

Liderazgo Transformacional en Instituciones Educativas: Impacto en el Rendimiento Académico y el Clima Escolar

Transformational Leadership in Educational Institutions: Impact on Academic Performance and School Climate

Verónica Rosado-Cantarell¹, Verónica Granda-Conza², Pedro Luis Bracho-Fuenmayor³, Gerson Granda-Herrera⁴

¹rosado.cantarell2018@gmail.com - Formar Internacional - <https://orcid.org/10000-0002-34880769>

²veronicagrandaconza@hotmail.com - Escuela Dr. Eulogio Serrano Armijos - <https://orcid.org/0009-0000-5260-682X>

³pbracho@utem.cl - Universidad Tecnológica Metropolitana del Estado de Chile - <https://orcid.org/0000-0003-3899-8163>

⁴gergrandaherrera@gmail.com - Formar Internacional - <https://orcid.org/0009-0003-7404-7303>

Recibido: 12/02/2025 • Revisado: 17/03/2025
Aceptado: 1/04/2025 • Publicado: 30/04/2025

Resumen

La presente investigación sintetizada en este artículo sobre el Liderazgo Transformacional en Instituciones Educativas: Impacto en el Rendimiento Académico y el Clima Escolar, se desarrolló basado en un momento crítico de la pandemia del Covid-19 en Ecuador y comparando su liderazgo con el sistema educativo en Finlandia. El objetivo es: Reconocer la importancia de un liderazgo transformacional en instituciones educativas, por su impacto en el rendimiento académico y el clima escolar. Se realizó una revisión documental de las circunstancias durante la pandemia (2020-2021), analizando información oficial de organismos internacionales y estudios comparativos entre Ecuador y Finlandia. Se utilizaron informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, estudios académicos publicados y datos oficiales de ambos países, enfocándose en el uso de tecnologías educativas, la adaptación al aprendizaje virtual y las estrategias de liderazgo implementadas durante la pandemia. Los resultados muestran que el liderazgo transformacional en Finlandia, con un enfoque en la autonomía del estudiante y la colaboración, permitió una transición más efectiva a la educación virtual, superando retos para las instituciones educativas de cada país y las formas de enfrentar la transformación en la educación. Se hace un análisis y las conclusiones que refrendan que el liderazgo institucional debe tener la visión de transformación para crear las condiciones y los docentes idóneos para alcanzar a responder satisfactoriamente las expectativas que la educación debe de dar a sus educandos es esencial para superar crisis y construir sistemas educativos más inclusivos y preparados para los desafíos futuros.

Palabras claves: Covid19, Clima Escolar, Educación Virtual, Liderazgo Transformacional, Rendimiento Académico

Abstract

The present synthesized research in this article on Transformational Leadership in Educational Institutions: Impact on Academic Performance and School Climate, was developed based on a critical moment of the Covid-19 pandemic in Ecuador and comparing its leadership with the educational system in Finland. The objective is: To recognize the importance of transformational leadership in educational institutions, due to its impact on academic performance and school climate. A documentary review of the circumstances during the pandemic (2020-2021) was carried out, analyzing official information from international organizations and comparative studies between Ecuador and Finland. Reports from the Organization for Economic Cooperation and Development, published academic studies, and official data from both countries were used, focusing on the use of educational technologies, adaptation to virtual learning, and leadership strategies implemented during the pandemic. The results show that transformational leadership in Finland, with a focus on student autonomy and collaboration, allowed more effective transition to virtual education, overcoming challenges for educational institutions in each country and ways to face transformation in education. An analysis is made and the conclusions that endorse that institutional leadership must have the vision of transformation to create the conditions and the ideal teachers to satisfactorily respond to the expectations that education must give to its students, it is essential to overcome crises and build more inclusive education systems prepared for future challenges.

Keywords: Covid-19, School Climate, Virtual Education, Transformational Leadership, Academic Performance

INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes, la humanidad ha tenido a la educación como una labor propia de la civilización, así como una forma de transmitir desarrollo a las nuevas generaciones a través de un sistema educativo. En las últimas dos décadas del siglo veinte y las primeras dos del siglo veintiuno, el reto es modelar a las generaciones para adaptarse a los cambios y transformaciones, haciendo mejor o más comfortable la vida, a través de la educación, implementando los avances de tecnología que cada día son más acelerados dejando en la obsolescencia a las generaciones de docentes que no se actualizó a tiempo surgiendo cuestionamientos a su labor como líderes de la educación (Martínez, 2025).

En siglos de trabajo educativo, algunos paradigmas han surgido, solo para aplicar en el proceso enseñanza-aprendizaje, desde las escuelas clásicas filosóficas que se fundaron en la antigua Grecia y Roma, pasando por los pensadores de la edad media, la ilustración, hasta llegar a nuestro tiempo. Sin duda que el hablar de esta contemporaneidad, no se puede omitir, el golpe de timón que se dio partiendo de la pandemia humana del siglo veintiuno denominado Covid-19 y que marca después de éste, una profunda transformación de la antigua escuela que termina en 2019 (Latorre Cosculluela et al., 2021).

A partir de este, el salto al uso de las nuevas Tics se hizo fundamental y los liderazgos educativos sufrieron transformación sin duda a causa de estos cambios implementados de forma abrupta y forzada, en una transformación que los educadores venían procrastinando en su labor cotidiana, pero que la tragedia de una pandemia, que obligó a guardarse a toda la humanidad, confinados en sus domicilios por más de un año completo, abarcando al menos cuatro ciclos escolares (López y Pazmiño, 2022).

Se levantaron los nuevos líderes del sector educativo, organizaciones nuevas surgieron para subsanar el vacío que si estaba haciendo y tomar decisiones rápidas reorganizando al sector educativos en todos los países, equilibrando las ventajas y desventajas de los países en desarrollo, de los que estaban en el ranking de más avanzados, porque se llevaba a cabo una supuesta Reforma Educativa en los países alineados, pero que el coloniaje seguía haciendo sus implementaciones a modo, todo esto se vio confrontado y derrumbado, con la nueva escuela que surgió, así es que fenecen los modelos de escuelas tradicionales que se desarrollaron en Europa principalmente, y que se trasladan al Nuevo Mundo, como denominaron a las colonias del continente americano (Díaz Esteban, 2024a).

Hoy día se habla del liderazgo en la educación para quien domina las nuevas formas de educar a distancia, con capacidad y síntesis, que conecta y sabe dirigir como un coach a los alumnos en sus procesos educativos, dirigiendo las posibilidades de transformación en las instituciones educativas, impactando el rendimiento académico y el cli-

ma escolar. Llama la atención sobre todo hoy en día que se ha generado en diversidad de puntos líderes educativos que, mediante sus gestiones innovadoras, han transformado la escuela, el concepto docente y las maneras de tomar decisiones, en los ambientes educativos (Cavagnaro y Carvajal, 2021). Sin duda, el concepto de colaboración y trabajo entre instituciones más que compitiendo, compartiendo las experiencias educativas exitosas con un entorno mucho más afinado y enfocado en la solidaridad, la colaboración y el afecto.

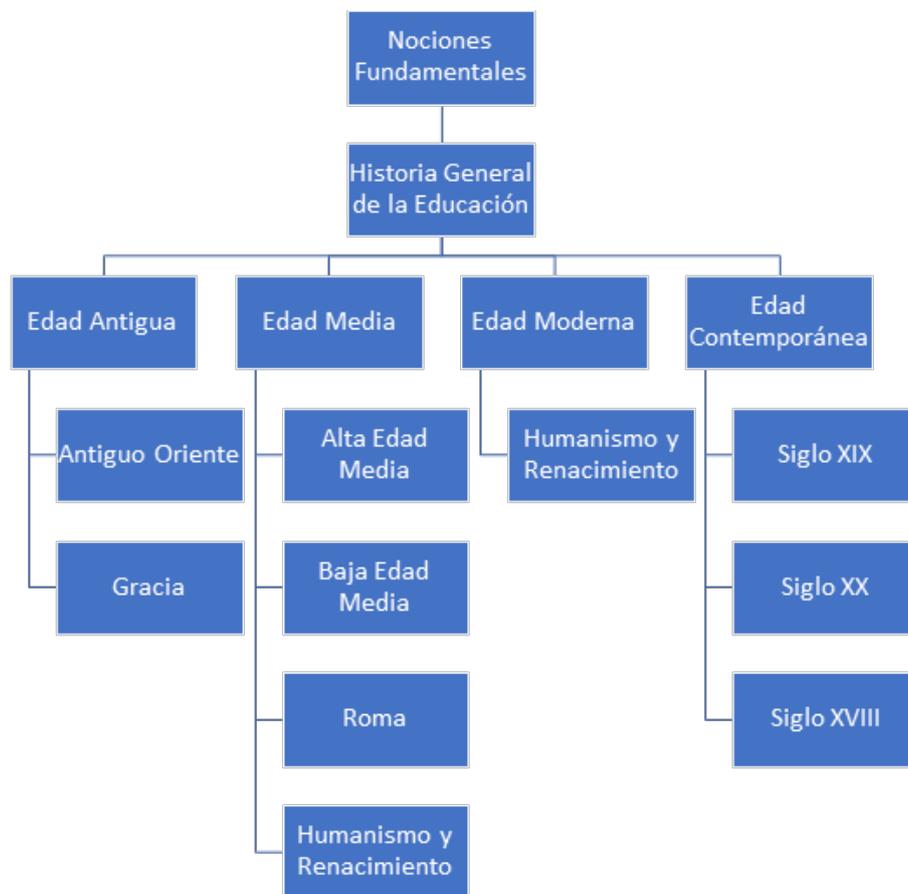
En el presente artículo se recupera la información que se ha publicado en diversos estudios, sobre todo en relación a cómo se han movido las estadísticas de los rankings antes del 2019 y después del 2021, dado que para todos el 2020 puede denominarse el año 0 donde se reinicia la evolución educativa, desde la transformación de los paradigmas educativos, las bases de interacción y servicios desde las instituciones, pasando por el concepto que hoy toma el nuevo de liderazgos docentes, las competencias desarrolladas a través del uso de las TICS, que crearon un impacto en el rendimiento y el clima escolar (Toro Prada y Henriques, 2024).

El confinamiento obligó a buscar la mejor estrategia para educar a distancia, y convirtió al liderazgo institucional en un sinónimo de adaptación frente a las necesidades que se presentaron de uso de plataformas que demostraron sus inconsistencias y limitaciones ante el uso masivo de ellas. Recomponer las formas de trabajar cuestionando en uno mismo desde el trabajo interior, para transformar el exterior, dentro de ese caos que genero el Covid 19 al sistema educativo.

El impacto lo vamos a medir a través de un estudio comparativo, de cómo se logró sostener e incluso lograr elevar el rendimiento académico con un nuevo escenario y con las consideraciones de competencia para evaluar desde las diferencias y posibilidades de la matrícula en un grado de nivel secundaria, presentaremos al menos dos casos uno de los países desarrollados como Finlandia y otro en desarrollo como Ecuador.

Hoy día, en los primeros 25 años del siglo XXI, a dos de haber recobrado la normalidad, con una mayor tendencia en la IA, para acelerar trabajos y sistemas de aprendizajes, este sería un tema controversial para análisis final.

Figura 1
Historia general de la educación



Nota. Obtenido de: Salas José Alonso, Historia General de la Educación, Edición 2012, Red Tercer Milenio.

Lo primero que hay que anotar en este mapa conceptual, es la actualización hacia el paradigma que se presentó como cambio y transformación después de las últimas dos décadas del siglo XX más precisamente en el primer tercio del siglo XXI. Como se menciona al principio de este artículo, la presencia de un fuerte cambio de paradigma que se hizo mundial al homogenizarnos en las circunstancias un virus que nos hizo guardar distancias y confinar a la población paralizándolo al mundo entero de toda actividad de relación social (Carranza-Villón, 2020).

Siendo que para la Educación lo más importante es la convivencia social que debe formar el ser humano. Vino a revelar los dramas y realidades desde una soledad ciudadana, hasta la más triste violencia que se evidenció en los hogares de miles de niños, jóvenes y adultos (Jaramillo Ostos et al., 2021). Insertando un nuevo estrés, a la convivencia cotidiana e imprimió el sello diferencial entre una generación y otra, lo que aparentemente daba ventaja a un docente dejó de tenerlo frente a las habilidades de los milenios con los dispositivos, entonces el conocimiento se viraliza, se moviliza de una forma prácticamente vertiginosa, y quien

no se aplicó en las artes de la investigación y manejo de los diversos softwares libres, educativos, así como en la actualización de Tics, hoy en día incluso la I.A., pasó a quedar en la obsolescencia (Zevallos-Guillén, 2019).

Lo que potenció una transformación educativa basada en TICs, no es la tecnología per se, sino la forma que se enlazaron las instituciones con nuevos y más amplios vínculos institucionales y docentes libres, como el surgimiento de iniciativas interesantes, entre ellos son ejemplo el Consejo de Transformación Educativa en México, Formar en Ecuador, entre otros que surgieron para subsanar los vacíos de capacitación directa sincrónica y asincrónica. Se rompe el paradigma de la educación que debe ser exclusivamente presencial y se inaugura la nueva etapa, donde surgen los verdaderos líderes de la educación y listos para sortear los nuevos retos, con las competencias que ellos logran desarrollar (García-Martínez et al., 2020a).

Características del liderazgo transformacional

Los grupos dirigidos por un líder transformacional pueden inspirar un gran compromiso en sus seguidores. Para

lograrlo, se apoyan en cuatro características fundamentales:

- Trato individualizado, por el cual, el líder actúa como mentor de cada uno de sus seguidores, los capacita, escucha sus inquietudes y necesidades. Actúa con empatía y mantiene la comunicación abierta. Reconoce la participación de cada miembro del equipo, les hace sentir que su contribución es importante y celebra sus éxitos individuales. De esta manera, los colaboradores trabajan para desarrollarse en su carrera, pero también para obtener el éxito grupal.
- Estimulación intelectual, donde el líder asume riesgos, pero siempre considera las ideas de sus seguidores antes de hacerlo. Estimula la creatividad del equipo alentándolos a pensar de forma independiente y crítica. Los invita a enfrentar los problemas como retos, buscar soluciones por ellos mismos y ver los errores como enseñanzas.
- Motivación inspiradora, el líder desafía a su equipo con altos estándares mientras comunica con claridad y optimismo los objetivos a cumplir, con la finalidad de dar significado a las tareas. La confianza en su equipo es vital para el éxito de los objetivos propuestos, refuerza sus capacidades, lo que permite que el equipo se esfuerce y dedique más.
- Ejemplo e Influencia, el líder se transforma en un ejemplo y modelo a seguir. Se gana el respeto y la confianza de su equipo, lo que aumenta su capacidad de influir de manera positiva en los demás.

MATERIAL Y MÉTODOS

Para este estudio, la investigación documental que se realizó se basó en la recopilación y análisis de datos secundarios, lo que permitió examinar el impacto del liderazgo transformacional en instituciones educativas durante el Covid-19. Para contrastar realidades educativas de ambos países, se utilizaron técnicas como el análisis de contenido y la revisión bibliográfica. Las fuentes incluyeron informes oficiales de organismos internacionales (como la OECD), estudios académicos publicados en revistas indexadas y datos gubernamentales, todos ellos seleccionados bajo criterios de inclusión como la actualidad (documentos publicados entre 2020 y 2024) y la relevancia temática (liderazgo transformacional, educación virtual y clima escolar).

Para el diseño de esta investigación, se la realizó de forma no experimental y transversal, enfocándose en la pandemia del 2020-2021. Para lo cual se emplearon técnicas de recolección de datos secundarios, como la búsqueda en bases de datos académicas (Dialnet, SciELO, Google Académico), la consulta de informes oficiales y el análisis de estadísticas y rankings. Los criterios de exclusión descartaron documentos anteriores al 2020, fuentes no académicas y estudios que no abordaran directamente el liderazgo

transformacional o su impacto en la educación. Esto permitió garantizar la calidad y pertinencia de la información utilizada.

Se realizó una revisión documental de las circunstancias que operaban el momento crucial de la pandemia que abarco del 2020 a 2021. En este sentido son análisis en lo general sobre información oficial con los organismos internacionales, que dan el panorama sobre la realidad del liderazgo institucional, el cual se nota, a través de la labor con los docentes, se debería tener un clima organizacional que refleje un rendimiento académico y clima escolar día a día en mejora continua, dado los avances en estudios e investigaciones, así como resultados comprobados (Olmos Gómez et al., 2024).

La constante debería ser el impulso al desarrollo profesional de sus docentes, que además tengan un trabajo, no solo con el intelecto y las competencias, sino también con su equilibrio, salud emocional y físico, pues estas emociones, así como su estado anímico, impactan en el rendimiento de los educandos, nada mejor que el óptimo estado energético, de atención y equilibrio de un docente para atender a los niños y jóvenes en la actualidad de este primer cuarto del S. XXI (Roche Cordero et al., 2024).

Cada uno creando y buscando la manera de reducir el stress, así como transmitir y atender las necesidades de enseñanza-aprendizaje en los grupos, dando espacio a la creatividad no solo del docente, sino también del alumno (Delgadillo Santoyo et al., 2023). Aquí es donde medimos también el impacto en el rendimiento académico y el clima escolar; ahora para medir la transformación del liderazgo institucional con impacto en el rendimiento académico y clima escolar, la investigación logró tomar datos comparativos de cómo se enfrentaron y recompuso el diseño de clases extramuros y digitales al mismo tiempo, en principio veamos como lo enfrentó el liderazgo institucional transformacional del sistema educativo de Finlandia (Rojas Hernández y Di Fiore Subero, 2021).

Según Valverde y Gago (2021a), en 2020, Finlandia ofrecía aparentemente condiciones excepcionales para incorporar la educación virtual a distancia propuesta en el marco del confinamiento, mientras se reabrían las escuelas. La mayoría de hogares tenía Internet y algún dispositivo digital. Finlandia ocupaba entonces el segundo lugar, después de Dinamarca, en acceso al Internet en el hogar; el lugar 13 en acceso a computadoras en el hogar, y el tercer lugar en cuanto a contar con un espacio tranquilo de estudio en casa, según el estudio de la OECD (Oecd, 2020).

La mayoría de niños y niñas tenía un celular o acceso a uno en casa; las escuelas estaban bastante bien equipadas en términos tecnológicos y habían priorizado en tiempos recientes la compra de laptops y tabletas, lo que permitió prestárselas a los alumnos que no tenían una en casa. El sistema escolar venía incorporando las tecnologías a la enseñanza. El currículo escolar en Finlandia es abierto y flexible, con amplio margen para ajustes a nivel local, en cada municipio y plantel, los profesores gozan de autonomía (Calderón Arregui et al., 2025).

Los docentes usan una variedad de recursos para la enseñanza en línea (Noguera y Sánchez, 2021). Se buscó recrear estos mismos datos, pero desde el otro análisis comparativo en este lado del continente americano, puede ser cualquier país de norte a sur, pero específicamente tomamos a Ecuador por estar casi en el centro en un punto que puede tener las mismas variables que Norteamérica empezando por México, hasta la Patagonia (Salas, 2012).

Si se considera lo ocurrido en Ecuador ante esta situación, lo cual sacó a relucir una serie de dificultades y paradigmas en la educación, cuyo sistema requirió de una

organizada interacción entre los educadores y estudiantes durante el proceso de enseñanza aprendizaje (Latapí Ramírez y Felipe Llanos, 2024). Lamentablemente, en países en vías en desarrollo la tecnología no es de la más eficiente y una de estas deficiencias es la mala conectividad a internet, sumando a esta problemática la baja economía de la mayoría de ecuatorianos lo cual impide que los estudiantes adquieran buenos equipos con alta capacidad de conectividad. Aquí se enfrentó la transformación del liderazgo institucional con menos avances y, sin embargo, el reto era no descender más en la tabla de ranking.

Tabla 1
Cuadro comparativo del liderazgo transformacional

Aspecto	Ecuador	Finlandia
Enfoque educativo	Centrado en la inclusión y la equidad, con un currículo nacional estandarizado.	Basado en la autonomía del estudiante, el aprendizaje colaborativo y la creatividad.
Formación docente	Requiere formación continua, pero con limitaciones en recursos y acceso.	Altamente valorada, con maestrías obligatorias y enfoque en la investigación.
Autonomía escolar	Limitada, con fuerte influencia del Ministerio de Educación en decisiones.	Amplia autonomía para escuelas y docentes en la toma de decisiones pedagógicas.
Participación comunitaria	En desarrollo, con esfuerzos para involucrar a padres y comunidades.	Muy arraigada, con alta participación de familias y comunidades en la educación.
Desafíos actuales	Desigualdades socioeconómicas, infraestructura limitada y brechas rurales/urbanas.	Mantener la excelencia educativa frente a cambios globales y diversidad cultural.
Liderazgo transformacional	En proceso de implementación, con énfasis en mejorar la calidad educativa.	Consolidado, con líderes que fomentan la innovación y el pensamiento crítico.

DISCUSIÓN

La presente investigación basada en una revisión documental analiza el impacto del liderazgo transformacional en el sistema educativo de dos países: Ecuador y Finlandia durante la pandemia de Covid-19. Como ya fue mencionado, los resultados de la encuesta no fueron posibles de obtener dada la premura en términos de tiempo. Los resultados obtenidos sobre los dos países se basan en estudios, reportes internacionales, y datos oficiales, lo cual ya ha permitido exponer la realidad de cada uno y ofrecer una discusión en el marco del estado del arte.

Uno de los ejemplos más reveladores fue que ha demostrado no sólo su eficiente transición al sistema de educación digital, sino también un líder transformacional fuerte y solidificado a lo largo de las décadas. La independencia y autodisciplina de los alumnos, el trabajo en equipo de los educadores y la oportunidad de elegir qué aprender es el resultado de un fuerte liderazgo transformacional. Según los datos de la OCDE (2025) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Finlandia contaba con una infraestructura tecnológica robusta, con altos niveles de acceso a internet y dispositivos digitales en los hogares, lo que facilitó la transición al aprendizaje en línea.

Prever antes que reparar, una frase sabia en que el enfoque finlandés se alinea con investigaciones previas en la que destacan la importancia de un liderazgo que fomente la innovación y el pensamiento crítico (García-Martínez et al., 2020). Además, la libertad docente y la colaboración comunitaria, son elementos claves del sistema finlandés, que han sido señalados como factores críticos para el éxito educativo en contextos de crisis (Noguera & Sánchez, 2021).

En contraste, Ecuador enfrentó desafíos significativos durante la pandemia, como la desigualdad socioeconómica, la falta de acceso a tecnología y la brecha entre zonas rurales y urbanas. A pesar de estas limitaciones, el liderazgo

transformacional en el país logró avances notables, especialmente en la capacitación de docentes para el uso de tecnologías educativas y en la implementación de estrategias para mantener la continuidad educativa.

Este esfuerzo se alinea con estudios que resaltan la importancia de la formación docente continua y la adaptabilidad del liderazgo en contextos de recursos limitados (Cavagnaro & Carvajal, 2021). Sin embargo, las investigaciones también señalan que, en países en desarrollo como Ecuador, la falta de infraestructura y recursos tecnológicos sigue siendo un obstáculo importante para lograr una transformación educativa plena (López & Pazmiño, 2022).

Tabla 2

Contraste con el Estado del Arte

Finlandia	Ecuador	Análisis
Finlandia prioriza la autonomía del estudiante y la colaboración entre docentes.	Ecuador se enfoca en la inclusión y la equidad, con un currículo más estandarizado.	Este contraste refleja las diferencias estructurales entre ambos sistemas educativos, pero también subraya la necesidad de adaptar el liderazgo transformacional a las realidades locales. Investigaciones como las de Díaz Esteban (2024) destacan que el liderazgo transformacional debe ser contextualizado para ser efectivo, especialmente en entornos con recursos limitados.
Cuenta con una infraestructura tecnológica avanzada, lo que facilitó la transición a la educación virtual.	Enfrentó problemas de conectividad y acceso a dispositivos, lo que limitó la efectividad del aprendizaje en línea.	Este hallazgo coincide con estudios que señalan que la brecha digital es uno de los mayores desafíos para la educación en países en desarrollo (Valverde & Gago, 2021).
La formación docente es altamente valorada y enfocada en la investigación, lo que permite a los profesores adaptarse rápidamente a nuevos desafíos.	Aunque se han realizado esfuerzos para capacitar a los docentes, las limitaciones en recursos y acceso a formación continua siguen siendo un reto.	Esto resuena con investigaciones que destacan la importancia de la formación docente para la implementación efectiva del liderazgo transformacional (Martínez, 2025).

La discusión de los resultados permite concluir que, aunque el liderazgo transformacional es esencial en cualquier contexto, su implementación y efectividad dependen en gran medida de las condiciones estructurales y culturales de cada país. En Finlandia, el liderazgo transformacional está respaldado por un sistema educativo bien consolidado, con altos niveles de autonomía y recursos tecnológicos. En Ecuador, aunque el liderazgo transformacional ha demostrado ser una herramienta valiosa para superar crisis, su impacto está limitado por factores como la desigualdad socioeconómica y la falta de infraestructura.

Este contraste resalta la importancia de adaptar las estrategias de liderazgo transformacional a las realidades locales, tal como lo sugieren investigaciones recientes (Lapapi Ramírez & Felipe Llanos, 2024). Además, se evidencia la necesidad de fortalecer la formación docente y la infraestructura tecnológica en países en desarrollo, para que el liderazgo transformacional pueda alcanzar su máximo potencial.

CONCLUSIÓN

Al estudiar el liderazgo transformacional en las instituciones educativas, en especial considerando una comparación entre Ecuador y Finlandia, se puede observar la relevancia que tiene el ser un líder eficaz y eficiente que pueda influir positivamente en su equipo y en toda la comunidad educativa, mejorando así el rendimiento académico y la armonía escolar, específicamente en un contexto muy crítico como lo fue la pandemia del Covid-19. En países desarrollados, el liderazgo transformacional está bien organizados, más aún que tienen un sistema educativo en el cual priorizan al estudiante, su autonomía, la colaboración y la creatividad, respaldada por valores y un sentido de participación comunitaria.

A pesar de las lamentables bajas humanas, este suceso hizo que muchos países hispanoamericanos y en especial el Ecuador se adapten a la educación virtual de una forma increíblemente rápida, a pesar de la torpeza de la mayoría de educadores al no tener desarrollada sus destrezas en las tecnologías de la comunicación en información digital. Pero, gracias al liderazgo de los directivos zonales, distritales e institucionales, prepararon cursos que les permitieron afrontar el reto y con ello sobrellevar la crisis impuesta por una pandemia. De esta manera, la pandemia aceleró la transformación educativa en la cual se destacaron los líderes capaces de inspirar, motivar y adaptarse a dichos cambios.

Es así que, aunque en diferentes niveles, el liderazgo transformacional de ambos países demostró ser la clave para sostener el eficiente sistema académico y el clima escolar en medio de una crisis. Por lo que se concluye que, el liderazgo transformacional no solo es esencial para superar situaciones críticas, sino también para construir modelos y sistemas educativos más interactivos, inclusivos, equitativos y preparados para los desafíos del futuro.

REFERENCIAS

- Calderón Arregui, D. A., Moscoso Bernal, S. A., & Minchala Bacuilima, W. R. (2025). Estilos de liderazgo de los directivos percibidos por los docentes en instituciones educativas de Ecuador. *Revista Gestión I+D*, 10(1), 44-83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9988938>
- Carranza-Villón, M. I. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana*, 14(2), Article 2. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598>
- Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2021a). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132-149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897557>
- Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2021b). *El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(1), Article 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897557>
- Delgadillo Santoyo, I. A., García García, A. R., Limón Valencia, L. A., & Ochoa Jiménez, S. (2023). Liderazgo de los directores de escuelas de educación primaria pública en Sonora. | *EBSCOhost*. 15(59), 193. <https://doi.org/10.26457/recein.v15i59.3545>
- Díaz Esteban, C. H. (2024a). Análisis de la Incidencia del Liderazgo Educativo Praxeológico en el desarrollo del pensamiento crítico y la inclusión social. *INNOVA Research Journal*, 9(1), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9263259>
- Díaz Esteban, C. H. (2024b). *Análisis de la Incidencia del Liderazgo Educativo Praxeológico en el desarrollo del pensamiento crítico y la inclusión social. *INNOVA Research Journal*, 9(1), Article 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9263259>
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., García-Martínez, J. A., & Cerdas-Montano, V. (2020a). Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: Un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 15-30. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., García-Martínez, J. A., & Cerdas-Montano, V. (2020b). *Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: Un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), Article 33. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>
- Jaramillo Ostos, D. F., Rojas Gutiérrez, W. J., Acero Coaquira, L. M., Menacho Rivera, A. S., Jaramillo Ostos, D. F., Rojas Gutiérrez, W. J., Acero Coaquira, L. M., & Menacho Rivera, A. S. (2021). *Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20),

- 340-350. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.277>
- Latapí Ramírez, L., & Felipe Llanos, L. (2024a). Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas. | *EBSCOhost*. 26(47), 1. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13933>
- Latapí Ramírez, L., & Felipe Llanos, L. (2024b). *Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas. | *EBSCOhost*. 26(47), 1. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13933>
- Latorre Cosculluela, C., Sierra Sánchez, V., & Lozano Blasco, R. (2021). *El docente del siglo XXI: Enfoques y metodologías para la transformación educativa* (1ra ed.). Prenzas de la Universidad de Zaragoza. <https://puz.unizar.es/2556-el-docente-del-siglo-xxi-enfoques-y-metodologias-para-la-transformacion-educativa.html>
- López, A. V., & Pazmiño, M. P. (2022a). *Covid 19: Impacto en la educación ecuatoriana: Covid 19: Impact on ecuadorian education. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 9, 76-92. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.90.755>
- López, A. V., & Pazmiño, M. P. (2022b). *Covid 19: Impacto en la educación ecuatoriana: Covid 19: Impact on ecuadorian education. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 9, 76-92. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.90.755>
- Martínez, L. (2025). *Estilo de Liderazgo y Gestión Pedagógica en Educación para el Trabajo de Instituciones Públicas. *Revista de Investigaciones Científicas y Tecnológicas Industriales*, 6(1 (Enero)), Article 1 (Enero). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9958188>
- Noguera, M. D. D., & Sánchez, R. B. (2021a). *Centros educativos. Transformación digital y organizaciones sostenibles: Aprender y enseñar en tiempos de pandemia*. Dykinson. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=792353>
- Noguera, M. D. D., & Sánchez, R. B. (2021b). *Centros educativos. Transformación digital y organizaciones sostenibles: Aprender y enseñar en tiempos de pandemia. Dykinson. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=792353>
- Oecd. (2020, diciembre 21). *Perspectivas económicas de América Latina 2020*. OECD. https://www.oecd.org/es/publications/perspectivas-economicas-de-america-latina-2020_f2fdced2-es.html
- OECD. (2025). The Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD. <https://www.oecd.org/en.html>
- Olmos Gómez, M. C., Galdames Sandoval, A. M., & Parra González, M. E. (2024). Leadership capacities of chilean school principals according to the perceptions of their teachers. *IJELM, International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(2), 135-156. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9704222>
- Roche Cordero, M. C., Vilchez Guerrero, B. D., & Colina, C. (2024). Gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela. *METANOIA: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(1), 140-155. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9367907>
- Rojas Hernández, L. M., & Di Fiore Subero, M. E. (2021). *Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos*, 21(1), 117-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8333032>
- Salas, J. A. (2012). *Historia general de la educación* (1ra ed.). Red Tercer Milenio S:C: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25116w/Historia_general_de_la_educacion.pdf
- Toro Prada, J. J. del, & Henriques, A. (2024). Formación del liderazgo desde las instituciones educativas. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 82-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9250598>
- Valverde, R. del P. C., & Gago, D. O. (2021a). Influencia de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional de docentes en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), Article 4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.720
- Valverde, R. del P. C., & Gago, D. O. (2021b). *Influencia de la comunicación no verbal en el liderazgo transformacional de docentes en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), Article 4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.720
- Zevallos-Guillén, L. M. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17). <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2019.17.514>