Huilcapi, N. (2021) Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1), 00039. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- ConnieC.KristiawanM.RuslyM.HutamiS.VionaE. (2025). A systematic review of managerial competencies in global higher education. *Edelweiss Appl. Sci. Technol.*9, 595–606. doi: 10.55214/25768484.v9i5.6954
- Córdova, E., Rojas, I., y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231–236. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000300231&script=sci_arttext&lng=pt
- Cortez, L. (2021) Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. <https://acortar.link/oHONPK>
- Coello, J., Jiménez, M. y Huilcapi, N. (2021) Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Domínguez Blanco, L. R. (2024). Capítulo 1. LIFE, el desarrollo del liderazgo en el estudiante universitario. En L. R. Domínguez Blanco, V. Ortiz Meillón, y J. C. Vázquez Parra (Eds.), *LIFE: Un modelo para el desarrollo del liderazgo y formación estudiantil* (pp. 23-57). Editorial Digital Tecnológico de Monterrey
- Dörner, A., Pereira, R. y Arriagada, A. (2019). Hacia un modelo de universidad saludable: las posibilidades de implementación en una universidad estatal chilena. *Comunidad y Salud*, 17(2), 60-64. <https://servicio.bc.uc.edu.ve/fcs/cysv17sup/art08.pdf>

- Espinoza, Y. C., Ovalle, Y. C., Soto, K. R. F., Alarcón, E. A. M., Mendoza, J. B., y Samanez, S. V. G. (2024). Habilidades Directivas y la Gestión Administrativa en Directores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular de la UGEL Cusco. Qellqay, 11-11. <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/qellkay/article/view/974/440>
- FilippouK.AcquahE. O.BengsA. (2025). Inclusive policies and practices in higher education: a systematic literature review. *Rev. Educ.*13:e70034. doi: 10.1002/rev3.70034
- Flores, J. A., Neyra-Huamani, L., Delgado, K. D. P. Z., y Castilla, J. L. L. (2025). Habilidades Gerenciales en Estudiantes de Administración en Dos Universidades de Lima, 2024. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(5), 5418-5435. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10440372>
- Francisco-Carrera, F. J. y Véliz-Burgos, A. (2020). Educación, generosidad, ecología y silencio: hacia una didáctica de la salud y el bienestar en las aulas del siglo XXI. *Revista Costarricense de Psicología*, 39(1), 19-34. <https://dx.doi.org/10.22544/rcps.v39i01.02>
- Gamarra Huamanttica, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(34), 1897–1912. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- García-PeñalvoF. J. (2021). Avoiding the dark side of digital transformation in teaching. An institutional reference framework for eLearning in higher education. *Sustainability*13:2023. doi: 10.3390/su13042023
- Hou, Y., Cui, Y., y Zhang, D. (2019). Cómo liderar con éxito un equipo directivo escolar. *Asia Pacific Education Review*, 20(4), 543–558. <https://doi.org/10.1007/S12564-019-09574-4>
- Huerta, H. (2020). Management skills and decision-making on institutional management of Principals of public educational institutions from UGEL 07. *Revista Saber Servir*, 3(3), <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919>
- IslamM. R.KhanM. A. (2023). Integrating IT and sustainability in higher education: a study of infrastructure upgrades in Saudi Arabia. *Sustainability*15, 215–229. doi: 10.26803/ijlter.22.12.11Marini, C., Agostino, D., y Simoni, L. (2022). Co-Creating History: The case of WORTHY as a virtual collaborative museum. *Journal of Museum Education*, 47(3), 385-394. <https://doi.org/10.1080/10598650.2022.2076777>
- León Santos, F. del R., Velásquez Caiza, K. L., Morante Ramos, E. A., y Castillo Montúfar, C. R. (2024). Liderazgo Directivo y Cultura Organizacional: Estrategias para la mejora de los procesos educativos institucionales: Leadership Management and Organizational Culture: Strategies for Improving Institutional Educational Processes. *Revista Scientific*, 9(Ed. Esp. 3). https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/576
- Martínez, M. A., Rivera, M., y Marquez, J. (2020). Learning From the Experiences and Development of Latina School Leaders. *Educational Administration Quarterly*,56(3), 472-498. <https://doi.org/10.1177/0013161X19866491>
- Masimula, Q. K., van der Wath, A. E., y Coetzee-Prinsloo, I. (2023). Implementing a program to transform the workplace culture towards person-centeredness in a public nursing education institution in South Africa. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 18, 100541. <https://doi.org/10.1016/J.IJANS.2023.100541>
- MehmoodK. (2023). Exploring digital leadership, technology integration, and teacher task performance in higher education institutions. *Educ. Res. Int.* 3, 141–155. doi: 10.54433/JDIIS.2023100026
- Montenegro Cueva, J. P., y Maza Guaicha, D. J. (2025). El desarrollo de habilidades del Siglo XXI en la educación. *Revista Científica De Innovación Educativa Y Sociedad Actual "ALCON"*, 5(2), 300–312. <https://doi.org/10.62305/alcon.v5i2.502>

- Moscol Lucero, J. E., Mondragón Hernández, G. A., y Gonzales Soto, V. A. (2024). Desarrollo de las habilidades directiva en las instituciones educativas. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(32), 438 –. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.735>
- Murillo, F. J., y Duk, C. (2024). Liderazgo Educativo Inclusivo. *Revista Latinoamericana De Educación Inclusiva*, 17(2), 17–19. <https://doi.org/10.4067/s0718-73782023000200017>
- Naciones Unidas (2019). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y El Caribe. “Patrimonio”: Economía Cultural y Educación Para La Paz (MEC-EDUPAZ), 1(11), 27–31. www.cepal.org/es/suscripciones
- Oikonomidou, M. y Konstantinidis, L. (2020). The effect of administrative actions on satisfaction of primary and secondary public school principals - In: *Journal of Contemporary Education, Theory and Research* 4 (2020) 1, S. 21-27 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-192955 - DOI: 10.25656/01:19295; 10.5281/zenodo.3769323
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L., Moreno-Freites, Z. (2021) Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. <https://acortar.link/b7idCi>
- Peña Calle, A. M. E. (2025). Habilidades directivas y gestión administrativa en instituciones públicas: una revisión sistemática de la literatura. *Impulso, Revista De Administración*, 5(12), 514-530. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.200>
- Pino Pillco, H. Z., y Challco Corrales, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(34), 1824–1837. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836>
- Piwowar-Sulej, K., y Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2022.134600>
- Poquechoque Cortez, L., Lia, C., y Vaca Justiniano, B. (2024). Habilidades directivas desarrolladas desde las Institución Educación Superior a partir de la experiencia académico y laboral. *Panorama Económico*, 32(4). <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/5521>
- Quezada Payano, O. (2025). El Liderazgo de las Habilidades Blandas en la Gestión Directiva: Una Revisión Crítica para Fortalecer la Permanencia Educativa. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(3), 517–542. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.950>
- Radwan, O., Ghavifekr, S., y Abdul Razak, A. Z. (2021). Can academic leadership competencies have effect on students' cognitive, skill and affective learning outcomes? Higher education perspective. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 430-445.
- Ramos, L., y Silva-Olivo, E. F. (2025). Habilidades y estrategias gerenciales de la función directiva para la optimización de contextos educativos [Management skills and strategies for optimising educational contexts]. *Revista Transcendencia Investigativa (RTI)*, 3(2), 1-10.
- Rodríguez, E. P. O., Guamán, A. G. A., Macas, N. E. C., Paccha, P. M., y Malhaber, C. O. (2024). Innovación y Liderazgo en Educación: Una Mirada al Desarrollo de Habilidades Directivas Modernas. *Revista InveCom*, 4(1), 44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10279578>
- Rubio, T. (2020). La pandemia y la utopía: Hacia nuevos paradigmas educativos. *El Cotidiano*, 35 (221), 17-28. <https://acortar.link/R8DCGB>
- Ricarti-Villagrán AE, González-Preza MA, Pérez-de la Cruz JA, Rosales-Ronquillo HI, Hernández-Cosain EI, Bujanda-Celis IS, Salas-Leal AC, Briceño-Rodríguez II and Cupich-Olivares MF (2026) Impact of educational managers competencies and leadership styles on digital transformation and quality in higher education. *Front. Educ.* 11:1700517. doi: 10.3389/feduc.2026.1700517

- Ridei N. (2021). Analysis of professional competencies in the characteristics of the teacher of the future: global challenges of our time. *Futurity Educ.1*, 26–36. doi: 10.57125/FED/2022.10.11.3
- Rugel-Sono, Jorge Luís, Esteves-Fajardo, Zila Isabel, y Tamariz-Núnjar, Hildegardo Oclides. (2023). Influencia del clima institucional en el desempeño docente centrado en el perfil. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 4-19. Epub 16 de agosto de 2023. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2512>
- Ruiz-Chaves, W., Zeledón-Sánchez, F. (2024). Desarrollo de habilidades de liderazgo en la formación del estudiante de medicina: revisión sistemática. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 18(1), e1801. <https://doi.org/10.19083/ridu.2024.1801>
- Salinas, J. A. E., De las Casas, L. I. Z., Navarro, J. R. C., y Sánchez, M. I. C. (2024). Liderazgo estudiantil y habilidades comunicativas en estudiantes de administración. *Aula Virtual*, 5(12), 325-335. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11302754>
- Schwartz, J., Bohdal-Spiegelhoff, J., Gretczko, M., y Sloan, N. (2019). *Global Human Capital Trends 2019: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus*. Deloitte Insights. Deloitte.com.
- Shin, JC, Morozumi, A., Ho, SSH, Chen, RJC, Wang, S., Cheng, IHH, Yang, Y. (2025). Competencias de liderazgo de los rectores universitarios en entornos competitivos en Asia Oriental: enfoque en el desarrollo del liderazgo y los tipos de nombramiento. *Estudios en Educación Superior*, 50 (10), 2213–2228. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2544236>
- Sotomayor Soloaga, P., Burgos Videla, C., Martínez Nehme, F., y Caradeuc, N. (2024). Desarrollo de la competencia de liderazgo en la educación superior: perspectivas de estudiantes, egresados y docentes en una universidad chilena. *Perspectiva Educacional*, 63(2), 179–201. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.63-Iss.2-Art.1558>
- Tagscherer, F., y Carbon, C.-C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039. <https://doi.org/10.1016/J.STAE.2023.100039>
- Tintoré, M., y Gairín, J. (2022). Three Decades of Research on Educational Leadership in Spain. A Systematic Mapping. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educacion*, 20(3), 5–24. <https://doi.org/10.15366/REICE2022.20.3.001>
- Tyminski, Q., y Owens, G. B. (2024). An exploration of higher education leadership competencies: knowledge, skills and attitudes. *International Journal of Educational Management*, 38(7), 1990-2001. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2024-0126>
- , R., Harymawan, I., Ariff, A. M., y Hasnan, S. (2025). Higher education institution president's career background and its relation to sustainability performance of higher education institution. *Discover Sustainability* 7, 163. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02441-w>
- Vega-Armas, E., y Romero-Carazas, R. (2024). Competencias Directivas en Instituciones Educativas. *Revista Docentes 2.0*, 17(1), 87–97. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i1.438>
- Véliz, A., Dörner, A., Soto, A. y Alvarado, P. (2021). Gobernanza universitaria en tiempos de crisis sociosanitaria: experiencias de directivos chilenos. *Hallazgos*, 18(35), 31-53. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5454>
- Véliz-Burgos, A. y Dörner-Paris, A. (2020). Lo individual versus lo comunitario en tiempos de crisis sanitaria. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE1), e502. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE1.502>
- Yaranga, L. A., Quispe, K. L., y Cruz, C. E. A. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 698-711.

- Zadok A., Benoliel P., Schechter C. (2024). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. *Front. Educ.* 9:1333551. doi: 10.3389/feeduc.2024.1333551
- Zhukova, A. (2022). Training as a means to develop the college students' leadership competency. *Scientific bulletin of South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky*, 1(138), 17-24. <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2022-1-2>
- Zulem Vásquez, M. A. (2023). Programa de Liderazgo para fomentar el emprendimiento sostenible para los estudiantes de últimos ciclos de una Universidad Privada. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/9be4d276-858b-422b-b6b3-ceb7ad78ba18>