

# 18

Fecha de presentación: julio, 2021  
Fecha de aceptación: septiembre, 2021  
Fecha de publicación: octubre, 2021

## EL LIDERAZGO SINCRÓNICO EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR **SYNCHRONOUS LEADERSHIP IN THE TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION**

Jorge Rene Viteri Moya<sup>1</sup>

E-mail: [ua.jorgeviteri@uniandes.edu.ec](mailto:ua.jorgeviteri@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5705-4590>

Gustavo Adolfo Álvarez Gómez<sup>1</sup>

E-mail: [ua.gustavoalvarez@uniandes.edu.ec](mailto:ua.gustavoalvarez@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7898-3076>

Cristina Viteri Sánchez<sup>2</sup>

E-mail: [cristina.viteri.sanchez@udla.edu.ec](mailto:cristina.viteri.sanchez@udla.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5225-3398>

Maikel Yelandi Leyva Vázquez<sup>1</sup>

E-mail: [mleyvaz@gmail.com](mailto:mleyvaz@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7911-5879>

<sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad de Las Américas. Ecuador.

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Viteri Moya, J. R., Álvarez Gómez, G. A., Viteri Sánchez, C., & Leyva Vázquez, M. Y. (2021). El liderazgo sincrónico en la transformación de la educación superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S2), 139-146.

### RESUMEN

En esta nueva era postpandemia, se necesita eliminar los límites convencionales del liderazgo empresarial, por tanto, el liderazgo sincrónico se propone como la nueva forma desplegar de la más alta experiencia nacional para el control de sus procesos en la actual etapa luego de la influencia de la pandemia en la educación. Para su implementación como mejor continua como motor de la transformación de la educación superior en una institución ecuatoriana, resulta necesario diagnosticar de forma inicial el estado de los autores, lo cual constituye el objetivo de la investigación. Se conoce además que se necesita humanizar las organizaciones para lograr una comunidad en la que las personas se sitúan en el centro del negocio y en la que se establecen relaciones de calidad basadas en la voluntad de compartir un espacio común a largo plazo. Para ello es fundamental, reconocer las características humanas. Para dar cumplimiento a esto se expuso un estudio del caso, luego se aplicó la técnica IADOV. Finalmente se proponen estrategias a seguir para la eliminación de las brechas detectadas.

**Palabras clave:** Transformación de la educación superior, liderazgo sincrónico, nivel de satisfacción, IADOV.

### ABSTRACT

In this new post-pandemic era, it is necessary to eliminate the conventional limits of business leadership. Therefore, synchronous leadership is proposed as the new way to deploy the highest national experience to control its processes in the current stage after the influence of the pandemic in education. For its implementation as the best continuous engine of the transformation of higher education in an Ecuadorian institution, it is necessary to initially diagnose the state of the authors, which is the objective of the research. It is also known that organizations need to be humanized to achieve a community in which people are at the center of the business and in which quality relationships are established based on the desire to share a common space in the long term. For this, it is essential to recognize human characteristics. To comply with this, a case study was presented, then the IADOV technique was applied. Finally, strategies are proposed to be followed to eliminate the gaps detected.

**Keywords:** Transformation of higher education, synchronous leadership, satisfaction level, IADOV.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad ecuatoriana ha sufrido cambios que han resignificado su rol y su relación con la sociedad. Estos cambios han conllevado a un nuevo marco de políticas públicas y un nuevo escenario en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo en base a la creación y aplicación de conocimiento. Los objetivos de desarrollo, fijados por el Estado, se centran en los conceptos del *Sumak Kawsay* o Buen Vivir. La generación, apropiación y aplicación de conocimiento desde la Educación Superior, se vuelve una estrategia central para la concreción de este buen vivir (Milia, 2014).

En este marco de reformas, se ha visto una modificación en las relaciones entre las Instituciones de Educación Superior (IES), el gobierno y la sociedad. Paralelamente a las inversiones y evaluaciones realizadas en la educación superior, emerge un nuevo marco de políticas públicas no solo para las actividades educativas sino también para las de Ciencia y Tecnología. Entre otras funciones para acreditar su calidad (Milia, 2014).

Las intenciones es que este nuevo Sistema de Educación Superior actúe de acuerdo a los nuevos desafíos estratégicos, las necesidades de desarrollo nacional y sus objetivos, y la construcción de la renovada estructura del país. Se puede decir que, en un momento dado, las universidades perdieron su autonomía, situación que compensaban con un proceso de planificación. Pero en la actualidad se desea que este nuevo proceso de cambio incorpore un desarrollo de instrumentos que vincule la planificación con las actividades de ciencia, tecnología e innovación y los objetivos de desarrollo nacionales (Milia, 2014).



Figura 1. Principales relaciones en el marco de políticas públicas ecuatorianas, línea histórica 2007-2014.

Nota: Adaptado de (Milia, 2014).

En esta "Nueva IES" surgen novedosas formas de pensar y administrar las instituciones universitarias. Donde toma un lugar primordial nuevas políticas, exigencias y expectativas para las universidades. De esta forma la inversión pública puede tener resultados tangibles en un horizonte temporal mediano, es decir, a corto y mediano plazo. La figura 2 expone un análisis de esta nueva forma de dirección.

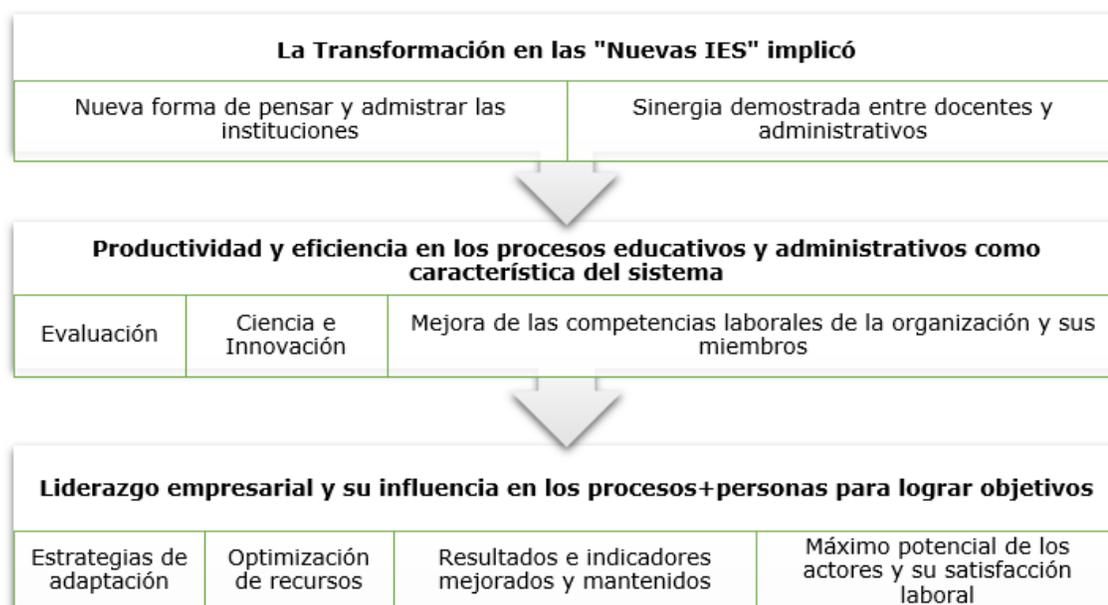


Figura 2. Directrices para la transformación de la educación superior

De esta manera se satisface las necesidades del país desde la mejora de las instituciones de educación superior desde la obtención del máximo potencial de los trabajadores incluyendo su satisfacción laboral. Es decir que la mejora continua de las IES estaría refrendada en además en la calidad de vida institucional.

Las instituciones de forma general han sido convocadas al logro de la sinergia entre sus capacidades entre las que se destaca el talento humano. De ahí la fusión lograda en la implementación de la política del Buen Vivir y las directrices trazadas por la Carta Magna. En la actualidad la pandemia de provocada por la COVID-19 ha impuesto nuevas reformas en el logro de los objetivos, provocando la reestructuración de la forma de pensar (Latapí, 2009; Gallano, 2020; Valdivia & Romera, 2013; Umaña-Mata, 2020). En esta nueva era postpandemia, se necesita eliminar los límites convencionales del liderazgo empresarial, por tanto, el liderazgo sincrónico se propone como la nueva forma desplegar de la más alta experiencia nacional para el control de sus procesos en la actual etapa luego de la influencia de la pandemia en la educación.

Por tanto, para su implementación como mejor continua como motor de la transformación de la educación superior en una institución ecuatoriana, resulta necesario diagnosticar de forma inicial el estado de los autores. Lo anterior constituye el objetivo principal del presente documento basado en la hipótesis de que si se conoce el nivel de conocimiento sobre el tema y el grado de satisfacción con el mismo se podrán sentar las bases minimizando la resistencia al cambio. Se conoce además que se necesita humanizar las organizaciones para lograr una comunidad en la que las personas se sitúan en el centro del negocio y en la que se establecen relaciones de calidad basadas en la voluntad de compartir un espacio común a largo plazo. Para ello es fundamental, reconocer las características humanas (Espinoza & Armenta, 2020).

Para dar cumplimiento a lo propuesto, se plantean como tareas específicas a desarrollar:

1. Enunciar las nociones básicas del liderazgo sincrónico mediante un estudio de caso.
2. Realizar diagnóstico determinando el grado de conocimiento de los actores del proceso en la institución seleccionada y su nivel de satisfacción con la futura implementación del liderazgo sincrónico aplicando el siguiente hilo conductor.



Figura 3. Enfoque de procesos que expone el flujo de datos para la resolución del objetivo

En lo adelante, el documento se estructura de la siguiente manera: descripción de los materiales y métodos a emplear, un epígrafe dedicado al desarrollo del caso de estudio. Luego otro denominado resultados y discusión donde se exponen la aplicación del método, sus resultados y las posibles estrategias a seguir. Posteriormente se enuncian las conclusiones arribadas una vez terminado el estudio y las referencias bibliográficas utilizadas en el texto.

## MATERIALES Y MÉTODOS

**Métodos para la recopilación de información:** Para las entrevistas y cuestionarios de la investigación se desarrolló un Grupo de enfoque o grupo focal. Se considera por algunos investigadores como entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones con grupos pequeños o medianos (de tres a 10 personas), en las cuales las personas que interactúan conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámica grupales (Fernández et al., 2014). La observación directa responde a la obtención de datos a modo de fotografía del momento presente en un grupo determinado de personas. Se procede a observar el comportamiento de los actores en situaciones regulares. Con el objetivo de detectar patrones de comportamiento en relación con el caso de estudio.

## Métodos para el procesamiento de información

**Estadística descriptiva:** Se encarga de recoger, almacenar, ordenar, realizar tablas o gráficos y calcular parámetros básicos sobre el conjunto de datos. Con el objetivo de resumir la información, se exponen diversas fórmulas que ofrecen medidas de un determinado tipo como la dispersión o variabilidad y otras sobre la posición de un valor.

**IADOV:** La técnica de V.A. Iadov en su versión original fue creada por su autor para el estudio de la satisfacción por la profesión en carreras pedagógicas (Kuzmina, 1970). Esta técnica fue utilizada para evaluar la satisfacción por la profesión en la formación profesional pedagógica y explicada la metodología para su utilización en (Gonzalez, 1994). La técnica está conformada por cinco preguntas: tres cerradas y 2 abiertas. Constituye una vía indirecta para el estudio de la satisfacción, ya que los criterios que se utilizan se fundamentan en las relaciones que se establecen entre tres preguntas cerradas que se intercalan dentro de un cuestionario cuya relación el sujeto desconoce. Estas tres preguntas se relacionan a través de lo que se denomina el “Cuadro Lógico de Iadov”. Las preguntas no relacionadas o complementarias sirven de introducción y sustento de objetividad al encuestado que las utiliza para ubicarse y contrastar las respuestas. El número resultante de la interrelación de las tres preguntas indica la posición de cada sujeto en la escala de satisfacción (Alfredo-Cacpata et al., 2019; Andrade Santamaría et al., 2020; Batista-Hernandez et al., 2018; Squilanda et al., 2020).

Tabla 1. Sistema de evaluación para los expertos

Categoría		Puntuación	
A	Claramente satisfecho(a)	3	(+1)
B	Más satisfecho(a) que insatisfecho(a)	2,3	(+0,5)
C	No definido	1.5	(0)
D	Más insatisfecho(a) que satisfecho(a)	1	(-0,5)
E	Claramente insatisfecho(a)	0	(-1)
C	Contradictorio(a)	2	(0)

Nota: Es la escala de satisfacción. (Hernández Calzada, 2013)

Tabla 2. Cuadro Lógico de IADOV

	1ª pregunta								
	Si	No sé	No						
	2ª pregunta								
	Si- No sé-No	Si- No sé-No	Si- No sé-No						
3ª pregunta									
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	3	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Nota: (Hernández Calzada, 2013)

El índice de satisfacción grupal (ISG) se obtiene utilizando la fórmula siguiente:

$$ISG = \frac{A(+1) + B(+0.5) + C(0) + D(-0.5) + E(-1)}{N} \quad (1)$$

Donde: N es la cantidad total de encuestados y las letras corresponden a la cantidad de encuestados en las categorías que se indican en la tabla 1.

El índice de satisfacción grupal puede oscilar entre  $[-1;1]$ , dividido en las categorías siguientes:



Figura 1. Categorías de satisfacción

Figura 4. *Categorías de satisfacción*

**Nota:** (Hernández Calzada, 2013)

## CASO DE ESTUDIO

Para la elaboración del caso se consultó la siguiente literatura: (Botía, 2011; Kochen, 2020; Galván, 2021; Ordoñez et al., 2020).

El liderazgo sincrónico o llegar a la sincronía en el Comité Directivo, significa que todos y cada uno de sus miembros tienen consistentemente absoluta claridad de lo siguiente:

- La arquitectura estratégica: Visión, propósito, plan de juego, capacidades diferenciadoras, prioridades estratégicas y portafolio de proyectos.
- La arquitectura de gestión: procesos, gobernabilidad, foros, indicadores
- La arquitectura cultural: DNA cultural, liderazgo, reconocimiento y consecuencia, comunicación.
- Del mapa de ruta de la transformación.
- Del objetivo y el rol que le toca cada uno en todo lo anterior.
- De lo que requiere cada uno del resto del Equipo y de lo que cada uno puede aportar, tanto por sus habilidades profesionales, como personales.

Liderazgo sincrónico va más allá de liderazgo servicial y del colaborativo; pero sienta sus bases en estos. Por lo que, para el logro de la sincronía se necesita cultivar las siguientes características:

- humildad
- consistencia y disciplina
- servicio
- interés genuino en el bien común
- proactividad y responsabilidad personal

Su logro conlleva a que el Comité Directivo actúe como un solo ente y una sola voz en lo siguiente:

- Foco en las Capacidades Diferenciadoras: en su gestión diaria, el filtro para las decisiones de inversión, tiempo o esfuerzo, son las capacidades diferenciadoras definidas en la Arquitectura estratégica y no las prioridades funcionales.
- Los recursos son de la Empresa: la gestión de los recursos humanos, financieros y de infraestructura es a total compañía; se asignan donde generan más valor.
- Operación basada en procesos: sin perder agilidad ni generar sobre costos, los procesos se respetan, se miden, se revisan y se mejoran. Un ejemplo de ello es la aplicación sincrónica de herramientas del modelo de gestión.
- Son equipo: se constituyen como un Equipo de Trabajo real que se respalda, se apoya y se compromete en el bien superior (estrategia) y el bien común (a total compañía).

Este tipo de liderazgo toma tiempo, y es necesario pasar por varias etapas de la Ruta de Transformación. Es clave que suceda el Taller de Alineación y Arquitectura Estratégica del Comité Directivo. Este taller no solo marca el rumbo y se convierte en la brújula de la Transformación y Gestión, sino que marca el inicio de la integración del Comité Directivo como miembros de un Equipo. Marca el inicio de dejar de ser la suma de cabezas funcionales, para pasar a desempeñarse como miembros del máximo ente de gobierno en la operación de la Empresa, a ser un Foro de Gestión y un Equipo de Trabajo.

Debe contarse con una definición clara del DNA Cultural y de la Evolución del Liderazgo deseado en la Empresa. Debe ser una definición hecha precisamente por este Equipo de Trabajo con plena convicción y apropiación. Finalmente, debe existir un trabajo intencionado y programado de sesiones de integración del Comité Directivo como un Equipo. Estas sesiones tienen un diseño particular, una cadencia y una facilitación intencionada para llevar a esta suma de Ejecutivos altamente competitivos y grandes líderes de la organización, a la Sincronía.

Las investigaciones exponen que, aunque los líderes eficaces deben ser capaces de mantener a sus equipos dentro de un horario y gestionar el tiempo de forma eficaz para cumplir con los plazos (algo en lo que destacan los individuos urgidos de tiempo), también necesitan facilitar las interacciones interpersonales dentro de estos horarios para ayudar a los empleados a funcionar como un equipo (algo en lo que destacan los individuos con alta preferencia de sincronía).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Preparación y aplicación de cuestionario “Test IADOV para Administrativos y Dirigentes”

Estimado(a):

Como parte del proceso de transformación de la educación superior, se desea implementar el liderazgo sincrónico como solución ante la situación que presenta la institución postpandemia. Usted como parte vital de este proceso, su valoración respecto a los siguientes aspectos resulta de sumo interés:

1- ¿Qué conoce usted de liderazgo sincrónico?  
2- ¿Qué opina usted sobre el liderazgo actual?

3- ¿Usted empatiza con las pautas del liderazgo sincrónico en las instituciones educacionales?  
Sí \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4- ¿Considera que su institución posee las condiciones para aplicar el liderazgo sincrónico?  
Sí \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5- ¿Empatiza con la idea de la implementación de liderazgo sincrónico como respuesta ante la pandemia?

Me gusta mucho \_\_\_\_\_  
Me gusta más de lo que me disgusta \_\_\_\_\_  
Me es indiferente \_\_\_\_\_  
Me disgusta más de lo que me gusta \_\_\_\_\_  
No me gusta \_\_\_\_\_  
No sé decir \_\_\_\_\_

Se aplicó a la muestra constituida en la población objetivo y expertos seleccionados. Se prepararon cuestionarios dirigidos a la obtención de información sobre la problemática real y emitir las posibles soluciones, para obtener conclusiones válidas y sustentar los resultados. Para la aplicación del cuestionario se tomó en consideración el papel que desempeñan los administrativos dentro del engranaje de dirección, por tantos se decidió aplicarles dicho cuestionario y evaluar por separado los resultados obtenidos.

### Resultados obtenidos

Tabla 3. Distribución de administrativos y dirigentes según escala de satisfacción

Escala de satisfacción	Administrativos	Dirigentes
Clara satisfacción	7	6
Más satisfecho que insatisfecho	9	7
No definido	5	1
Más insatisfecho que satisfecho	2	1
Clara insatisfacción	0	0
Contradictorio	0	0
Total	23	15
ISG	0.457	0.600

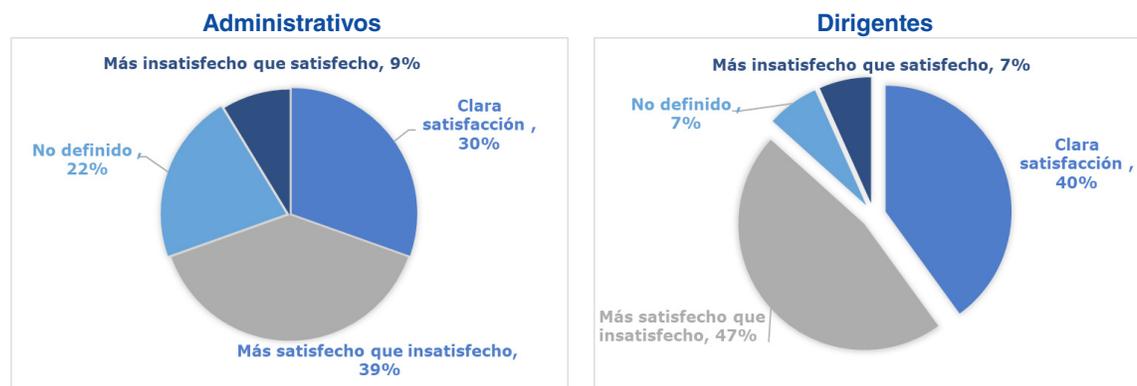


Figura 5. Gráficos comparativos entre la percepción de los encuestados

### Análisis de los resultados

El índice de satisfacción grupal alcanzado en los dirigentes refleja satisfacción por la propuesta, dado que en esta técnica se considera el rango entre 0,5 y 1 como indicador de satisfacción, por lo que se ha interpretado este resultado como un ambiente favorable para la implementación del liderazgo sincrónico. Es decir que están de acuerdo con la propuesta de adoptar el liderazgo sincrónico como la respuesta ante la necesidad de la transformación de la educación superior.

En el caso de los administrativos, aunque el índice de satisfacción obtenido fue de 0,457 que está en la categoría contradictorio o indefinido, se considera adecuado, ya que estos irán familiarizándose de forma paulatina con la propuesta a medida que su nivel de compromiso y conocimiento se incrementa. Lo cual indica además que se necesita intensificar las actividades de capacitación e involucramiento de este personal. No obstante, la tendencia de la puntuación al límite de la aceptación indica que de forma general estos se encuentran a favor de la implementación, como forma de enfrentar la transformación de la educación superior.

Tabla 4. Triangulación de las opiniones 3-4-5 en el cuadro lógico de IADOV.

Administrativos	Dirigentes
<b>Expresión de satisfacción, empatía, necesidad de cambio</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El 43,3 % refirió ciertos detalles en los cuales el liderazgo actual debe mejorar</li> <li>El 46,7 % expresó su agrado por el liderazgo sincrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 11,1 % refirió ciertos detalles en los cuales el liderazgo actual debe mejorar</li> <li>El 71,2 % expresó su agrado por el liderazgo sincrónico</li> </ul>
<b>Necesidad de capacitación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El 70 % señaló, como aspecto significativo que tienen nociones del liderazgo sincrónico</li> <li>El 32,9% expuso su visión sobre el tema con bases en la literatura de administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 90,4 % señalaron, como aspecto significativo que tienen nociones del liderazgo sincrónico</li> <li>El 81% expuso su visión sobre el tema con bases en la literatura de administración</li> </ul>
<b>Compromiso y motivación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El 48,6% ofreció su compromiso y disposición de involucramiento</li> <li>El 35,1% aportó ideas para el proceso de replanificación del sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 78% ofreció pautas para la implementación del sistema mediante el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar).</li> <li>El 35,1% intencionó sus ideas para la implementación en todos los procesos de la institución.</li> </ul>
<i>Nota: Elaboración propia</i>	

### Estrategias para seguir

Se denota un ambiente de satisfacción respecto a las pautas a seguir para la implementación de un liderazgo sincrónico como respuesta ante el proceso de transformaciones de la educación superior. No obstante, se encuentran algunas brechas en el personal encuestado, sobre todo en aquellos que ocupan la categoría de administrativos. Por lo tanto, se propone lo siguiente:

- Determinar las necesidades de capacitación individual para luego establecer un plan de formación que permita obtener las competencias y actitudes necesarias para iniciar el proceso de implementación del liderazgo sincrónico.
- Insertar los dirigentes como responsables de diferentes fases del proceso de implementación para lograr así una mayor participación y compromiso, así como responsabilidad dentro de la dirección de la institución.
- Realizar un seguimiento trimestral de las actividades y tareas en los consejos de administración publicando los resultados para el conocimiento de todos logrando así transparencia y retroalimentación.

### CONCLUSIONES

Las políticas del país, así como el marco público está envuelto en una constante evolución. Lo que implica trabajar constantemente en un ambiente de adaptación. Sobre todo, luego de la incidencia negativa de la pandemia en el sector educacional. Esto implica el inicio de procesos de reinversión con cambios rápidos y objetivos ambiciosos. Para ello es preciso lograr una administración efectiva de los recursos humanos, así como inculcar en estos las competencias requeridas para llevar a cabo estos desafíos sobre todo en el campo de la innovación.

El liderazgo sincrónico resulta una de las estrategias a seguir para hacer frente a los cambios que conlleva el proceso de transformación de la educación superior. Su implementación resulta vital para ello. Para iniciar su proceso es primordial el diagnóstico de la situación actual.

Con el presente trabajo se logró diagnosticar el nivel de satisfacción respecto a este proceso dentro del personal administrativo y los dirigentes de la institución en la cual se realizó la investigación, obteniendo resultados positivos, pero también algunas brechas. Por lo tanto, se trazaron estrategias para su eliminación. Se recomienda que las estrategias trazadas se realicen de forma inmediata a modo de preparación inicial del proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfredo-Cacpata, W., Gil-Betancourt, A. S., Enríquez-Guanga, N. J., & Castillo-Núñez, K. T. (2019). Validation of the proof reversal on the inexistence of untimely dismissal by using neutrosophic IADOV technique. *Neutrosophic Sets and Systems*, 26, 45–51.
- Andrade Santamaría, D., Soxo Andachi, J. W., & Silva Montoya, O. F. (2020). Method for Evaluating the Principle of Interculturality in the Custodial Sentence using the Iadov Technique. *Neutrosophic Sets and Systems*, 37, 125–131.
- Batista-Hernandez, N., Valcarcel-Izquierdo, N., Leyva-Vazquez, M., & Smarandache, F. (2018). Validation of the pedagogical strategy for the formation of the competence entrepreneurship in high education through the use of neutrosophic logic and Iadov technique. *Neutrosophic Sets and Systems*, 23, 45–51.
- Botía, A. B. (2011). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?: Revisión de la investigación y propuesta. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 63-78.
- Espinosa, E. M., & Armenta, C. E. R. (2020). Los efectos en las políticas públicas del gobierno de la Cuarta Transformación en la educación superior en México. *Universidades*, 71(86), 88-106.
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. *Editorial McGraw Hill*.
- Gallano, H. R. (2020). El derecho a la educación en tiempos de crisis: alternativas para la continuidad educativa. Sistematización de estrategias y respuestas públicas en América latina y el Caribe ante el cierre de escuelas por la pandemia del COVID-19. Santiago-Caracas: UAR| UNEM| Clúster Educación.
- Galván, M. (2021). El Liderazgo Sincrónico en la transformación empresarial. BTCONSORTIUM. <https://btconsortium.com/el-liderazgo-sincronico-en-la-transformacion-empresarial/#>
- Gonzalez, V. (1994). Motivación Profesional y Personalidad. Editorial Universitaria.
- Hernández Calzada, A. (2013). e-SAEPEF: Sistema de actividades para propiciar la evaluación formativa en la enseñanza de la física. Universidad de las Islas Baleares.
- Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 9-14.
- Kuzmina, N. (1970). Metodicas investigativas de la actividad pedagógica. *Editorial Leningrado*.
- Latapí Sarre, P. (2009). El derecho a la educación: su alcance, exigibilidad y relevancia para la política educativa. *Revista mexicana de investigación educativa*, 14(40), 255-287.
- Milia, M. F. (2014). Marco de Políticas Públicas de Ciencia, Tecnología y Educación Superior en el Ecuador. Nuevos horizontes: dinámicas y condicionamientos para una Investigación Universitaria de cara a la Sociedad. *In Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación* (pp. 1-26).
- Ordoñez Espinoza, C. G., Castillo, D. C., Ordoñez Laso, A. L. del, Rocio, & Orbe Guaraca, M. P. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(1), 1-21.
- Squilanda, C. F. R., Diaz, J. A. E., & Gallegos, S. B. G. (2020). Validation of a Reform Project for Article 223 of The Ecuadorian Civil Code Through the Use of Iadov Techniques and Neutrosophic Logic. *Neutrosophic Sets and Systems*, 37(1), 302–307.
- Umaña-Mata, A. C. (2020). Educación superior en tiempos de COVID-19: oportunidades y retos de la educación a distancia. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 36-49.
- Valdivia, E. M., & Romera, A. M. (2013). Reformular la profesión docente ante las características de la sociedad del siglo XXI. *In Reflexiones, Análisis y Propuestas sobre la Formación del Profesorado de Educación Secundaria* (pp. 96-100). Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED.