

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

<https://doi.org/10.35381/e.k.v9i18.5159>

El liderazgo en el clima institucional en docentes universitarios

Leadership in the institutional climate among university faculty

Antony Paul Espiritu-Martínez

aespiritu@unaat.edu.pe

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Tarma, Junín
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-4885-7068>

Aracely Jacqueline Mendoza-Vega

amendezave12@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Piura, Piura
Perú

<https://orcid.org/0000-0001-7071-4357>

Mariela Katherine Mora-Quijije

katherine.mora@docentes.educacion.edu.ec

Ministerio de Educación del Ecuador, Quito, Pichincha
Ecuador

<https://orcid.org/0009-0004-4536-3689>

María Gracia Pérez-Valverde

maria.perezva@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Guayas
Ecuador

<https://orcid.org/0009-0002-2563-4424>

Recepción: 25 de marzo 2026

Revisado: 26 de abril 2026

Aprobación: 15 de junio 2026

Publicado: 01 de julio 2026

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el liderazgo en el clima institucional en docentes universitarios. Metodológicamente, el estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo de tipo documental. Las técnicas empleadas fueron la revisión documental y el análisis de contenido; entre los instrumentos, se emplearon las matrices de análisis y las fichas de registro. Asimismo, se empleó la declaración PRISMA. De allí derivaron 15 artículos correspondientes a las bases de datos Scielo, Scopus y Web of Science. Como resultado, se pudieron apreciar aspectos, tales como: el docente como líder, la valoración del talento humano, el liderazgo como garante de la innovación universitaria, el diálogo sustentado en la libertad de expresión, el rol de las herramientas digitales, entre otros. Se concluyó que el liderazgo docente debe fundamentarse en una direccionalidad educativa inclusiva capaz de fomentar un clima favorable y un quehacer pedagógico sostenible y transformacional.

Descriptores: Liderazgo; clima organizacional; docentes universitarios; herramientas tecnológicas; quehacer pedagógico sostenible (Tesauro - UNESCO).

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze leadership within the institutional climate among university faculty members. Methodologically, the study was based on a quantitative, documentary approach. The techniques employed were a literature review and content analysis; the instruments used included analysis matrices and data collection forms. The PRISMA statement was also followed. This process yielded 15 articles from the Scielo, Scopus, and Web of Science databases. As a result, various aspects were identified, such as: the faculty member as a leader, the valuation of human talent, leadership as a guarantor of university innovation, dialogue grounded in freedom of expression, and the role of digital tools, among others. It was concluded that faculty leadership must be grounded in an inclusive educational approach capable of fostering a favorable climate and sustainable, transformational pedagogical practice.

Descriptors: Leadership; organizational climate; university faculty; technological tools; sustainable pedagogical practice. (thesaurus - unesco)

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo, hablar de líder ha implicado una concepción sustentada en aquella persona que sobresale sobre otros y a quien todos siguen para aprobar al 100% sus disposiciones; no obstante, esa percepción ya no es del todo cierta, por cuanto hoy se habla de un liderazgo horizontal, el cual considera la opinión de todos y no únicamente la de dicho líder, valorando así las habilidades de cada persona integrante de un determinado grupo. Se puede afirmar entonces que, el término liderazgo ha evolucionado, debido a que ha enfocado su esencia en un tipo de comunicación donde cada individuo tienen voz y voto al momento de tomar una decisión en cualquier tipo de situación.

En este respecto, dentro del contexto universitario, se requiere de un proceso educativo encauzado hacia ese estilo de liderazgo, ya que aún se percibe verticalidad dentro del contexto educativo entre las autoridades, los docentes y los estudiantes, donde la opinión predominante es la del directivo en la institución o la del docente en el aula. Tomando ello en cuenta, es menester considerar la opinión de Isea, Romero & Molina (2024), quienes expresan que la ética universitaria se fundamenta en valorar el talento de cada persona para el alcance de metas comunes. Asimismo, Isea, Romero & Molina (2024), manifiestan que el liderazgo del docente universitario debe girar en torno a la transformación del quehacer educativo.

Para ello, es imprescindible iniciar desde la razón humana, a fin de fomentar en tales autoridades, docentes y aprendices un sentido de igualdad que aprecie no sólo el conocimiento del profesional, sino también el saber estudiantil, en pro de compartir saberes y no únicamente transmitirlos. En esta línea, Isea, Ianni, Mendoza & Giménez (2024) señalan como punto clave la resignificación de la conciencia, preparando al docente para llevar a cabo una acción social universitaria sustentada en el compartir de diversos conocimientos y en el bien común.

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

Para tal fin, Díaz et al. (2025) proponen la promoción de valores como el compromiso, la capacitación constante y la equidad, en función de propiciar tal liderazgo horizontal para el progreso de la educación superior.

Esta realidad invita a llevar a cabo un proceso formativo constante orientado hacia el alcance de las metas educativas, donde se eduque para la equidad, la inclusión y el valor hacia los demás. En este marco, Díaz et al. (2025) exponen que es necesario considerar la inclusión y la diversidad para la superación de los desafíos y el progreso de la educación superior.

Para Sáez (2024), la universidad tiene como objetivo vincularse con la realidad para enfrentar los desafíos del día a día, en pro de aportar soluciones. En concordancia, Medina et al. (2024) manifiestan que el proceso educativo en la educación superior debe centrarse en los problemas comunitarios para evitar la exclusión y la desigualdad.

Considerando lo antes dicho, se cree fundamental propiciar un entorno ecuánime, donde cada uno de los individuos se sienta incluido y, a su vez, importante para emitir sus opiniones y tomar decisiones apropiadas. En concordancia, Holcombe et al. (2025) aseveran que el liderazgo equitativo favorece la equidad y un aprendizaje compartido y, por ende, enriquecedor. Hagenauer et al. (2023), por su parte, argumentan que el rol docente y estudiantil debe basarse en una horizontalidad donde ambos mantengan una relación positiva dentro de sus interacciones educativas. Por tanto, la opinión de Hagenauer et al. (2023) es cónsona con estos argumentos, puesto que, ellos resaltan la buena relación entre los docentes y los aprendices como un aspecto esencial para el bienestar de ambos dentro y fuera del entorno educativo.

En función de lograr este tipo de relación, los docentes deben tener presente un liderazgo transformacional, el cual según Hammoudi et al. (2023), favorece el desempeño docente dentro del quehacer educativo. Para complementar este enfoque, Alburquerque et al. (2024) sugiere tomar en cuenta la transformación digital, ya que, de este modo, se pueden generar cambios educativos y administrativos positivos en las instituciones

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

educativas. De igual modo, Chen et al. (2025) aseveran que la transformación digital genera cambios estratégicos y actitudinales en las instituciones para operar de manera óptima en los proyectos derivados de la realidad.

Aunado a lo anterior, Alzoraiki et al. (2023), por su parte, resaltan un liderazgo motivacional, el cual es imprescindible para la transformación del contexto educativo. Vera et al. (2024) agregan que la motivación constituye un factor clave en el alcance de las metas educativas.

Finalmente, en palabras de Soriano et al. (2026), el liderazgo en la directiva de una institución es clave para el buen funcionamiento de la misma mediante la generación de un clima armonioso entre sus miembros. Desde esta visión, surge el presente estudio, el cual tuvo como objetivo analizar el liderazgo en el clima institucional en docentes universitarios, a objeto de profundizar en este tema tan relevante actualmente dentro del contexto de la educación superior.

MÉTODO

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo de tipo documental, empleando técnicas como la revisión documental y el análisis de contenido. Para complementar, se usaron instrumentos, tales como: las matrices de análisis y las fichas de registro. De igual modo, se usó la declaración PRISMA, la cual permitió detallar los artículos más relacionados con el tema.

De este proceso, derivaron 15 artículos correspondientes a las bases de datos Scielo, Scopus y Web of Science. A continuación, se presenta el proceso de selección en la figura 1.

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

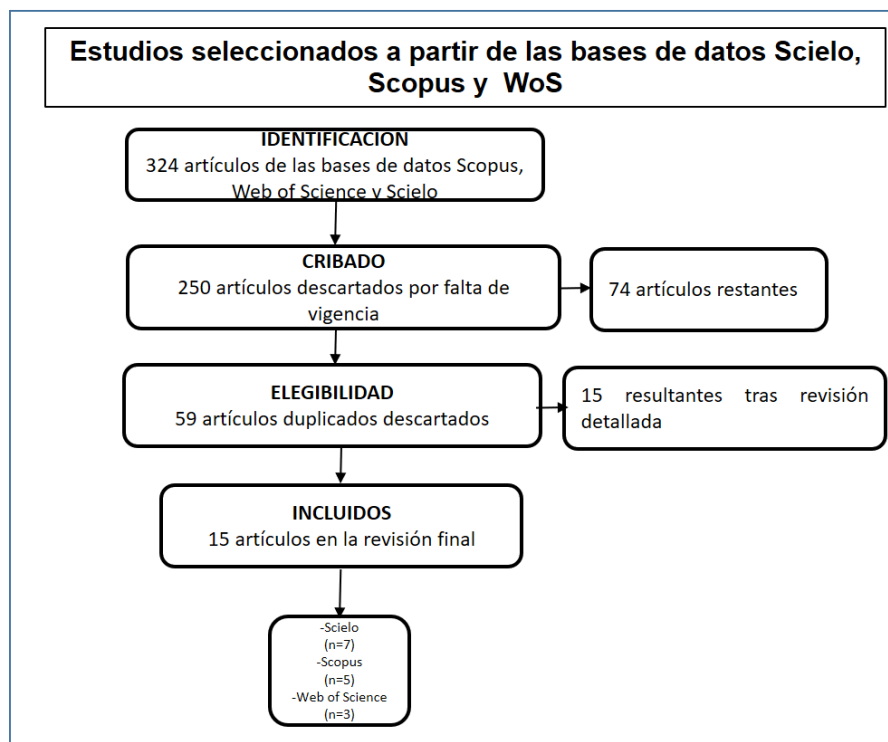


Figura 1. Declaración PRISMA para la selección de los artículos.
Elaboración: Los autores.

La figura 1 muestra que, al principio, se identificaron 324 artículos de las bases de datos Scopus, Web of Science y Scielo. De allí, se descartaron 250 estudios por falta de vigencia; derivando 74 artículos. Luego, 59 artículos duplicados fueron descartados y, finalmente, 15 fueron seleccionados luego de una revisión detallada.

Los criterios de inclusión para la selección de los artículos fueron los siguientes: estudios realizados entre los años 2023 al 2026, correspondientes a las bases de datos Scielo, Scopus y Web of Science, estudios no duplicados, con acceso abierto y relacionados con el tema tratado.

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

RESULTADOS

Los resultados son presentados en relación a los estudios seleccionados según sus autores, año de publicación, título, aporte principal y base de datos en la siguiente tabla 1.

Tabla 1.
Estudios seleccionados para sus análisis.

Autor(es)/Año	Título	Aporte principal	Revista/Base de datos
Alburquerque, A., Davis, W. & Esteves, Z. (2024).	Eficiencia de la transformación digital en el desempeño administrativo en las escuelas de Piura, Perú.	Transformación digital	<i>CIENCIAMATRIA/Scielo</i>
Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A. A., Naji, G. M. A., Almaamari, Q., & Beshr, B. A. H. (2023).	Impact of teachers' commitment to the relationship between transformational leadership and sustainable teaching performance.	Liderazgo transformacional	<i>Sustainability/Scopus</i>
Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025).	Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda.	Transformación digital	<i>Systems/WoS</i>

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

Díaz-Romero, Y., De La Paz-Rosales, M., Callan-Bacilio, R., Bracho-, P. (2025).	Análisis teórico-conceptual de la calidad en la educación superior y sus dimensiones: Un estudio comparado.	Calidad educativa universitaria	<i>Koinonía [Internet]/Scielo</i>
Hagenauer, G., Muehlbacher, F., & Ivanova, M. (2023).	“It’s where learning and teaching begins—is this relationship”—insights on the teacher-student relationship at university from the teachers’ perspective.	Relación profesor-estudiantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	<i>Higher Education/WoS</i>
Hammoudi Halat, D., Soltani, A., Dalli, R., Alsarraj, L., & Malki, A. (2023).	Understanding and fostering mental health and well-being among university faculty: A narrative review.	Salud mental y bienestar de los docentes universitarios	<i>Journal of clinical medicine/Scopus</i>
Holcombe, E. M., Kezar, A. J., Ueda, N., & Vigil, D. (2025).	Shared equity leadership: Working collectively to change campus cultures.	Liderazgo compartido	<i>Journal of Diversity in Higher Education/Scopus</i>
Isea, J, Romero, A. & Molina, T. (2024).	Ontology of the university teacher: a transformational	Liderazgo transformacional	<i>Health Leadership and Quality of Life [Internet]/Scopus</i>

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

	leader in lifelong learning.		
Isea-Argüelles, J. J., Ianni-Gómez, C. E., Mendoza-Vega, A. J. & Giménez-Guariguata, M. J. (2024).	Ontología docente desde la extensión universitaria para la vinculación social comunitaria.	Vinculación universidad-sociedad	<i>EPISTEME KOINONIA/WoS</i>
Isea, J., Infante, M., Romero, A. & Comas, R. (2024)., 3:672, pp. 1-9. Disponible en: https://n9.cl/jbjohe	Human talent as a driving force in the management of ethics in the sustainable university.	Valoración del talento humano	<i>Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias [Internet]/Scopus</i>
Medina-Chicaiza, P., Arroba-Bermeo, Í., Arroba-Bermeo, M. & Morales-Hidalgo, M. (2024).	Estrategias de superación a directivos para mejorar la toma de decisiones en instituciones educativas.	Toma de decisiones	<i>Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes/Scielo</i>
Sáez, C. (2024).	Libertad de expresión en los tiempos que corren: desafíos para las Universidades.	Libertad de expresión	<i>Comunicación y medios/Scielo</i>
Seis, L. (2025). An	Una estrategia pedagógica para reducir la brecha digital con el uso de Inteligencia Artificial en la educación superior.	Aprovechamiento de la tecnología, en especial, de la I.A.	<i>Revista Espacios/Scielo</i>

Antony Paul Espíritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

Soriano Paredes, E., Barrera Correa, A., Chunga Pingo, G., Duran Llaro, K., Moreno Torres, P. & León Cruz, B. (2026).	Capacitación en liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Trujillo.	Capacitación de liderazgo directivo	<i>Revista InveCom/Scielo</i>
Vera Arias, Marjorie Juana, Mendoza Vega, Aracely Jacqueline, & Beltrán Ayala, Luis Alberto. (2024).	Intervención de la motivación docente en el logro de los objetivos de aprendizaje: Percepción de los docentes.	Motivación para el logro de las metas	<i>Revista gestión de las personas y tecnología/Scielo</i>

Elaboración: Los autores.

Tomando en cuenta lo resultante en la tabla 1, se pudo constatar que los autores develaron un aspecto resaltante, el cual está sustentado en el liderazgo transformacional, cuya orientación gira en torno a una acción horizontal, donde todos tienen derecho a opinar y a tomar decisiones en consenso tanto de forma presencial como de forma online, aprovechando el uso de las TIC y de la IA como herramientas mediadoras. Asimismo, se destacó el factor motivacional como un elemento esencial para el aprendizaje y para la libre expresión, fomentando así una relación armoniosa entre las autoridades, los docentes y los estudiantes, en pro de llevar a cabo un proceso educativo de calidad. De este modo, se cumple con lo expuesto por Isea, Romero & Molina (2024), quienes expresan que, por medio de la valoración del talento humano, se pueden aplicar estrategias para el logro del avance institucional en las universidades. En esta misma línea, según Alburquerque et al. (2024), la integración de estrategias y herramientas

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

digitales conducen al logro de una gestión administrativa eficiente enfocada en la mejora de la calidad educativa.

En relación a este aspecto, Seis (2025) expone que, a partir del uso de sistemas inteligentes, se pueden abordar las debilidades y necesidades del ámbito educativo, en función de aportar soluciones innovadoras para el alcance de la calidad educativa. Por otro lado, Isea, Romero & Molina (2024), exponen que el docente, como líder, debe ser garante del alcance de la innovación universitaria. Por ende, Seis (2025) apoya el proceso de capacitación de docentes y estudiantes para lograr un buen manejo de la inteligencia artificial, a fin de mantenerse actualizados en pro de aportar soluciones innovadoras a los problemas de manera colaborativa y en beneficio de la calidad educativa.

Para complementar esta aseveración, Sáez (2024) afirma que el conocimiento puede divulgarse mediante un diálogo sustentado en el quehacer diario y en la libertad de expresión. En este sentido, es esencial vincular la gestión universitaria con la sociedad para lograr una praxis pedagógica integral que dé respuestas inmediatas al acontecer del aquí y el ahora, tal como lo expresan (Isea, Ianni, Mendoza & Giménez, 2024).

Para Vera et al. (2024), el contexto educativo amerita de un clima motivacional que coopere con el desarrollo del aprendizaje en las instituciones educativas. En concordancia con lo argumentado, Soriano et al. (2026) manifiestan que la aplicación de estrategias de liderazgo empresarial despierta la motivación de los miembros de una institución educativa hacia asumir compromisos enfocados en el alcance de las metas propuestas dentro de la misma. Para tal fin, Alzoraiki et al. (2023) sugieren la aplicación de políticas y prácticas enfocadas en la sostenibilidad del buen desempeño docente y, por ende, del buen funcionamiento del proceso formativo, a fin de lograr una educación de calidad en cada recinto universitario.

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

DISCUSIÓN

En atención a los resultados antes detallados, se pudo constatar que el liderazgo en el clima institucional en docentes universitarios, ofrece avances positivos mediante un trabajo colaborativo caracterizado no únicamente por la obediencia a una sola persona, sino también por la escucha del otro, ya que toma en cuenta la libre expresión y la toma de decisiones consensuadas. Por lo tanto, el rol de un líder, en la actualidad, no se basa en la verticalidad sino en la horizontalidad, donde todos los miembros de un grupo están a un mismo nivel.

Desde esta perspectiva, cabe citar a Holcombe et al. (2025), quienes afirman que el liderazgo docente debe estar fundamentado en la diversidad y la inclusión. De igual modo, Medina et al. (2024), expresan que, dentro de la direccionalidad educativa, la toma de decisiones es crucial para lograr los cambios innovadores que las instituciones demandan. Por ello, se habla de un liderazgo transformacional, por cuanto no se hace referencia a una persona que sobresale sobre los demás, ni tampoco se enfoca en la monotonía, debido a que trasciende los límites de su propia realidad para ponerse en el lugar del otro y valerse de todos los recursos posibles para alcanzar los propósitos propuestos.

En esta línea, dentro del hecho universitario, Chen et al. (2025) sugieren factores clave como un buen liderazgo y la integración de herramientas digitales para llevar a cabo proyectos en pro del bien de las instituciones donde se labora. Esto conduce a afirmar, según Hammoudi et al. (2023), que un liderazgo docente transformacional contribuye con un quehacer pedagógico sostenible.

En síntesis, se puede destacar que, un liderazgo apropiado para el alcance de un clima armónico institucional dentro del acontecer universitario, requiere de un trabajo mancomunado entre las autoridades, los docentes y los estudiantes, a objeto de lograr un proceso educativo interactivo e innovador mediado por las tecnologías y el diálogo.

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

Desde este punto de vista, esta nueva percepción de liderazgo es propicia para alcanzar consensos favorables y significativos en beneficio del progreso universitario.

CONCLUSIONES

Los resultados del análisis de los estudios seleccionados mostraron que el liderazgo docente para el fomento de un clima organizacional favorable dentro del entorno universitario, debe centrarse en una direccionalidad educativa inclusiva. En este marco, se busca desarrollar un quehacer pedagógico sostenible y transformacional, que conduzca al logro del respeto por la diversidad y por la igualdad de opiniones, en pro de alcanzar las metas propuestas por medio de una toma adecuada de decisiones.

Cabe destacar que la direccionalidad educativa debe tener en cuenta una labor pedagógica sostenible, la cual es posible siempre y cuando las acciones se lleven a cabo en equipo y con compromiso. Tales aspectos son clave para trabajar por el bien común tanto de los miembros de la universidad como de la comunidad que les rodea, ya que podrían contribuir al logro de la calidad formativa.

Para finalizar, es crucial recomendar la ejecución de otras investigaciones a partir de otros paradigmas y metodologías educativas, ya que, a raíz de ellas, se puede ampliar el conocimiento sobre este tema, el cual merece mayor atención para su consideración dentro de cada nivel educativo.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a quienes contribuyeron con el desarrollo de la investigación, por sus resaltantes aportes.

Antony Paul Espiritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alburqueque, A., Davis, W. & Esteves, Z. (2024). Eficiencia de la transformación digital en el desempeño administrativo en las escuelas de Piura, Perú. *CIENCIAMATRIA*, 10(19), pp. 95-107. Disponible en: <https://n9.cl/zs0ook>
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A. A., Naji, G. M. A., Almaamari, Q., & Beshr, B. A. H. (2023). Impact of teachers' commitment to the relationship between transformational leadership and sustainable teaching performance. *Sustainability*, 15(5), 4620. Disponible en: <https://n9.cl/atdai>
- Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025). Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda. *Systems*, 13(8), 625, pp. 1-23. Disponible en: <https://n9.cl/001f7>
- Díaz-Romero, Y., De La Paz-Rosales, M., Callan-Bacilio, R., Bracho-, P. (2025). Análisis teórico-conceptual de la calidad en la educación superior y sus dimensiones: Un estudio comparado. *Koinonía [Internet]*, 10(19), pp. 110-133. Disponible en: <https://n9.cl/1dd45e>
- Hagenauer, G., Muehlbacher, F., & Ivanova, M. (2023). "It's where learning and teaching begins—is this relationship"—insights on the teacher-student relationship at university from the teachers' perspective. *Higher Education*, 85(4), pp. 819-835. Disponible en: <https://n9.cl/ar9zw>
- Hammoudi Halat, D., Soltani, A., Dalli, R., Alsarraj, L., & Malki, A. (2023). Understanding and fostering mental health and well-being among university faculty: A narrative review. *Journal of clinical medicine*, 12(13), 4425. Disponible en: <https://n9.cl/atdai>
- Holcombe, E. M., Kezar, A. J., Ueda, N., & Vigil, D. (2025). Shared equity leadership: Working collectively to change campus cultures. *Journal of Diversity in Higher Education*, 18(5), 594. Disponible en: <https://n9.cl/m8k8x>
- Isea-Argüelles, J. J., Ianni-Gómez, C. E., Mendoza-Vega, A. J. & Giménez-Guariguata, M. J. (2024). Ontología docente desde la extensión universitaria para la vinculación social comunitaria. *EPISTEME KOINONIA*, 8(16), 335–368. Disponible en: <https://n9.cl/8j0ct>

Antony Paul Espíritu-Martínez; Aracely Jacqueline Mendoza-Vega; Mariela Katherine Mora-Quijije; María Gracia Pérez-Valverde

- Isea, J., Infante, M., Romero, A. & Comas, R. (2024). Human talent as a driving force in the management of ethics in the sustainable university. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias [Internet]*, 3:672, pp. 1-9. Disponible en: <https://n9.cl/ibjohc>
- Isea, J., Romero, A. & Molina, T. (2024). Ontology of the university teacher: a transformational leader in lifelong learning. *Health Leadership and Quality of Life [Internet]*, 3:483, pp. 1-8. Disponible en: <https://n9.cl/dhbk6>
- Medina-Chicaiza, P., Arroba-Bermeo, Í., Arroba-Bermeo, M. & Morales-Hidalgo, M. (2024). Estrategias de superación a directivos para mejorar la toma de decisiones en instituciones educativas. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 7(13), pp. 110-129. Disponible en: <https://n9.cl/w9bbs>
- Sáez, C. (2024). Libertad de expresión en los tiempos que corren: desafíos para las Universidades. *Comunicación y medios*, 33(49), pp. 192-202. Disponible en: <https://n9.cl/205iz>
- Seis, L. (2025). Una estrategia pedagógica para reducir la brecha digital con el uso de Inteligencia Artificial en la educación superior. *Revista Espacios*, 46(5), pp. 187-195. Disponible en: <https://n9.cl/bukan>
- Soriano Paredes, E., Barrera Correa, A., Chunga Pingo, G., Duran Llaro, K., Moreno Torres, P. & León Cruz, B. (2026). Capacitación en liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en docentes de instituciones educativas de Trujillo. *Revista InveCom*, 6(3), e603073. Disponible en: <https://n9.cl/3lb7lj>
- Vera Arias, Marjorie Juana, Mendoza Vega, Aracely Jacqueline, & Beltrán Ayala, Luis Alberto. (2024). Intervención de la motivación docente en el logro de los objetivos de aprendizaje: *Revista gestión de las personas y tecnología*, 17(50), pp. 1-20. Disponible en: <https://n9.cl/07v20>