



Influencia del liderazgo ético en la toma de decisiones para la gestión educativa

Influence of Ethical Leadership on Decision-Making in Educational Management

Influência da liderança ética na tomada de decisões para a gestão educacional

Yaritza Del Rocío Briones Alcívar^I

ybrionesa2@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-0114-7399>

Miriam Isabel García Romero^{II}

mgarcia32@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-1766-4487>

Daniel Andrés Angulo Vélez^{III}

dangulov2@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-4666-0508>

Correspondencia: ybrionesa2@unemi.edu.ec

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 27 octubre de 2025 * **Aceptado:** 25 de noviembre de 2025 * **Publicado:** 06 de diciembre de 2025

I. Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

II. Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

III. Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

Resumen

La presente revisión de literatura analiza la influencia del liderazgo ético en la toma de decisiones para la gestión educativa, poniendo énfasis en cómo los valores y principios morales de los directivos impactan el clima institucional, la convivencia y la calidad de los procesos administrativos y pedagógicos. A partir de la consulta de estudios recientes realizados en contextos latinoamericanos y particularmente ecuatorianos, se describen los principales atributos del liderazgo ético, entre ellos la integridad, la justicia, la transparencia, la responsabilidad y la empatía, así como su relación con decisiones más justas, participativas y coherentes con el bien común de la comunidad educativa. Los hallazgos muestran que, cuando la gestión se orienta por criterios éticos, se fortalecen la confianza, la motivación docente, la resolución pacífica de conflictos y la construcción de culturas escolares basadas en el respeto mutuo. En contraste, la ausencia de liderazgo ético se asocia con prácticas de favoritismo, inequidad y pérdida de credibilidad institucional. La revisión concluye que el liderazgo ético constituye un pilar indispensable para la gestión educativa y resalta la necesidad de profundizar en estrategias formativas que fortalezcan la ética directiva y la toma de decisiones responsables en las instituciones educativas.

Palabras clave: Liderazgo ético; toma de decisiones; gestión educativa; clima institucional; ética profesional; educación.

Abstract

Ethical leadership has become a fundamental pillar for strengthening decision-making processes within educational institutions. This study analyzes how values such as integrity, justice, transparency, and responsibility shape the actions of educational leaders and influence administrative, pedagogical, and disciplinary decisions. Through a structured literature review, recent empirical evidence (2020–2025) is examined to understand how ethical leadership practices contribute to improving institutional climate, increasing teacher commitment, and fostering participatory and fair decision-making. The findings reveal that ethical leadership not only guides the technical dimension of management but also

reinforces moral coherence, promotes trust, and enhances collaboration within the educational community. This review highlights the relevance of adopting ethical principles as a foundation for leadership training programs and for strengthening educational management in diverse Latin American contexts.

Keywords: Ethical leadership, decision-making, educational management, institutional climate, educational leadership ethics.

Resumo

Esta revisão de literatura analisa a influência da liderança ética na tomada de decisões para a gestão educacional, enfatizando como os valores e princípios morais dos gestores impactam o clima institucional, a convivência e a qualidade dos processos administrativos e pedagógicos. A partir da consulta de estudos recentes realizados em contextos latino-americanos e particularmente equatorianos, descrevem-se os principais atributos da liderança ética, entre eles integridade, justiça, transparência, responsabilidade e empatia, assim como a sua relação com decisões mais justas, participativas e coerentes com o bem comum da comunidade educativa. Os achados mostram que, quando a gestão é orientada por critérios éticos, se fortalece a confiança, a motivação docente, a resolução pacífica de conflitos e a construção de culturas escolares baseadas no respeito mútuo. Em contraste, a falta de liderança ética está associada com práticas de favoritismo, desigualdade e perda de credibilidade institucional. A revisão conclui que a liderança ética constitui um pilar indispensável para a gestão educacional e ressalta a necessidade de aprofundar estratégias formativas que fortaleçam a ética diretiva e a tomada de decisões responsáveis nas instituições educacionais.

Palavras-chave: Liderança ética; tomada de decisão; gestão educacional; clima institucional; ética profissional; educação.

Introducción

El liderazgo ético se ha consolidado como un componente fundamental de la gestión educativa, especialmente en contextos donde la transparencia, la justicia y la responsabilidad son exigencias permanentes. En las instituciones educativas, los directivos no solo administran recursos o coordinan procesos pedagógicos, sino que se convierten en referentes morales que modelan comportamientos y orientan la convivencia institucional. Como señalan Brown y Treviño (2006), el liderazgo ético implica actuar con responsabilidad moral, promover comportamientos normativamente apropiados y ejercer influencia positiva en todos los miembros de la organización. Esta perspectiva resulta esencial para fortalecer climas institucionales basados en el respeto, la confianza y la coherencia moral, y se vincula con propuestas recientes sobre administración académica y transformación digital que destacan la necesidad de alinear la innovación con principios éticos y formativos (Villarreal, 2023; Rodríguez Hurtado et al., 2025).

En este escenario, la toma de decisiones adquiere un papel central, pues cada decisión administrativa, pedagógica o disciplinaria afecta directamente el clima organizacional, la convivencia y la percepción de justicia dentro de la comunidad educativa. De acuerdo con Northouse (2021), la toma de decisiones éticas exige considerar criterios de equidad, evidencia objetiva y bienestar colectivo, lo que permite evitar favoritismos y prácticas arbitrarias. En la actualidad, esta exigencia se entrecruza con el uso de datos y algoritmos para apoyar las decisiones directivas, lo que abre oportunidades, pero también plantea desafíos éticos para la administración basada en información (Camacho Reyes & Guaña Moya, 2025). Diversos estudios recientes refuerzan esta idea al demostrar que, cuando las decisiones directivas se basan en principios éticos y en criterios transparentes, se fortalecen la credibilidad institucional, la cooperación docente y la confianza entre los actores educativos (Leiva Montalvo & Baquero Zuñiga, 2025; Moreira et al., 2025; Solís et al., 2025).

La literatura latinoamericana coincide en que el liderazgo ético no se limita a una postura personal del directivo, sino que estructura las dinámicas de gestión y regula las relaciones dentro de las instituciones. Investigaciones como las de Montiel y Contreras

(2025), Rosario (2025) y Mahecha Fontecha y Hernández Pulido (2025) muestran que las decisiones guiadas por la ética favorecen la participación, reducen los conflictos internos y permiten crear ambientes más colaborativos y humanizados, especialmente en lo relacionado con la convivencia escolar. Estos aportes dialogan con los debates sobre formación docente y desarrollo de competencias metodológicas, donde se subraya que la ética del liderazgo influye en la manera en que se implementan estrategias pedagógicas y se acompaña el trabajo del profesorado (Leiva Montalvo & Baquero Zuñiga, 2025). Todo ello resulta especialmente relevante en contextos como el ecuatoriano, donde las instituciones enfrentan retos asociados a la inequidad, la diversidad sociocultural, la distribución de responsabilidades y la necesidad de una gestión más inclusiva y transparente (Rodríguez Hurtado et al., 2025).

Comprender cómo el liderazgo ético influye en la toma de decisiones resulta indispensable para promover prácticas directivas coherentes con los principios formativos que la escuela desea transmitir. Como señalan García (2025) y Cuello (2023), cuando los líderes actúan con integridad y justicia, no solo mejoran la convivencia interna, sino que contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes, quienes aprenden valores mediante el ejemplo diario. En esa misma línea, los lineamientos recientes sobre administración académica apoyada en tecnologías digitales y en herramientas de inteligencia artificial insisten en que la innovación debe estar guiada por criterios éticos, de responsabilidad social y de cuidado de la comunidad educativa (Villarreal, 2023; Camacho Reyes & Guaña Moya, 2025). En este sentido, analizar la relación entre liderazgo ético y toma de decisiones aporta elementos clave para fortalecer las instituciones educativas, orientar prácticas más justas y transparentes, y consolidar una gestión escolar más humana, participativa y alineada al bienestar de toda la comunidad.

Revisión de Literatura

1. Liderazgo ético

El liderazgo ético se distingue por poseer atributos como la empatía, la justicia, el compromiso, la responsabilidad, la honradez, que se fundamenta en la integridad, el respeto hacia los demás y la transparencia. Estas características contribuyen a crear una cultura organizacional fundamentada en la ética y el respeto mutuo. Además, combina las cualidades intrínsecas de un líder con las demandas éticas y morales de la sociedad. La ética en el liderazgo es relevante, ya que los líderes tienen la enorme responsabilidad de definir el tono y la cultura.

Un líder ético es aquel que toma decisiones y actúa de acuerdo con valores éticos y morales, guiados por el bienestar y la justicia para todos los integrantes de una sociedad, comunidad u organización. Por último, un líder ético debe ser coherente en la forma de comportarse ante el entorno que le rodea.

Es la base principal que permite al líder actuar con honestidad, justicia y claridad. Su comportamiento se guía por valores morales para alcanzar un objetivo y fomenta esta ética esencial en la organización y operación de las instituciones educativas.

En consecuencia, de las acciones, el liderazgo ético se vincula directamente con la promoción de principios morales y éticos, requiriendo de habilidades en la toma de decisiones de forma justa, para fortalecer tanto al liderazgo como a la gestión administrativa. Además, como potencial de una persona para influir en otras, es necesaria la firmeza en la toma de decisiones en equipo, logrando alcanzar objetivos propuestos de manera consciente y entusiasta.

Para Moreira et al. (2025), un liderazgo que se ejerce con justicia y coherencia construye relaciones sólidas, creando un ambiente propicio para que las decisiones sean aceptadas e implementadas con equidad y transparencia.

2. Antecedentes teóricos

Según Moreira et al. (2025), el liderazgo ético incluye valores como la integridad, la justicia, el respeto y la responsabilidad. En educación, esto significa que el directivo demuestra una “conducta normalmente apropiada” e incorpora activamente principios morales en sus acciones diarias y relaciones interpersonales, promoviendo un clima basado en valores compartidos.

Por otra parte, Solís et al. (2025) dice que la necesidad de un liderazgo ético se postula como indispensable, requiriendo una dimensión que converja en la adquisición de comportamientos valóricos que deben estar presentes en las prácticas de la enseñanza y la administración. Ejercer un liderazgo supone la responsabilidad de una serie de exigencias, adquiriendo un correlato ético, que debe ser justificado desde una visión de las personas y las sociedades, incluyendo las normativas de cada contexto. Esta senda de ser líder conlleva intrínsecamente un cúmulo de valores indispensables como la cooperación, responsabilidad, paciencia, perseverancia, solidaridad, comunicación, empatía y aptitud.

La literatura habla de enfoques como el liderazgo transformacional (Campo et al., 2021) y el liderazgo moral, donde el directivo debe actuar como una persona y un gerente morales. Estos enfoques indican que las decisiones deben ser coherentes con dichos valores, siendo idealmente un proceso “transparente, participativo y colaborativo”, donde se consideran las implicaciones morales de las acciones en un mundo digitalizado para la formación integral de los estudiantes.

3. La toma de decisiones en la gestión educativa

La toma de decisiones es una habilidad fundamental y esencial que todo ser humano debe poseer para cualquier área de la vida. Esto implica que estamos en continua interacción con otras personas y tenemos la obligación de tomar decisiones responsables dentro de una organización educativa, entidad pública o en nuestra vida personal.

El liderazgo ético y la toma de decisiones están profundamente interrelacionados. Un líder ético actúa como guía moral dentro de la institución, generando confianza y transparencia, condiciones necesarias para una toma de decisiones responsable y justa. En la gestión educativa, este tipo de liderazgo fomenta que las decisiones administrativas, pedagógicas y disciplinarias se basen en el respeto, la equidad y la evidencia. De acuerdo con Solís et al. (2025), las decisiones del líder educativo no son únicamente técnicas, sino también éticas, ya que repercuten directamente en el bienestar de estudiantes, docentes y comunidad educativa. Por tanto, el liderazgo ético proporciona el marco de valores que orienta la toma de decisiones hacia el bien común, evitando el autoritarismo y priorizando la participación y la justicia.

Por otro lado, la toma de decisiones fortalece al liderazgo ético, pues cada elección responsable refuerza la credibilidad del líder y consolida su ejemplo como modelo moral dentro de

la comunidad educativa. Rosario (2025) y Armijo et al. (2025) coinciden en que la ética en la gestión promueve una cultura institucional coherente, donde las acciones directivas se sustentan en principios de transparencia y responsabilidad social. En este sentido, la relación entre ambas variables es bidireccional: el liderazgo ético influye en la calidad de las decisiones y, a su vez, decisiones éticas fortalecen el liderazgo, creando un círculo virtuoso que mejora la convivencia, la confianza y la aptitud institucional.

En la toma de decisiones, permiten que sean más justas, coherentes y centradas en el bienestar común, evitando el favoritismo o los intereses personales. Las normas se aplican con equidad, y los recursos se distribuyen según las necesidades reales, fortaleciendo la transparencia institucional.

Por otro lado, los docentes sienten que sus opiniones son valoradas, que forman parte de un proceso colectivo y las decisiones directivas reflejan justicia y respeto. Esto aumenta su compromiso profesional, reduce la resistencia a los cambios y mejora la cooperación dentro del equipo educativo.

La institución mejora en su clima organizacional, su reputación y su capacidad para resolver conflictos de manera participativa. Cuando la ética guía la gestión, se consolida una cultura de confianza que impacta efectivamente en el rendimiento académico y en la formación en valores de los estudiantes.

Las decisiones de asignar horas laborales deben ser con justicia, considerando la carga académica, las necesidades familiares y el desempeño docente, sin discriminación ni favoritismo, porque cuando existen estas dos partes, el clima laboral se siente tenso, debilitando el apoyo de todos por igualdad.

Es importante considerar que al resolver un conflicto entre docentes o estudiantes, es mediante el diálogo y la mediación, evitando sanciones arbitrarias y promoviendo la justicia restaurativa, pero si el caso lo justifica, se debe realizar el protocolo, sin desertar a otros de manera injusta, todo por el bien común.

Resultados

Los resultados se enfocan principalmente en la función de la dirección. En el ámbito de la educación secundaria en Venezuela, Montiel y Contreras (2025) afirman que un liderazgo basado en la ética conduce a decisiones más morales en la gestión. En Ecuador, el liderazgo ético mejora la efectividad de la administración y la cultura escolar. Esto significa que las decisiones deben tomarse de manera colectiva y basarse en pruebas para aumentar la confianza en la comunidad educativa (Moreira et al., 2025). Desde una perspectiva diferente, centrada en la función de los docentes en el nivel preescolar y escolar, se observó que tomar decisiones éticas es relevante para problemas dentro del aula, como el plagio y la evaluación equitativa. La ética es un elemento clave en la práctica docente.

De manera más concreta, los estudios revisados demuestran que las decisiones administrativas guiadas por principios éticos, como la distribución justa de recursos o la selección de actividades de manera equitativa, fortalecen la confianza institucional y reducen los conflictos internos (Rosario, 2025). En el ámbito pedagógico, el liderazgo ético promueve decisiones colectivas sobre estrategias de enseñanza-aprendizaje, evaluación y formación docente, priorizando la equidad y el bienestar estudiantil. Así mismo, en el plano disciplinario, un liderazgo ético orienta la resolución de conflictos de manera pacífica y restaurativa, evitando favoritismos, promoviendo la empatía como base del respeto y la convivencia en sociedad.

Por otra parte, se evidencia que el liderazgo ético permite una gestión más efectiva del talento docente (Armijo et al., 2025), pues fomenta la motivación, la transparencia y el compromiso profesional. En contextos donde las decisiones se toman desde la integridad y la responsabilidad, los equipos directivos y docentes experimentan un clima institucional más armónico.

En este sentido, Solís et al. (2025) destacan que el liderazgo transformacional y ético genera espacios de participación que fortalecen el sentido de pertenencia y mejoran la toma de decisiones colaborativas, tanto en la planificación institucional como en la resolución de

problemas cotidianos. Esto demuestra que la ética no solo orienta el comportamiento individual del líder, sino que también estructura las dinámicas colectivas de gestión, haciendo que las decisiones sean más coherentes con los valores institucionales.

Discusión

Los autores revisados coinciden en que el liderazgo ético es un componente esencial para orientar las prácticas directivas hacia la justicia, la transparencia y el bienestar colectivo. Tanto Moreira et al. (2025) como Solís et al. (2025) destacan que este tipo de liderazgo se sustenta en valores como la integridad, la responsabilidad y la empatía, los cuales influyen directamente en la creación de climas institucionales sólidos y confiables. En comparación con los aportes de Montiel y Contreras (2025), también se observa que el ejercicio ético del liderazgo no solo condiciona la forma en que se toman decisiones, sino que además fortalece la cultura escolar y promueve relaciones más respetuosas y colaborativas entre los actores educativos. De manera general, los estudios revisados evidencian que los líderes que actúan con coherencia moral generan espacios donde las decisiones se aceptan con mayor facilidad, debido a que son percibidas como justas y orientadas al bien común de la unidad educativa.

Sin embargo, existen diferencias en los enfoques analizados. Mientras Moreira et al. (2025) enfatizan la necesidad de una conducta apropiada y basada en principios explícitos, Solís et al. (2025) profundizan en la dimensión pedagógica y valórica del liderazgo, subrayando la importancia de incorporar comportamientos éticos en la enseñanza y la administración. Por su parte, Campo et al. (2021) amplían la discusión al relacionar el liderazgo ético con modelos transformacionales y morales que promueven la participación, la colaboración y la transparencia. Estas discrepancias muestran que, aunque todos los autores valoran la ética como eje fundamental, difieren en la manera de conceptualizarla: algunos la ven como una guía personal del líder y otros como un proceso social que involucra a toda la comunidad educativa.

Estos resultados demuestran que, en la práctica educativa, el liderazgo ético no solo influye en las decisiones técnicas, sino que también modela comportamientos y regula relaciones dentro de la institución. La literatura sugiere que cuando el liderazgo no es ético, ocurren problemas como favoritismo, inequidades en la distribución de responsabilidades, conflictos internos y pérdida de confianza. En cambio, cuando la ética guía las decisiones, ya sean administrativas, pedagógicas o disciplinarias, se fortalecen la participación, la justicia y la cohesión institucional. Esto es especialmente importante en el contexto ecuatoriano, donde la diversidad sociocultural y los desafíos administrativos requieren decisiones sensibles, transparentes y ajustadas a las realidades locales.

En síntesis, el liderazgo ético permite comprender que las decisiones directivas no solo resuelven situaciones inmediatas, sino que construyen los cimientos de una cultura educativa más humana, inclusiva y coherente, logrando cimentar el compañerismo.

Conclusión

La literatura analizada demuestra de manera consistente que el liderazgo ético es un elemento indispensable para fortalecer la gestión educativa, al sustentarse en valores como la integridad, la justicia, la transparencia y la responsabilidad. Cuando los directivos actúan con coherencia moral, las decisiones administrativas, pedagógicas y disciplinarias se orientan al bienestar colectivo, lo que favorece climas institucionales más armónicos, disminuye los conflictos internos y mejora la confianza entre los miembros de la comunidad educativa. Esto confirma que la ética no es algo opcional en la gestión, sino la base para construir relaciones fuertes entre instituciones y prácticas que estén alineadas con la misión educativa de las escuelas.

De igual manera, los estudios revisados evidencian que el liderazgo ético influye directamente en la calidad de la toma de decisiones, promoviendo procesos más justos, participativos y sustentados en evidencia. Las investigaciones resaltan que cuando las decisiones se fundamentan en criterios éticos, se fortalecen la participación docente, la motivación profesional y la colaboración en la resolución de problemas cotidianos. Esto es

especialmente relevante en contextos diversos y desafiantes como el ecuatoriano, donde las instituciones requieren líderes capaces de actuar con sensibilidad social, equidad y respeto a las particularidades de cada comunidad educativa.

Se concluye que la falta de un liderazgo ético puede llevar a decisiones injustas, favoritismos, mal manejo de conflictos y un deterioro importante del ambiente en la organización. Esto impacta directamente la convivencia, la motivación de los profesores y su sentido de pertenencia. Por ello, se vuelve imprescindible promover la formación ética de los directivos y consolidar estructuras que favorezcan la transparencia y la participación, como comités de ética escolar, para garantizar una gestión más humana, inclusiva y coherente. En conjunto, los hallazgos confirman que el liderazgo ético no solo guía las decisiones institucionales, sino que también fortalece la cultura escolar y contribuye al desarrollo integral de docentes y estudiantes.

Referencias

1. Borja, G. M. A., Vargas, M. M. A., González, J. P., & Mendoza, L. C. T. (2025). El Liderazgo Directivo como Pilar de la Ética Profesional y la Gestión del Talento Docente. *Conexión Científica Revista Internacional*, 2(5), 20-39. DOI: <https://doi.org/10.71068/ybw06p77>
2. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
3. Camacho Reyes, R. D., & Guaña Moya, J. (2025). Algoritmos en la toma de decisiones gerenciales: El nuevo rostro de la administración basada en datos. *Impact Research Journal*, 3(2), 28–44. <https://doi.org/10.63380/irj.v3n2.2025.137>
4. Cordero, N. R. R. (2025). Ética y Transparencia en la Gestión Educativa. *Aportes| Revista Internacional de Estudios Abiertos, Independientes y Alternativos.*, 5, 140-166.

5. Cuello, Y. I. L. (2023). Ejercicio de la función docente desde la dimensión ética. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1594–1609. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.44>
6. Cuello, Y. I. L. (2023). Ejercicio de la función docente desde la dimensión ética. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(10), 1594-1609. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.44>
7. Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación decasos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
8. García, L. (2025). Neurosupervisión Educativa: Modelo Innovador en el Ámbito Educativo. *Revista innovación y gerencia*, 11(1). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16950596>
9. Leiva Montalvo, J. V., & Baquero Zuñiga, E. D. (2025). Gestión de la formación por competencias metodológicas de los docentes . *Alpha International Journal*, 3(1), 128–151. <https://doi.org/10.63380/aij.v3n1.2025.110>
10. Mahecha Fontecha, M., & Hernández Pulido, C. A. (2025). Reflexiones teóricas sobre estrategias de mejoramiento de la convivencia escolar en Colombia. *Nexus Research Journal*, 4(2), 5–15. <https://doi.org/10.62943/nrj.v4n2.2025.318>
11. Moreira, L., Coronel, R., Moreira, G., Argudo, K., Cruz, L., & del Rosario Looor, M. (2025). Liderazgo directivo y eficiencia en la gestión educativa: Leadership and Efficiency in Educational Management. *Revista Multidisciplinar de Estudios Generales*, 4(3), 2062-2079. DOI: <https://doi.org/10.70577/reg.v4i3.262>
12. Naranjo, L. G. S., Mantuano, J. E. P., Intriago, L. A. C., Enríquez, R. I. Z., & Enríquez, K. A. Z. (2025). El papel del liderazgo y la toma de decisiones en la administración educativa: Perspectivas actuales. *Revista Social Fronteriza*, 5(1). DOI: [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(1\)568](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(1)568)
13. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

14. Pérez, Y. I. C., & Suárez, F. E. T. (2024). Liderazgo y gestión administrativa de las unidades educativas del Cantón Santa Elena. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 7. DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1888>
15. Rodríguez Hurtado, C. P., Camacho Estrada, S. N., Romero Villarroel, W. O., & Llerena Medina, E. G. (2025). Impacto de protocolos docentes en la calidad de la educación superior ecuatoriana. *Ethos Scientific Journal*, 3(1), 136–161. <https://doi.org/10.63380/esj.v3n1.2025.114>
16. Sesè, Y. C. C., & Gómez, L. K. Y. (2021). Estilos de liderazgo: influencia en la gestión administrativa en instituciones educativas. *Revista Mapa*, 5(22). DOI: [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(1\)568](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(1)568)
17. Villarreal, V. M. E. (2023). Administración académica y transformación digital en institutos superiores: lineamientos para la formación de docentes con apoyo de IA. *Arcana Scientific Journal*, 1(1), 19-33.