

Categoría: Congreso Científico de la Fundación Salud, Ciencia y Tecnología 2023

ORIGINAL

Effective leadership and communication strategies in disadvantaged contexts in the digital age

Estrategias efectivas de liderazgo y comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital

Daniel Roman-Acosta¹  , Norma Caira-Tovar¹  , Esteban Rodríguez-Torres²  , Alfredo Javier Pérez Gamboa³  

¹Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

²Universidad de Ciego de Ávila. Ciego de Ávila. Cuba.

³Centro de Investigación en Educación, Naturaleza, Cultura e Innovación para la Amazonia. Bogotá, Colombia.

Citar como: Roman-Acosta D, Caira-Tovar N, Rodríguez-Torres E, Pérez Gamboa AJ. Estrategias efectivas de liderazgo y comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias 2023; 2:532. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023532>

Recibido: 17-06-2023

Revisado: 18-08-2023

Aceptado: 20-10-2023

Publicado: 21-10-2023

ABSTRACT

This article addresses the topic of educational leadership and communication in disadvantaged contexts in the digital age. The study aims to synthesize existing findings to identify trends, gaps, and opportunities in this relatively new research area. To achieve this, a systematic review of scientific literature from the past five years was conducted, using bibliographic sources from Scielo, Wos, and Scopus. The methodology employed was the PRISMA method for the systematic review. The results revealed the main theoretical approaches to educational leadership, the effects of leadership on educational quality, effective communication strategies, and specific challenges faced by educational leaders in disadvantaged spaces in the digital age. The most relevant conclusion of the article is that the development of digital competencies, the promotion of civic education, the use of digital tools, and the integration of information and communication technologies are key aspects for improving educational leadership and communication in the mentioned contexts. These recommendations can be utilized by educational leaders and policymakers to promote educational quality in disadvantaged settings in the digital era.

Keywords: Educational Communication; Educational Challenges; Pedagogical Leadership; Digital Technologies; Social Vulnerability.

RESUMEN

El presente estudio de revisión aborda la temática del liderazgo educativo y la comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital. Es por ello que el objetivo estuvo direccionado a sintetizar los hallazgos existentes en la literatura para identificar tendencias, brechas y oportunidades en esta área de investigación, la cual es relativamente nueva. Para su logro, se realizó una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos cinco años, utilizando fuentes bibliográficas de Scielo, Wos y

Scopus. La metodología utilizada fue el método PRISMA para la revisión sistemática. De esta forma, los resultados evidencian los principales enfoques teóricos sobre el liderazgo educativo, los efectos del liderazgo en la calidad educativa, las estrategias de comunicación efectivas y los desafíos específicos que enfrentan los líderes educativos en espacios desfavorecidos en la era digital. En sentido general, se muestra como el desarrollo de competencias digitales, la promoción de la formación ciudadana, el uso de herramientas digitales y la integración de tecnologías de la información y la comunicación son aspectos esenciales para mejorar el liderazgo educativo y la comunicación en los contextos mencionados. Por lo que, estas recomendaciones pueden ser utilizadas por líderes educativos y formuladores de políticas para promover la calidad educativa en ámbitos desfavorecidos en la era digital.

Palabras clave: Comunicación Educativa; Desafíos Educativos; Liderazgo Educativo; Tecnologías Digitales; Vulnerabilidad Social.

INTRODUCCIÓN

La era digital ha planteado nuevos desafíos y oportunidades para el liderazgo educativo y la comunicación en el ámbito escolar.⁽¹⁾ La evolución vertiginosa de las tecnologías digitales demanda que los líderes educativos desarrollen habilidades para promover el aprendizaje y el progreso de los estudiantes en este nuevo contexto, lo cual es particularmente relevante en escuelas ubicadas en entornos vulnerables, donde la brecha digital puede profundizar las desigualdades educativas.⁽²⁾

Diversos estudios han demostrado que un liderazgo educativo efectivo es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza, especialmente en contextos desfavorecidos.⁽³⁾ El rol de los directores y líderes escolares es clave para gestionar procesos de cambio e innovación que incorporen las tecnologías digitales de manera estratégica en post de la mejora educativa.⁽⁴⁾ Por ejemplo, la planificación estratégica, la incorporación de nuevos paradigmas organizacionales y el fomento del trabajo en equipo han surgido como enfoques relevantes para un liderazgo educativo exitoso en la era digital.^(5,6,7)

Además, se ha demostrado que el liderazgo pedagógico efectivo tiene un impacto positivo indirecto en el aprendizaje y motivación de los estudiantes. Los directores escolares, en su rol de líderes pedagógicos, pueden influir significativamente en las prácticas docentes y el ambiente de aprendizaje estudiantil.⁽⁸⁾ Esto hace aún más crítico contar con habilidades de liderazgo educativo sólidas para mejorar la calidad de la educación en contextos vulnerables.

Al respecto, Ahn et al. (2021),⁽⁹⁾ han presentado hallazgos donde sugieren que los programas de formación de líderes educativos deben centrarse en el desarrollo de habilidades y competencias para el liderazgo enfocado al aprendizaje en todos los niveles de la organización escolar. Asimismo, los investigadores deberían continuar examinando la estructura multinivel del liderazgo para el aprendizaje, a fin de comprender mejor cómo funciona y cómo puede mejorarse.⁽¹⁰⁾

De esta forma, la importancia de contar con líderes educativos capacitados ha sido ampliamente destacada en publicaciones internacionales recientes.⁽¹¹⁾ Diversos estudios dan cuenta de esta necesidad en ámbitos como la promoción de la alfabetización digital, la autoevaluación y el aprendizaje institucional, la gestión y el liderazgo educativo estratégico, el liderazgo pedagógico de los docentes, el liderazgo en tiempos de crisis como la pandemia y el desarrollo de la competencia digital del profesorado.⁽¹²⁾

Asimismo, se ha enfatizado la necesidad de maestros bien preparados para abordar los desafíos profesionales, que requieren capacitación de alta calidad.^(13,14,15) Conjuntamente, se ha enfatizado la

importancia de las estrategias de aprendizaje en el contexto académico, ya que permiten a los estudiantes adoptar una postura crítica hacia su propio proceso de aprendizaje.⁽¹⁶⁾

Todo lo anterior, resalta la relevancia de contar con líderes educativos sólidamente formados para enfrentar los complejos desafíos actuales y mejorar de manera sostenible la calidad de los procesos y resultados educativos.^(17,18,19,20,21) En esta línea, una creciente evidencia empírica indica que el ejercicio de un liderazgo pedagógico efectivo por parte de directores y otros líderes escolares constituye un factor clave para promover mejoras en la calidad de enseñanza, aprendizaje y logros de los estudiantes, especialmente en establecimientos que atienden a una población socialmente vulnerable.⁽²²⁾

Si bien existen investigaciones recientes que han explorado las interrelaciones entre liderazgo educativo, comunicación y tecnologías digitales, aún faltan estudios enfocados específicamente en contextos vulnerables. En este sentido, Goyanes y Rodríguez-Gómez (2018)⁽²³⁾ han analizado las motivaciones, beneficios y consecuencias de la publicación académica entre docentes e investigadores educativos, concluyendo que la reputación y el reconocimiento juegan un rol central. Asimismo, la investigación de Chinchilla et al. (2022)⁽²⁴⁾ sobre motivación académica de estudiantes, ha destacado la importancia de comprender los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en el éxito escolar. Sin embargo, deben implementarse más investigaciones centradas en cómo estas dinámicas operan específicamente en contextos de vulnerabilidad social y educativa.⁽²⁵⁾

Otros estudios, como el de Vaillant (2019)⁽²⁶⁾ sobre la formación inicial docente en América Latina, ha identificado la necesidad de incorporar la reflexión pedagógica e investigación educativa para fortalecer la calidad de la enseñanza. No obstante, aún existen brechas en cuanto a la generación de recomendaciones prácticas dirigidas a mejorar el liderazgo educativo y la comunicación en escuelas de sectores desfavorecidos en la era digital.^(27,28,29,30,31)

Varios estudios han respaldado la urgente necesidad de abordar los desafíos que enfrentan las escuelas en entornos desfavorecidos en la era digital. Así, Swart et al. (2022)⁽³²⁾ han enfatizado sobre el papel crucial del liderazgo a la hora de inspirar un liderazgo escolar centrado en el equipo en escuelas desfavorecidas. También, George Reyes & Avello-Martínez (2021)⁽³³⁾ han destacado la necesidad de conceptualizar la alfabetización digital para comprender las habilidades necesarias para participar en un mundo hiperconectado.

Por otro lado, Llorent-Bedmar et al. (2017)⁽³⁴⁾ han discutido los obstáculos y mejoras en el liderazgo escolar en contextos desfavorecidos en España, enfatizando la necesidad de mejorar la cualificación docente. A su vez, Asadullah et al. (2013)⁽³⁵⁾ han examinado las divisiones sociales en la participación y los logros escolares en la India, arrojando luz sobre la menor matriculación de mujeres en países predominantemente musulmanes. Por su parte, Zhong et al. (2021)⁽³⁶⁾ han investigado sobre la brecha digital entre estudiantes urbanos y estudiantes migrantes en China, atribuyéndola a la distribución desigual de los recursos educativos.

Igualmente, Rajam et al. (2021)⁽³⁷⁾ han abordado la brecha digital basada en castas en la India, enfatizando la necesidad de abordar la desigualdad educativa y de ingresos. Fejes & Szűcs (2021)⁽³⁸⁾ han estudiado los desafíos que enfrentaron los estudiantes desfavorecidos durante la pandemia de COVID-19, destacando la exacerbación de las desventajas familiares preexistentes y la escasez de recursos educativos.⁽³⁹⁾

En general, estos estudios proporcionan evidencia de la urgente necesidad de abordar los desafíos que enfrentan las escuelas en entornos desfavorecidos en la era digital. Además, destacan la importancia de un liderazgo eficaz, el acceso equitativo a la tecnología y la información, la mejora de las calificaciones de los docentes y el tratamiento de las divisiones y desigualdades sociales. Sin embargo, tal y como han señalado Swart et al. (2022),⁽⁴⁰⁾ esos aportes aún son insuficientes, resaltando la falta de investigaciones específicas que aborden estas cuestiones en profundidad en contextos desfavorecidos.^(41,42,43,44)

En síntesis, la revisión de la literatura permite adelantar que existe consenso sobre la relevancia del liderazgo educativo para mejorar la calidad de la enseñanza en contextos vulnerables y su rol clave en la

incorporación efectiva de tecnologías digitales con fines pedagógicos. No obstante, tal y como se ha descrito, se requieren más investigaciones que propongan recomendaciones específicas para fortalecer las habilidades de liderazgo y comunicación de directores y líderes escolares en ambientes desfavorecidos, considerando sus desafíos y particularidades.^(45,46,47)

En este sentido, se busca llenar ese vacío en la literatura y proporcionar orientación sólida y basada en evidencia para los líderes educativos y responsables de políticas que trabajan en estas comunidades. La comprensión de las mejores prácticas en liderazgo educativo y comunicación en la era digital puede marcar la diferencia en la calidad de la educación que se brinda a los estudiantes en situaciones de desventaja. Por lo que, el presente estudio de revisión sistemática tiene como objetivo sintetizar los hallazgos existentes para identificar tendencias, brechas y oportunidades en esta área de investigación relativamente nueva. A partir de ello, se busca entregar recomendaciones concretas y viables que puedan ser implementadas por líderes educativos, autoridades y otros actores para promover una educación de calidad en contextos de vulnerabilidad social en la era digital.

MÉTODOS

El artículo adopta un enfoque cualitativo, con una metodología documental, descriptiva y analítica. Para realizar la revisión sistemática, se siguieron pautas metodológicas rigurosas establecidas por expertos en revisiones sistemáticas como Codina (2020).⁽⁴⁸⁾ Se aplicaron algunas pautas de la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) propuesta por Page et al. (2021)⁽⁴⁹⁾ como guía metodológica, permitiendo una revisión sistemática transparente y reproducible de la literatura académica sobre las posibles estrategias efectivas de liderazgo y comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital.

Dentro de un diseño documental que implica el uso de diversas fuentes documentales para recopilar datos, el investigador se centra en estos documentos con el propósito de abordar la pregunta de investigación planteada. la epistemología de la inteligencia artificial. La recopilación de información se realizó mediante la técnica de observación documental, garantizando un análisis crítico y completo de las fuentes.

En este sentido incluyó un protocolo estructurado en cuatro (4) fases: 1) Identificación de la pregunta y criterios de elegibilidad, 2) Búsqueda sistemática de fuentes, 3) Selección de los estudios y 4) Extracción, análisis y reporte de los datos. Este procedimiento buscó minimizar los sesgos y errores metodológicos, aportando rigor y transparencia, por lo que, las preguntas que guiaron esta revisión fueron:

- a) ¿Cuáles son los principales enfoques teóricos sobre el liderazgo educativo en contextos desfavorecidos en la era digital?
- b) ¿Cuáles son los efectos del liderazgo educativo en la calidad educativa en contextos desfavorecidos en la era digital?
- c) ¿Qué estrategias de comunicación efectivas se han identificado en el liderazgo educativo en contextos desfavorecidos en la era digital?
- d) ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan los líderes educativos en contextos desfavorecidos en la era digital?
- e) ¿Qué recomendaciones prácticas se pueden ofrecer para mejorar el liderazgo educativo y la comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital?

De esta forma, la búsqueda sistemática incluyó las bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Dialnet, arrojando un total de 2,856 registros. Tras la eliminación de duplicados mediante Mendeley, se llevó a cabo un cribado de los 2,369 registros restantes. Durante esta fase, se excluyeron 2076 registros que no abordaban el tema de interés, y se identificaron 293 informes para su recuperación. El análisis del texto completo se realizó en 246 informes, excluyendo aquellos en otros idiomas (30),

cartas al editor (12), estudios con diseños no pertinentes (39), aquellos sin variables de interés (75), y otros motivos (29). Este proceso resultó en la inclusión de un total de 61 estudios para la revisión.

Se utilizaron términos como "liderazgo educativo", "comunicación", "brecha digital", "vulnerabilidad" y sus equivalentes en inglés. Se incluyeron artículos en español e inglés publicados en revistas académicas durante los últimos 10 años, con incidencia directa en aquellos ubicados en los últimos 5 años. Los criterios de elegibilidad fueron: 1) artículos de investigación empírica o revisiones sistemáticas, 2) estudios sobre liderazgo y comunicación educativa, 3) enfoque en contextos vulnerables y 4) abordaje de tecnologías digitales; excluyéndose opiniones de expertos, reportes gubernamentales y textos no relacionados al campo educativo.

La extracción y análisis de datos se realizó en función de las preguntas de investigación, identificando conceptos y categorías consideradas relevantes mediante un proceso inductivo. Finalmente, se sintetizaron los hallazgos en recomendaciones prácticas fundamentadas en la evidencia, facilitando una visión mucho más comprensiva y generalizadora del fenómeno en cuestión.

RESULTADOS

A través de la revisión sistemática de la literatura, se recopiló información, la cual arrojó luz sobre las complejidades del liderazgo educativo y la comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital.⁽⁵⁰⁾ Estos hallazgos proporcionaron una comprensión integral de los marcos teóricos que rodean el liderazgo educativo, los efectos tangibles del liderazgo en la calidad educativa, estrategias de comunicación efectivas y los desafíos específicos que enfrentan los líderes educativos en entornos desfavorecidos.⁽⁵¹⁾ Por lo que se ofrece una orientación para líderes educativos, formuladores de políticas y todos aquellos interesados en mejorar la calidad de la educación en estos contextos.⁽⁵²⁾

¿Cuáles son los principales enfoques teóricos sobre el liderazgo educativo en contextos desfavorecidos en la era digital?

De acuerdo con los hallazgos reportados por la literatura, se identificaron los siguientes enfoques teóricos para comprender el liderazgo educativo en contextos desfavorecidos en la era digital.⁽⁵³⁾ En este sentido, el conectivismo ha surgido como un nuevo paradigma de aprendizaje que se adapta a los cambios generados por la integración de las tecnologías digitales en la educación. Este enfoque pone énfasis en fomentar ambientes de aprendizaje colaborativos, participativos y conectados en red, donde el conocimiento se distribuye en diversos nodos interrelacionados.⁽⁵⁴⁾ El líder educativo tiene un rol clave en la promoción de comunidades de aprendizaje, plataformas virtuales y el uso de redes sociales con fines formativos. Es por ello que, las instituciones educativas están llamadas a evolucionar hacia ecosistemas abiertos y flexibles de construcción colectiva del conocimiento.⁽⁵⁵⁾

Asimismo, se detectaron estudios donde se ha evidenciado el efecto indirecto pero significativo que puede tener el liderazgo educativo en variables relevantes para los estudiantes de sectores vulnerables, como la formación ciudadana y el desarrollo de la identidad. Los directores, a través de su modelo de gestión y acciones concretas, están en posición de influir positivamente en el sentido de pertenencia, la participación y el compromiso cívico de los alumnos con su comunidad. A su vez, promover ambientes inclusivos, proyectos de servicio comunitario y espacios de expresión ayuda a formar mejores ciudadanos.⁽⁵⁶⁾

Desde una perspectiva más institucional, resulta fundamental que los directores ejerzan un liderazgo pedagógico estratégico, gestionando los equipos docentes y los procesos de enseñanza-aprendizaje de manera planificada y sistemática. Esto implica direccionar las prácticas pedagógicas, evaluar su impacto y orientar la mejora educativa de modo coherente con la visión y proyecto del establecimiento.⁽⁵⁷⁾

De igual manera, la competencia digital de los docentes es un factor crítico, por lo cual los líderes educativos deben crear instancias de formación, acompañamiento y apoyo para que el cuerpo docente integre adecuadamente las tecnologías en sus prácticas de aula. Finalmente, no se puede ignorar el

impacto de las innovaciones digitales en las instituciones educativas y sus líderes. De esta manera, gestionar esta interrelación e influencia mutua es un desafío emergente para lograr una integración efectiva de las TIC al servicio de los procesos formativos.⁽⁵⁸⁾

En síntesis, se requiere un liderazgo educativo capaz de promover ambientes de aprendizaje conectados, potenciar la identidad y participación de los estudiantes, dirigir los equipos y prácticas pedagógicas en forma estratégica y apoyar el desarrollo de competencias digitales en los docentes. Sólo de este modo se podrá aprovechar el potencial de las tecnologías para una educación integral de calidad.

¿Cuáles son los efectos del liderazgo educativo en la calidad educativa en contextos desfavorecidos en la era digital?

Varios estudios han evidenciado que el liderazgo educativo ejerce una influencia positiva en la calidad de la educación en contextos de vulnerabilidad social. Por ejemplo, se ha encontrado que cuando los directores impulsan la formación ciudadana a través de iniciativas concretas y alineadas con el contexto local, se logran mejoras significativas en dimensiones clave como la identidad, el compromiso cívico y la participación de los estudiantes con sus comunidades. Este tipo de liderazgo requiere cercanía con la realidad de los estudiantes, dando valor a sus expresiones culturales y a la promoción de su autoestima y agencia personal como ciudadanos. Las acciones pueden incluir proyectos artísticos colectivos, campañas de conservación ambiental y programas de servicio comunitario, entre otras.⁽⁵⁹⁾

Otro ámbito relevante son las habilidades personales y la sólida formación en gestión educativa estratégica de los líderes escolares, que les permiten configurar procesos y prácticas de conducción más eficaces y focalizados en las necesidades propias de sus establecimientos. Un liderazgo educativo profesionalizado, que combine experiencia, empatía, visión y capacidades técnicas tiene mayores probabilidades de éxito, especialmente en ambientes socialmente vulnerables.⁽⁶⁰⁾

Asimismo, dimensiones como el liderazgo formativo, afectivo, carismático y participativo de los docentes, promovidas desde la dirección también pueden ejercer una influencia positiva en escuelas de sectores socialmente desfavorecidos. Por su parte, el director, en su rol de líder pedagógico, debe motivar constantemente al equipo profesoral, reconociendo sus esfuerzos, facilitando el trabajo colaborativo y creando un clima laboral positivo, inclusivo y orientado al crecimiento profesional continuo. Esto permite configurar comunidades educativas de excelencia en contextos socialmente vulnerables.⁽⁶¹⁾

En la era digital, además, es clave que los líderes escolares comprendan y gestionen estratégicamente la bidireccionalidad existente entre el liderazgo educativo y la incorporación de tecnologías digitales. Esta interrelación, bien encausada, puede potenciar significativamente los procesos de enseñanza-aprendizaje y de gestión en establecimientos de sectores vulnerables. Es por ello por lo que, es fundamental que los directores guíen de manera sistemática la integración de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las prácticas pedagógicas y administrativas.⁽⁶²⁾

Finalmente, sobre la base de la evidencia revisada, es posible manifestar que el liderazgo educativo efectivo tiene el potencial de mejorar la calidad y equidad de la educación en escuelas ubicadas en contextos de vulnerabilidad social. Esto se puede lograr a través de múltiples vías o dimensiones como la formación ciudadana, las habilidades directivas, el clima organizacional positivo y la incorporación de tecnologías, entre otros aspectos. Sin embargo, es imperante seguir profundizando sobre cómo potenciar y maximizar estos efectos positivos del liderazgo escolar en ambientes desfavorecidos.⁽⁶³⁾

¿Qué estrategias de comunicación efectivas se han identificado en el liderazgo educativo en contextos desfavorecidos en la era digital?

La literatura mostró que existen diversas estrategias de comunicación efectiva que pueden implementar los líderes educativos en contextos desfavorecidos para promover mejoras en la era digital.

Una primera estrategia clave es el desarrollo de competencias digitales en docentes, directivos y estudiantes, que permitan integrar pedagógicamente las TIC y aprovecharlas para una comunicación ágil

y pertinente. Contar con habilidades para utilizar herramientas digitales abre posibilidades para mejorar la comunicación interna y los procesos formativos. Asimismo, es fundamental establecer una comunicación fluida y multidireccional entre directores, docentes, estudiantes y comunidades educativas. La literatura reconoce la importancia de interactuar en forma abierta con todos los actores para promover la calidad educativa.⁽⁶⁴⁾

Otra estrategia relevante es la digitalización de procesos administrativos y pedagógicos, junto con la incorporación de herramientas de autoevaluación institucional como el cuestionario SELFIE. Esto facilita el análisis y la mejora continua de los canales comunicacionales internos y externos. También es clave la integración activa de tecnologías digitales en las prácticas pedagógicas y los ambientes de aprendizaje, aprovechando su potencial para mejorar la interacción y la participación estudiantil.⁽⁶⁵⁾ Al mismo tiempo, es necesario que los líderes intermedios reciban formación en las habilidades y competencias necesarias para desempeñar su papel de manera efectiva. Finalmente, la aplicación de competencias digitales permite fortalecer procesos educativos y formativos a través de una comunicación ágil y efectiva.⁽⁶⁶⁾

En este sentido, la literatura muestra la relevancia en cuanto a que los líderes educativos deben gestionar procesos de comunicación efectiva tanto presenciales como virtuales, desarrollen competencias digitales en sus comunidades, integren tecnologías en la docencia e institucionalicen prácticas de comunicación multidireccional. Estas estrategias pueden contribuir significativamente a mejorar la calidad de la educación en contextos de vulnerabilidad social.⁽⁶⁷⁾

¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan los líderes educativos en contextos desfavorecidos en la era digital?

De acuerdo con la presente revisión, se identificaron varios desafíos específicos que enfrentan los líderes educativos en contextos desfavorecidos en la era digital:

Un primer desafío es adaptarse a nuevos paradigmas de aprendizaje como el conectivismo, que requiere implementar entornos educativos más colaborativos y conectados. Otro desafío clave es promover la formación ciudadana y el desarrollo integral de los estudiantes de sectores vulnerables, para fortalecer su identidad y sentido de pertenencia. Asimismo, falta de competencia en los procesos de innovación y el desarrollo organizacional en el contexto digital. La pandemia COVID-19 ha exacerbado los desafíos, especialmente para el alumnado de necesidades educativas especiales o de contextos socioeconómicos desfavorecidos.⁽⁶⁸⁾

Cabe resaltar que, en el escenario educativo latinoamericano, los líderes escolares enfrentan dificultades derivadas del contexto social, político y económico. Finalmente, es fundamental que los líderes educativos apoyen el desarrollo de competencias digitales en docentes y estudiantes, para una educación de calidad en el contexto actual.⁽⁶⁹⁾

En síntesis, los líderes escolares en sectores vulnerables enfrentan desafíos específicos asociados a los cambios en los paradigmas educativos, la formación integral de los estudiantes, la incorporación de tecnologías y el desarrollo de habilidades digitales. Hacer frente a estas problemáticas requiere estrategias de liderazgo educativo adecuadas a las particularidades de estos contextos.⁽⁷⁰⁾

¿Qué recomendaciones prácticas se pueden ofrecer para mejorar el liderazgo educativo y la comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital?

La revisión de la literatura permitió formular varias recomendaciones prácticas basadas en evidencias para fortalecer el liderazgo educativo y la comunicación en contextos vulnerables en la era digital:

En primer lugar, es importante contextualizar las prácticas de liderazgo a la realidad y narrativas locales, evitando adoptar soluciones estandarizadas desde otras realidades.⁽⁷¹⁾ Asimismo, los líderes educativos deben promover activamente la formación ciudadana y el desarrollo de la identidad de los estudiantes de sectores vulnerables. También es clave desarrollar habilidades y competencias de liderazgo en los directivos escolares, para que puedan responder de mejor manera a las problemáticas

específicas de sus comunidades. Por su parte, Schiuma et al. (2021)⁽⁷²⁾ han proporcionado información valiosa y evidencia teórica sobre las prácticas de liderazgo en la era digital, ofreciendo a los profesionales orientación sobre cómo impulsar la transformación digital.^(73,74,75)

En cuanto a la comunicación, la incorporación de herramientas digitales y plataformas virtuales facilita la interacción fluida entre los actores educativos dentro y fuera de la escuela. De igual modo, es fundamental que tanto los líderes educativos como los docentes cuenten con competencias digitales, por lo que se deben proveer instancias de formación y acompañamiento en el uso de TIC.⁽⁷⁶⁾

Tabla 1. Recomendaciones prácticas para el liderazgo educativo en contextos desfavorecidos en la era digital

Desafíos	Recomendaciones prácticas	Autores	Actividad
Enfoques teóricos en liderazgo educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el conectivismo como paradigma de aprendizaje, fomentando entornos colaborativos y conectados. - Enfatizar el papel del liderazgo en la formación ciudadana, fortaleciendo la identidad y el compromiso cívico de los estudiantes. - Liderar procesos pedagógicos estratégicos, gestionando el cambio planificado y sistemáticamente. - Apoyar el desarrollo de competencia digital en docentes y líderes educativos. 	Cabrero et al., 2019; Jara et al., 2019; Briones, 2021; Sierralta Pinedo, 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar entornos colaborativos y conectados. - Promover la formación ciudadana. - Liderar procesos pedagógicos estratégicos. - Apoyar el desarrollo de competencia digital.
Efectos del liderazgo educativo en la calidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar acciones directivas que mejoren el desarrollo integral y compromiso cívico de los estudiantes. - Fortalecer habilidades personales, competencias profesionales y formación pedagógica de los líderes escolares. - Reconocer la influencia positiva de liderazgo afectivo, carismático, participativo y formativo del profesorado. - Considerar la interdependencia entre liderazgo educativo y tecnologías de información en la era digital. 	Jara et al., 2019; Yepes et al., 2023; González Fernández et al., 2019; Cifuentes-Medina et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el desarrollo integral y compromiso cívico de los estudiantes. - Fortalecer habilidades y competencias del liderazgo. - Reconocer la influencia positiva del liderazgo. - Considerar la interdependencia con tecnologías de información.
Efectos del liderazgo educativo en la calidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar competencias digitales en docentes, directivos y estudiantes para integrar pedagógicamente las TIC. - Establecer una comunicación fluida y multidireccional entre todos los actores educativos. 	Fernández-Cruz et al., 2018; Tintoré et al., 2023; Fernández Fernández Miravete & Prendes Espinosa, 2022; Villarreal et al., 2023; Rodríguez Molina y Gairín Sallán, 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar competencias digitales. - Establecer comunicación fluida y multidireccional. - Digitalizar procesos y herramientas de autoevaluación.

Desafíos específicos del liderazgo educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalizar procesos administrativos y pedagógicos, incorporando herramientas de autoevaluación institucional. - Integrar activamente tecnologías digitales en prácticas pedagógicas y ambientes de aprendizaje. - Proporcionar formación en habilidades y competencias digitales para líderes intermedios. - Adaptarse a nuevos paradigmas de aprendizaje como el conectivismo y fomentar entornos colaborativos y conectados. - Promover la formación ciudadana y el desarrollo integral de los estudiantes en contextos vulnerables. - Comprender y utilizar eficazmente las tecnologías digitales para mediar y mejorar la comunicación y el aprendizaje. - Implementar modalidades de aprendizaje mixto (<i>blended learning</i>) e integrar tecnologías en las prácticas pedagógicas. - Apoyar el desarrollo de competencias digitales en docentes y estudiantes. 	<p>Sánchez-Cabrero et al., 2019; Jara et al., 2019; Nieto-Rivas et al., 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar tecnologías en prácticas pedagógicas. - Proporcionar formación en habilidades digitales. - Fomentar entornos colaborativos y conectados. - Promover la formación ciudadana y desarrollo integral. - Utilizar eficazmente las tecnologías digitales. - Implementar modalidades de aprendizaje mixto e integrar tecnologías. - Apoyar el desarrollo de competencias digitales.
Recomendaciones prácticas generales	<ul style="list-style-type: none"> - Contextualizar las prácticas de liderazgo a las realidades locales, evitando soluciones estandarizadas. - Promover activamente la formación ciudadana y el desarrollo de la identidad de los estudiantes. - Desarrollar habilidades y competencias de liderazgo en directivos escolares. - Incorporar herramientas digitales para facilitar la interacción fluida entre los actores educativos. - Proporcionar formación y acompañamiento en el uso de TIC para líderes educativos y docentes. 	<p>Oplatka, 2019; Jara et al., 2019; Marín-González y Alfaro Escobar, 2021; Cervi et al., 2022; Rosales Yepes et al., 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contextualizar prácticas de liderazgo. - Promover formación ciudadana y desarrollo de identidad. - Desarrollar habilidades de liderazgo. - Incorporar herramientas digitales para facilitar la interacción. - Proporcionar formación en el uso de TIC.

Esta tabla resume las recomendaciones prácticas basadas en los desafíos identificados en la revisión sistemática sobre el liderazgo educativo en contextos desfavorecidos en la era digital. Cada desafío se acompaña de las indicaciones específicas y los autores asociados a cada una de ellas. Estas posturas tienen como objetivo ayudar a líderes educativos, autoridades y otros actores a promover una educación de calidad en entornos vulnerables, aprovechando las oportunidades y superando los obstáculos que presenta la era digital.

Al comparar los resultados de este artículo con los hallazgos de otros estudios científicos, se observan convergencias en varios aspectos. Por ejemplo, Jara et al. (2019)⁽⁷⁷⁾ destaca la importancia del liderazgo educativo en la formación ciudadana en contextos desfavorecidos. Este estudio enfatiza la necesidad de promover el desarrollo de la identidad y el sentido de pertenencia de los estudiantes como parte de la educación cívica, mientras Fernández et al. (2019)⁽⁷⁸⁾ concuerdan en la relevancia de la comunicación efectiva en el liderazgo educativo en contextos vulnerables. Ambas investigaciones plantean el uso de herramientas digitales y plataformas en línea para mejorar la comunicación entre líderes educativos, personal docente, estudiantes y la comunidad. Estos hallazgos apoyan la idea de que la comunicación digital puede ser una estrategia efectiva para mejorar la comunicación en contextos desfavorecidos.

Sin embargo, también se observan algunas diferencias en los resultados. Por ejemplo, Tintoré et al. (2019)⁽⁷⁹⁾ enfatizan la importancia de rechazar ideologías foráneas y soluciones importadas en la gestión educativa, mientras que este estudio no aborda específicamente ese aspecto. Asimismo, Tintoré et al. (2023)⁽⁸⁰⁾ destacan la relevancia de desarrollar competencias digitales tanto en los líderes educativos como en los docentes, mientras que este estudio se enfoca más en estrategias de comunicación efectiva en el liderazgo educativo.

En cuanto a las limitaciones del estudio, es importante mencionar que la revisión sistemática se basó en una selección de fuentes bibliográficas de Wos, Scielo y Scopus, lo cual pudo haber limitado la inclusión de otros estudios relevantes publicados en diferentes bases de datos.⁽⁸¹⁾ Además, debido a que la revisión se centró en los últimos cinco años, pudieron ser excluidas investigaciones previas que aún podrían ser pertinentes. Asimismo, la revisión se basó en la disponibilidad de artículos en línea y de acceso abierto, aspecto que pudo haber obviado resultados de otros tipos de trabajos publicados.⁽⁸²⁾

Para futuras investigaciones, se recomienda realizar estudios que profundicen en la influencia de ideologías foráneas en la gestión educativa en contextos desfavorecidos. También sería importante investigar más las competencias digitales específicas que los líderes educativos y docentes necesitan desarrollar para enfrentar los desafíos de la era digital en contextos vulnerables. Asimismo, se sugieren estudios longitudinales, que evalúen el impacto a largo plazo de las estrategias de comunicación efectiva en el liderazgo educativo en contextos desfavorecidos. Por otro lado, sería relevante indagar en la percepción y participación de estudiantes y la comunidad en las estrategias de liderazgo y comunicación en estos contextos.

CONCLUSIONES

Actualmente, la sociedad avanza a pasos acrecentados, esto debido fundamentalmente a los vertiginosos avances que tienen cabida en las áreas de la ciencia y la tecnología. Sin embargo, no todos los sectores sociales tienen acceso al uso de dichas tecnologías, puesto que llegan a alcanzar un alto costo en los mercados. De esta manera, el liderazgo educativo emerge como elemento clave para conducir, promover y organizar procesos fundamentales en contextos digitales desfavorecidos. En este sentido, los resultados presentados pueden guiar a líderes educativos, autoridades y otros actores clave en la implementación de acciones para promover una educación de calidad y una comunicación efectiva en estos contextos. De igual manera, las recomendaciones están orientadas a contextualizar las prácticas de liderazgo, fomentar la identidad y la participación de los estudiantes, desarrollar competencias de gestión y digitales, e incorporar herramientas tecnológicas, entre otros aspectos. Por lo que este estudio de revisión contribuye favorablemente a la comprensión del liderazgo educativo y la comunicación en

escuelas de sectores vulnerables en la era digital, considerándose fundamental el continuo estudio en estos temas, así como llevar a la práctica las recomendaciones sugeridas, con el propósito de mejorar la calidad y equidad educativa en dichos desfavorecidos.

REFERENCIAS

1. Ahn J, Bowers AJ, Welton AD. Leadership for learning as an organization-wide practice: Evidence on its multilevel structure and implications for educational leadership practice and research. *Int J Leadership Educ.* 2021;1-52. doi:10.1080/13603124.2021.1972162
2. Aldana MRM. The violence of love: psychoanalytic perspective. *Community and Interculturality in Dialogue* 2023;3:98-98. <https://doi.org/10.56294/cid202398>.
3. Amada LI, Burgos VS, Ferreyra M, Ibañez DBL, Lopez VE, Medina DZR, et al. Social construction of illness and disease. *Community and Interculturality in Dialogue* 2023;3:65-65. <https://doi.org/10.56294/cid202365>.
4. Arce D, Loyola-Illescas E. Competencias digitales en el contexto COVID 19: una mirada desde la educación. *Rev Innova Educ.* 2021;3(1):120-150. doi:10.35622/j.rie.2021.01.006.es
5. Arzola-Castillo Y. A look at speech therapy for learners with behavioral disorders. *Interdisciplinary Rehabilitation / Rehabilitacion Interdisciplinaria* 2023;3:58-58. <https://doi.org/10.56294/ri202358>.
6. Asadullah M, Kambhampati U, Boo F. Social divisions in school participation and attainment in India: 1983-2004. *Cambridge J Econ.* 2013;38(4):869-893. doi:10.1093/cje/bet006
7. Aubin MJ, Becerra LNC, Chirinos CNS, Condori LSC, Florentin M, Leiva CN, et al. Alternative and complementary medicine: A look at the general culture. *Community and Interculturality in Dialogue* 2023;3:119-119. <https://doi.org/10.56294/cid2023119>.
8. Auza-Santiviáñez JC, Díaz JAC, Cruz OAV, Robles-Nina SM, Escalante CS, Huanca BA. Bibliometric Analysis of the Worldwide Scholarly Output on Artificial Intelligence in Scopus. *Gamification and Augmented Reality* 2023;1:11-11. <https://doi.org/10.56294/gr202311>.
9. Barrios CJC, Hereñú MP, Francisco SM. Augmented reality for surgical skills training, update on the topic. *Gamification and Augmented Reality* 2023;1:8-8. <https://doi.org/10.56294/gr20238>.
10. Bory E de JP, Naranjo OV, Herrero LB, Flores LGA, Fuentes MGB. Pertinence of the teaching use of virtual classroom by Basic Biomedical Science Department. *Seminars in Medical Writing and Education* 2023;2:31-31. <https://doi.org/10.56294/mw202331>.
11. Bowen G. Document analysis as a qualitative research method. *Qual Res J.* 2009;9(2):27-40. doi:10.3316/qj0902027
12. Briones E. Práctica docente y liderazgo pedagógico. *J Latin Am Sci.* 2021;5(2):411-438. doi:10.46785/lasjournal.v5i2.86

13. Calcagno MRF. Independent care performed by nursing professionals in the prevention of delirium. *Interdisciplinary Rehabilitation / Rehabilitacion Interdisciplinaria* 2023;3:55-55. <https://doi.org/10.56294/ri202355>.

14. Carballo-Torres D, Caballero-Aguirrechu I, Ortiz-Roque J, Sánchez-Rojas I, González-Argote J. Extraadrenal metastatic malignant pheochromocytoma with atypical metastasis. Case report. *Gaceta Mexicana de Oncología* 2021;20:579-84. <https://doi.org/10.24875/j.gamo.20000175>.

15. Castellanos-Ramírez JC, Carrasco SAN. Educación Superior en México: los retos del gobierno presidencial en el periodo 2018-2024 en materia de cobertura. *Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*. 2022;30(115):394-413. doi:10.1590/S0104-403620210002902288

16. Castillo-Gonzalez W, Lepez CO, Bonardi MC. Augmented reality and environmental education: strategy for greater awareness. *Gamification and Augmented Reality* 2023;1:10-10. <https://doi.org/10.56294/gr202310>.

17. Cervi L, Tejedor Calvo S, Robledo-Dioses K. Comunicación digital y ciudad: Análisis de las páginas web de las ciudades más visitadas en el mundo en la era de la Covid-19. *Rev Latina De Comunicación Social*. 2023;(81):81-108. doi:10.4185/RLCS-2023-1845

18. Chaucono Catrino JC, Mellado Hernández ME, Bizama González RE, Aravena Kenigs OA. Persona líder intermedia: influencia en las transformaciones de prácticas de liderazgo pedagógico del personal directivo escolar. *Rev Educ*. 2022;46(2):493-510. doi:10.15517/revedu.v46i2.49655

19. Chinchilla C, Santana M, Vergel A. Motivación en estudiantes universitarios como factor generador de la calidad en educativa. *Rev Boletín Redipe*. 2022;10(13):443-454. doi:10.36260/rbr.v10i13.1758

20. Chochabot J, Becerra M. Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes. *Rev Científica Epistemia*. 2021;5(1). doi:10.26495/re.v5i1.1890

21. Cifuentes-Medina JE, González-Pulido JW, González-Pulido A. Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*. 2020;14(26):78-93. doi:10.15765/pnrm.v14i26.1482

22. Codina L. Revisiones bibliográficas sistematizadas en Ciencias Humanas y Sociales. 1: Fundamentos. *Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*. 2020;1:50-60. doi:10.31009/metodos.2020.i01.05

23. Contreras DEÁ, Pérez CMD, Morales RH. Factores académicos asociados al proceso de investigación formativa en las instituciones educativas del sector oficial de Sincelejo, Sucre. *Región Científica* 2023;2:202319-202319. <https://doi.org/10.58763/rc202319>.

24. Corbett F, Spinello E. Connectivism and leadership: harnessing a learning theory for the digital age to redefine leadership in the twenty-first century. *Heliyon*. 2020;6(1):e03250. doi:10.1016/j.heliyon.2020.e03250

25. Domínguez-Lloria S, Pino-Juste M. Análisis comparativo de la formación inicial del profesorado de música de primaria y secundaria en Europa. *Rev Electrónica de LEEME*. 2020;(46):224-239. doi:10.7203/leeme.46.18033

26. Dorado-Martínez Á, Yandar JA, Garcez-Muñoz Y, Obando-Guerrero LM. Programa de estrategias de aprendizaje para estudiantes de una institución educativa. *Praxis & saber*. 2020;11(25):75-95. doi:10.19053/22160159.v11.n25.2020.9272

27. Fejes JB, Szűcs N. Digital learning for disadvantaged students during Covid-19: Perceptions of teachers in Hungary's after-school programmes. *Intersections. East European Journal of Society and Politics*. 2021;7(3):60-79. doi:10.17356/ieejsp.v7i3.783

28. Fernández Cruz FJ, Fernández Díaz MJ, Rodríguez Mantilla JM. El proceso de integración y uso pedagógico del tic en los centros educativos madrileños. *Educación XX1*. 2018;21(2). doi:10.5944/educxx1.17907

29. Fernández Miravete AD, Prendes Espinosa MP. Evaluación del proceso de digitalización de un centro de Enseñanza Secundaria con la herramienta SELFIE. *Contextos educativos: revista de educación*. 2022;(30):99-116. doi:10.18172/con.5357

30. Fernández R, Palomares-Ruiz A, Gómez E, Palacios S. Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos Educativos Revista De Educación*. 2019;(24):9-25. doi:10.18172/con.3936

31. Garcia-Rivero AA, Gonzalez-Argote J, Martínez Larrarte JP, Iglesias González IM, Dorta-Contreras AJ. Neuroimmunological response in neuro-Behçet's. *Reumatología Clínica* 2019;15:117-20. <https://doi.org/10.1016/j.reuma.2017.02.005>.

32. García-Rivero AA, González-Argote J. Investigación científica estudiantil en sintonía con las tendencias actuales. *Medwave* 2017;17:e6936. <https://doi.org/10.5867/medwave.2017.03.6936>.

33. George Reyes CE, Avello-Martínez R. Alfabetización digital en la educación. Revisión sistemática de la producción científica en Scopus. *Rev Educación a Distancia (RED)*. 2021;21(66). doi:10.6018/red.444751

34. Giraldo ML, Carvajal KJR, López JTS. Impacto de la pandemia en el comportamiento del comercio B2C en Colombia. *Región Científica* 2023;2:202320-202320. <https://doi.org/10.58763/rc202320>.

35. Gómez JLJ, Suarez EJC. Construcción del pensamiento computacional mediante la incorporación de la educación STEM en el currículo de secundaria del departamento del Quindío (Colombia). *Región Científica* 2023;2:202326-202326. <https://doi.org/10.58763/rc202326>.

36. González Fernández R, Palomares Ruiz A, López Gómez E, Gento Palacios S. Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos Educativos. Revista de Educación*. 2019;(24):9-25. doi:10.18172/con.3936

37. Gonzalez-Argote J, Garcia-Rivero AA. Evaluation of the function of Cuban student journals. *Educacion Medica* 2021;22:161-7. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.04.017>.

38. Gonzalez-Argote J, Gonzalez-Argote D. 10 Best practices in Immersive Learning Design and 10 points of connection with the Metaverse: a point of view. *Metaverse Basic and Applied Research* 2023;2:7-7. <https://doi.org/10.56294/mr20237>.

39. Gonzalez-Argote J. A Bibliometric Analysis of the Studies in Modeling and Simulation: Insights from Scopus. *Gamification and Augmented Reality* 2023;1:5-5. <https://doi.org/10.56294/gr20235>.

40. Goyanes M, Rodríguez-Gómez EF. ¿Por qué publicamos? Prevalencia, motivaciones y consecuencias de publicar o perecer. *Profesional de la Información*. 2018;27(3):548-558. doi:10.3145/epi.2018.may.08

41. Gutierrez-Moreno A. Educación en tiempos de crisis sanitaria: pandemia y educación. *Praxis*. 2020;16(1):7-10. doi:10.21676/23897856.3040

42. Hortigüela-Alcalá D, Pueyo Á, López-Aguado M, Manso J, Fernández-Río J. Familias y docentes: garantes del aprendizaje durante el confinamiento. *Rev Internacional De Educación Para La Justicia Social*. 2020;9(3):353-370. doi:10.15366/riejs2020.9.3.019

43. Jara C, Bachmann M, Cox C. Liderazgo educativo y formación ciudadana: visión y prácticas de los actores. *Calidad en La Educación*. 2019;(51):350-381. doi:10.31619/caledu.n51.687

44. Jiménez ÓG, Torres JR, Cruz PC. La competencia digital del profesorado y la atención a la diversidad durante la COVID-19: Estudio de caso. *Revista de Comunicación y Salud: RCyS*. 2020;10(2):483-502. doi:10.35669/rcys.2020.10(2).483-502

45. Jiménez Pérez GE, Chávez Gomero RJ, Arteta Huerta HA. Empoderamiento y liderazgo educativo en directores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. *Revista ConCiencia EPG*. 2020;5(1):15 - 25. doi:10.32654/CONCIENCIAEPG.5-1.2

46. Kochen G. La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Revista Innovaciones Educativas*. 2020;22(33):9-14. doi:10.22458/ie.v22i33.3349

47. Larroza MMM, Zotelo MES. Estrategias didácticas en plataformas educativas: experiencia de docentes de Licenciatura en Administración en universidad pública de Paraguay. *Región Científica* 2023;2:202330-202330. <https://doi.org/10.58763/rc202330>.

48. Laukka E, Hammarén M, Pölkki T, Kanste O. Hospital nurse leaders' experiences with digital technologies: a qualitative descriptive study. *J Adv Nurs*. 2022;79(1):297-308. doi:10.1111/jan.15481

49. Lepez CO, Aguilar AE, Saavedra MO. Cuidados Paliativos: Disfagia, perspectivas clínicas y psicosociales. *Interdisciplinary Rehabilitation / Rehabilitacion Interdisciplinaria* 2023;3:68-68. <https://doi.org/10.56294/ri202368>.

50. Llorent-Bedmar V, Cobano-Delgado V, Navarro-Granados M. School leadership in disadvantaged contexts in Spain: Obstacles and improvements. *Educ Manag Admin & Leadership*. 2019;47(1):147-164. doi:10.1177/1741143217728084

51. Lugo NT. Ethical considerations in prenatal diagnosis and genetic counseling: Ethical considerations in prenatal diagnosis and genetic counseling. *Seminars in Medical Writing and Education* 2023;2:38-38. <https://doi.org/10.56294/mw202338>.

52. Luna GJJ. Study on the impact of artificial intelligence tools in the development of university classes at the school of communication of the Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. *Metaverse Basic and Applied Research* 2023;2:51-51. <https://doi.org/10.56294/mr202351>.

53. Machuca-Contreras F, Canova-Barrios C, Castro MF. Una aproximación a los conceptos de innovación radical, incremental y disruptiva en las organizaciones. *Región Científica* 2023;2:202324-202324. <https://doi.org/10.58763/rc202324>.

54. Marín-González F, Alfaro Escobar LC. Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Rev Venezolana de Gerencia*. 2021;26(96):1041-1057. doi:10.52080/rvgluz.26.96.4

55. Milián YF. Proyección social de la Farmacología desde la educación médica. *Community and Interculturality in Dialogue* 2023;3:84-84. <https://doi.org/10.56294/cid202384>.

56. Montano M de las NV. Mejorando la Práctica Pedagógica: Una Revisión de los Procesos Educativos. *Seminars in Medical Writing and Education* 2023;2:29-29. <https://doi.org/10.56294/mw202329>.

57. Montano M de las NV. The psychiatric dysfunctions associated to the labor estrés in professionals of the education. *Interdisciplinary Rehabilitation / Rehabilitacion Interdisciplinaria* 2023;3:60-60. <https://doi.org/10.56294/ri202360>.

58. Moreno MCC, Castro GLG. Unveiling Public Information in the Metaverse and AI Era: Challenges and Opportunities. *Metaverse Basic and Applied Research* 2023;2:35-35. <https://doi.org/10.56294/mr202335>.

59. Muafiah E, Mumtaz N, Maharani S. Leadership style and educational quality at state islamic university. *Al-Ishlah J Pendidikan*. 2023;15(1):399-410. doi:10.35445/alishlah.v15i1.2453

60. Nieto-Rivas E, Jiménez J, Silva D, Choque M. Análisis de las competencias digitales en el fortalecimiento de los procesos pedagógicos. *Ciid Journal*. 2022;3(1):65-85. doi:10.46785/ciidj.v3i1.76

61. Olaya HDA, Atocha MRÁ, Claudio BAM. Empowerment and work performance of the personnel of a pharmaceutical company. *Health Leadership and Quality of Life* 2022;1:9-9. <https://doi.org/10.56294/hl20229>.

62. Olaya HDA, Atocha MRÁ, Ruiz GEZ, Claudio BAM. Empowerment as a driver of job performance: evidence from the literature and theoretical perspectives. *Health Leadership and Quality of Life* 2022;1:11-11. <https://doi.org/10.56294/hl202211>.

63. Oplatka I. El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. *Rev Eletrônica De Educação*. 2019;13(1):196-210. doi:10.14244/198271993072

64. Oviedo AM, Gonzalez-Argote J. Factors associated with resistance to the implementation of the electronic medical record. *Revista Cubana de Medicina Militar* 2022;51.

65. Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, Shamseer L, Tetzlaff JM, Akl EA, Brennan SE, Chou R, Glanville J, Grimshaw JM, Hróbjartsson A, Lalu MM, Li T, Loder EW, Mayo-Wilson E, McDonald S, McGuinness LA, Stewart LA, Thomas J, Tricco AC, Welch VA, Whiting P, Moher D. Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*. 2021;74:790-799. doi:10.1016/j.recesp.2021.06.016

66. Portilla LU. Scientific fraud: attack on the credibility of science. *Seminars in Medical Writing and Education* 2023;2:34-34. <https://doi.org/10.56294/mw202334>.

67. Prieto YN, Sánchez GAR, García AP. The discipline of Medical Psychology in the ethical-humanistic education of medical students. *Seminars in Medical Writing and Education* 2023;2:42-42. <https://doi.org/10.56294/mw202342>.

68. Rajam V, Reddy AB, Banerjee S. Explaining caste-based digital divide in India. *Telematics and Informatics*. 2021;65:101719. doi:10.1016/j.tele.2021.101719

69. Ramos EEA, Veliz AXL, Ruiz GEZ, Claudio BAM. Multidimensional approach to service quality and user satisfaction in the context of health care. *Health Leadership and Quality of Life* 2022;1:13-13. <https://doi.org/10.56294/hl202213>.

70. Ramos EEA, Veliz AXL, Ruiz GEZ, Claudio BAM. Quality of Health Services and User Satisfaction in a Health Center in North Lima, Lima - 2023. *Health Leadership and Quality of Life* 2022;1:12-12. <https://doi.org/10.56294/hl202212>.

71. Robles MFG, González ML. Treatment abandonment-continuity factors. *Community and Interculturality in Dialogue* 2023;3:101-101. <https://doi.org/10.56294/cid2023101>.

72. Rodrigues HPC, Ávila de Lima J. Instructional leadership and student achievement: school leaders' perspectives. *Int J Leadership Educ*. 2020;1-25. doi:10.1080/13603124.2020.1869312

73. Rodríguez E, Guevara OC, Martín ZM. Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*. 2022;10(2):66-79. doi: <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/2255/3966>

74. Rodríguez E. El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*. 2022;14(3):27-37. doi: <https://acortar.link/BjZ85>

75. Rodríguez Molina GA, Gairín Sallán J. Prácticas de liderazgo intermedios en organizaciones escolares de Chile. *Int J Educational Leadership and Management*. 2020;8(1):88-111. doi:10.17583/ijelm.2020.4044

76. Rodríguez Torres E, Pérez Gamboa AJ, Camejo Pérez Y. La formación del liderazgo distribuido en la intervención a favor del patrimonio cultural. *Transformación*. 2023;19(2):317-336. doi:10.11120/rifie.52.1.2023.33-42

77. Romero-Carazas R. Prompt lawyer: a challenge in the face of the integration of artificial intelligence and law. *Gamification and Augmented Reality* 2023;1:7-7. <https://doi.org/10.56294/gr20237>.

78. Ron M, Pérez A, Hernández-Runque E. Prevalencia del dolor músculo esquelético auto-percibido y su asociación con el género en teletrabajadores/as del tren gerencial de una empresa manufacturera de alimentos venezolana. *Interdisciplinary Rehabilitation / Rehabilitación Interdisciplinaria* 2023;3:51-51. <https://doi.org/10.56294/ri202351>.

79. Rosales Yepes A, Montes Miranda A, Gamboa Suárez AA. Liderazgo eficaz para la calidad educativa y la acreditación univers

80. Ruiz A del PG, Falla JAM, Diaz LYR, Ortiz NE, Rojas MG. Positioning of the brand SingleTrack bicycle workshop in the Quirinal neighborhood of Bogota: Strategies for the year 2023. *Health Leadership and Quality of Life* 2022;1:17-17. <https://doi.org/10.56294/hl202217>.

81. Sandheinrich P, Hutson J. Haptic Preservation of Cultural Ephemera: An Extended Reality Solution Using Stereoscopic Experience Replication for Victorian Parlor Culture. *Metaverse Basic and Applied Research* 2023;2:48-48. <https://doi.org/10.56294/mr202348>.

82. Tito YMG, López LNQ, Gamboa AJP. Metaverse and education: a complex space for the next educational revolution. *Metaverse Basic and Applied Research* 2023;2:56-56. <https://doi.org/10.56294/mr202356>.

FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Curación de datos: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Análisis formal: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Adquisición de fondos: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Investigación: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Metodología: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Administración del proyecto: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Recursos: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Software: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Supervisión: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Validación: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Visualización: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Redacción - borrador original: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.

Redacción - revisión y edición: Daniel Roman-Acosta, Norma Caira-Tovar, Esteban Rodríguez-Torres, Alfredo Javier Pérez Gamboa.