

Bienestar integral académico para el liderazgo educacional. Propuesta para la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)

*Integral academic well-being for educational leadership. Proposal for
the Autonomous Metropolitan University (UAM)*

Berenice Gómez Evangelista

Universidad Autónoma Metropolitana

<https://orcid.org/0009-0000-4099-8942>

bge@azc.uam.mx

Fecha de recepción: 20/10/2025 Fecha de aprobación: 15/11/2025 Fecha de publicación: 28/11/2025

Resumen

El presente trabajo es una propuesta para desarrollar la resiliencia, el bienestar integral y la comunicación consciente en el personal académico de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), para reducir el desgaste (*burnout*) y optimizar la productividad docente de manera sostenible, elevando la calidad del acompañamiento estudiantil y el cumplimiento de la calidad institucional. Se utiliza el marco de trabajo ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación) para la construcción del programa de formación, basado en un proceso de cinco fases. Se espera que los participantes reduzcan el estrés percibido, mejoren la comunicación asertiva y diseñen planes de acción para optimizar las clases y tutorías, transformando el acompañamiento estudiantil en un factor de éxito y prestigio profesional para la UAM.

Palabras clave: bienestar docente, desarrollo profesional, comunicación asertiva, resiliencia, educación superior.

Abstract

This paper proposes a program to develop resilience, holistic well-being, and conscious communication among academic staff at the UAM (Autonomous Metropolitan University) to reduce burnout and sustainably optimize teaching productivity, thereby enhancing the quality of student support and institutional quality standards. The ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, and Evaluation) framework was used to develop the training program, which is based on a five-phase process. Participants are expected to reduce perceived stress, improve assertive communication, and design action plans to optimize classes and tutorials, transforming student support into a factor of success and professional prestige for the Autonomous Metropolitan University.

Keywords: Teacher Welfare, Professional Development, Interpersonal Communication, Resilience, Higher Education.

Introducción

El contexto de la educación superior en México y, particularmente en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), enfrenta desafíos complejos que requieren un cambio de enfoque en la formación docente. La Ley General de Educación Superior (2021), en el artículo 7 que a la letra dice: «La educación superior fomentará el desarrollo humano integral del estudiante...», establece el mandato de contribuir al desarrollo integral y fomentar el bienestar, reconociendo que la calidad educativa es inseparable del entorno humano. Asimismo, el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), a través de sus criterios orientadores: compromiso con la responsabilidad social, la equidad social y de género, la inclusión, la excelencia, la vanguardia, la innovación social y la interculturalidad, en lo profundo y esencial, enfatiza la calidad educativa centrada en el *ser* de las personas (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2023).

En este marco, la UAM ha identificado que la docencia corre el riesgo de ser percibida como una «función marginal» debido a la actividad académica que se ha tornado más individualizada, a la necesidad de renovar la planta docente, a las modificaciones en el perfil de las y los alumnos, y a la preferencia por las actividades de investigación en el esquema de becas y estímulos (Universidad Autónoma Metropolitana [UAM], 2023). Esto último ha provocado un predominio de la investigación por encima de la docencia, convirtiéndose en un factor de impacto que no favorece la eficiencia terminal del alumnado (Gómez Evangelista, 2023) y que puede incrementar el desgaste emocional del personal docente y su desempeño académico laboral.

Un docente con altos niveles de estrés y *burnout* (Gil Monte, 2005) no solo afecta su propia salud y productividad, sino que disminuye directamente la calidad de la impartición de sus clases y la interacción tutorial, impactando en la eficiencia terminal del alumnado.

Este programa de capacitación titulado «Bienestar Integral Académico para el Liderazgo

Educacional. Propuesta para la Universidad Autónoma Metropolitana», propone una solución estratégica a este problema. Abordando el bienestar docente no como un accesorio, sino como una competencia crítica que potencia la resiliencia y la comunicación asertiva. Al dotar al personal académico de herramientas como el *mindfulness* y la empatía, se les ofrece una vía práctica para reducir el desgaste emocional, optimizar su tiempo y desarrollo personal. Este fortalecimiento individual se vincula al éxito institucional, pues potencia la capacidad de la docencia para generar valor social y garantizar la permanencia del alumnado. De esta manera, el desarrollo personal se traduce en un impacto formativo de excelencia (Rogers y Freiberg, 1986).

Método

El presente trabajo, además de considerar la investigación documental, aplica el modelo sistemático instruccional ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación) (Branch, 2009). Es un marco de trabajo de gestión que sirve como una guía descriptiva para la construcción de herramientas de formación, basado en un proceso de cinco fases (Dick et al., 2014).

Análisis

Este trabajo toma como base los resultados de la investigación de Gómez Evangelista (2023) en la cual se estudió la eficiencia terminal del alumnado desde una visión multifactorial y sistémica, con el objetivo de identificar los factores relacionados con la baja eficiencia terminal en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). A partir de la revisión de la literatura de dicha investigación, se identificaron cuatro grupos de factores que intervienen en la eficiencia terminal del nivel superior: socioeconómicos, personales, académicos e institucionales. No obstante, el estudio se centró en variables institucionales relacionadas con el personal docente, por tratarse de un aspecto poco estudiado, debido a la disponibilidad de información y por la viabilidad de tomar acciones institucionales en atención a la resolución del problema.

La base de datos empleada se integró por 120 observaciones con información correspondiente a las Unidades Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa y Xochimilco de la UAM. El periodo de observación comprendió de 2009 a 2018. Las variables consideradas en dicha investigación incluyen información del personal académico, su categoría y tiempo de dedicación, la clasificación por género, el número de profesoras y profesores inscritos en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), el personal académico adscrito al Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) para el tipo superior; así también, el alumnado de licenciatura atendido por el personal académico y los artículos especializados que forman parte de las actividades de investigación evaluadas por las comisiones dictaminadoras de la UAM.

El análisis empírico consistió en cuatro modelos de regresión lineal mediante mínimos cuadrados ordinarios y tres modelos panel con efectos fijos, analizados mediante el software de

análisis estadístico R. Los resultados muestran que, al orientar en mayor medida las políticas institucionales hacia la investigación, el profesorado se ve orientado a priorizar su tiempo y a concentrar su dedicación en estímulos laborales, es decir, a realizar más actividades de investigación. Por lo tanto, si se atienden estas en mayor medida que las actividades docentes, el nivel de integración de los estudiantes al ambiente académico y social será menor; así también, el rendimiento académico y la eficiencia terminal del alumnado.

A partir de lo anterior, se recomienda la intervención institucional para atender la baja eficiencia terminal en la UAM mediante políticas institucionales, considerando la resignificación y la revalorización como aspectos importantes de la actividad docente. Pues es una labor poco reconocida, valorada y estimulada en comparación con las actividades de investigación. Sin olvidar destacar la importancia de la docencia en la formación de profesionistas e individuos universitarios.

Retomando la teoría de Tinto (1987, 1992, 1993), el papel de las y los académicos es fundamental para la integración del alumnado al ámbito universitario y, por ende, para la eficiencia terminal y la disminución del abandono escolar. De ahí deriva la importancia de que el profesorado cuente con una formación adecuada, con herramientas pertinentes, ética y valores sólidos, así como con un genuino amor y pasión por la educación. En esa medida entregará lo mejor de sí en el aula, lo cual se verá reflejado en los índices de rendimiento estudiantil.

Asimismo, debe considerarse que las circunstancias personales de los profesores influyen en las actividades laborales o académicas y en su nivel de involucramiento en las mismas. De igual manera, estas circunstancias repercuten en la satisfacción con su trabajo, desempeñado con alegría, dedicación, motivación y calidad; todo ello, se refleja en la forma como realiza su actividad académica, así como en los resultados e impactos de esta.

Diseño

El programa de capacitación en cuestión tiene como objetivo que el personal académico sea capaz de incluir herramientas de bienestar integral, resiliencia y comunicación consciente en su práctica diaria para reducir el desgaste por estrés (*burnout*). Igualmente, optimizar su productividad de manera sostenida y elevar significativamente la calidad de la docencia y el acompañamiento estudiantil en el sistema educativo de la UAM, asegurando un impacto formativo de excelencia y el cumplimiento de la calidad institucional.

Está dirigido a personal académico de la UAM en cualquier modalidad de contratación. Tendrá una duración de 20 horas cada módulo, en total serán 60 horas. El porcentaje mínimo de asistencia será del 80 % para obtener constancia de participación.

Desarrollo

El desarrollo del programa de capacitación se apoyará en un manual por cada módulo, en el cual se detalla información respecto a las temáticas, ejemplos y ejercicios prácticos para realizar durante las sesiones. A la vez, las sesiones se apoyarán en una presentación que incluirá información destacada para el desarrollo de las actividades prácticas y videos para aquellos temas en los que se considere pertinente. Algunas dinámicas se llevarán a cabo mediante el uso del teléfono celular de cada persona participante. Se aplicará una evaluación diagnóstica antes del inicio del curso y, al finalizar, una evaluación posterior.

Se realizará una prueba piloto con personal académico de la UAM y, al concluirla, se efectuará una evaluación de los contenidos, las prácticas pedagógicas, el tiempo de desarrollo de las actividades y de los cursos, así como de otros temas que resulten relevantes para identificar áreas de mejora en el desarrollo del o los cursos.

Resultados

Dado que el programa de capacitación en cuestión aún no se ha implementado, en este apartado se muestra la estructura modular completa, así como el objetivo general, los objetivos específicos y de aprendizaje, la duración y las estrategias didácticas para cada módulo.

Al finalizar el programa de capacitación el personal académico será capaz de integrar herramientas de bienestar integral, resiliencia y comunicación consciente en su práctica diaria para reducir el desgaste por estrés (*burnout*). De igual forma, los profesores podrán optimizar su productividad de manera sostenida y elevar significativamente la calidad de la docencia y el acompañamiento estudiantil en el sistema educativo de la UAM, promoviendo un impacto formativo de excelencia y el cumplimiento de la calidad institucional. En la tabla 1 se desagrega el contenido de cada módulo.

Tabla 1

Estructura modular del programa de capacitación Bienestar Integral Académico para el Liderazgo Educativo

Módulo 1. Fundamentos del Bienestar y la Productividad Sostenida

Objetivo específico del módulo:

Identificar las fuentes principales de estrés académico y las tendencias de *burnout* personal, diseñar un Plan de Bloques de Concentración y un Plan de Desarrollo Humano que permitan una productividad sostenida y coherente con el propósito docente.

Duración: 20 horas.

Conceptos clave	Contenido	Objetivo de aprendizaje	Estrategias didácticas propuestas
Bienestar, reducción del estrés, productividad sostenida, desarrollo humano, introspección.	Diagnóstico del estrés académico: identificación de las principales fuentes de desgaste (<i>burnout</i> , sobrecarga administrativa) y sus efectos en la docencia y la investigación.	Reconocimiento: entender que el estrés no es normal y que existe una vía para reducir el desgaste a largo plazo, aumentando el bienestar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de autodiagnóstico y Plan de Energía, el cual incluye uso de un cuestionario de <i>burnout</i> (adaptado al contexto UAM) seguido de un ejercicio de introspección guiada para identificar “vampiros de energía” académicos. El producto final es un Plan de Bloques de Concentración (productividad sostenida) para proteger las horas de valor. 2. Círculo de reflexión: sesiones grupales moderadas para compartir estrategias de desarrollo humano y manejo de la carga administrativa.
	Productividad sostenida y gestión de la energía: técnicas de gestión del tiempo y de la atención que promueven la eficiencia a largo plazo, no el activismo.	Eficiencia: aprender a hacer más con menos esfuerzo y evitar la fatiga mental crónica.	
	Desarrollo humano y propósito docente: ejercicios de introspección y reflexión sobre el legado y el propósito en la UAM, reconectando con la vocación.	Motivación profunda: reforzar el sentido de pertenencia e impacto personal, clave para la resiliencia a largo plazo.	

Módulo 2. Herramientas de conciencia y resiliencia (mindfulness y meditación)

Objetivo específico del módulo:

Aplicar técnicas de *mindfulness* y meditación para la regulación emocional inmediata y desarrollar la resiliencia como capacidad de afrontamiento activo, incrementando la empatía como base para una mejor relación tutorial y un liderazgo formativo.

Duración: 20 horas.

Conceptos clave	Contenido	Objetivo de aprendizaje	Estrategias didácticas propuestas
<i>Mindfulness</i> , meditación, empatía, resiliencia.	Introducción al <i>mindfulness</i> y la meditación: prácticas guiadas para el enfoque y la reducción del estrés inmediato.	Calma bajo presión: desarrollo de la capacidad para mantener la calma durante reuniones tensas, revisiones de tesis o evaluaciones de alumnos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Práctica de <i>mindfulness</i> en miniatura: sesiones cortas de meditación guiada de 5 minutos, enfocadas en cómo aplicarlas justo antes de tareas estresantes (ejs. calificar tesis, reunión de pares). 2. Estudio de casos: presentación de escenarios comunes de frustración docente (ejs. alumno que no cumple, rechazo de <i>paper</i>). Se utiliza el marco de la resiliencia para reestructurar el evento como una oportunidad de crecimiento.
	Cultivo de la resiliencia: estrategias cognitivas para transformar la frustración y el fracaso académico (propio o del alumno) en oportunidades de aprendizaje y crecimiento.	Fortaleza mental: minimizar el impacto emocional de las presiones institucionales y de los cambios presentes.	

Neurociencia de la empatía: cómo la práctica de la introspección y el *mindfulness* aumenta la capacidad de empatía hacia los alumnos, mejorando la relación con el estudiantado (ejs. clases, tutorías).

Mejores clases y tutorías: la empatía es una herramienta importante para lograr la eficiencia terminal de los alumnos, un punto de alto valor en los incentivos futuros.

3. Mapa de empatía docente: ejercicio individual donde el docente mapea las “presiones” y las “necesidades” reales de sus alumnos, conectando el aumento de empatía con una mejor guía tutorial.

Módulo 3. Comunicación consciente y entornos de aprendizaje seguros

Objetivo específico del módulo:

Dominar las técnicas de comunicación asertiva y la escucha activa para establecer límites claros y mejorar la calidad de la retroalimentación, diseñando intervenciones de liderazgo formativo que aseguren la eficiencia en las tutorías y el cumplimiento de las actividades de desarrollo estudiantil.

Duración: 20 horas.

Conceptos clave	Contenido	Objetivo de aprendizaje	Estrategias didácticas propuestas
Comunicación asertiva, liderazgo formativo, tutorías de alto impacto.	Comunicación asertiva y no violenta: técnicas para expresar críticas constructivas y límites claros sin generar conflicto, especialmente en la relación alumnado-personal docente.	Menos conflictos: reducción del tiempo y la energía invertidos en manejo de conflictos y negociaciones con los estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de guiones asertivos: ejercicios prácticos de comunicación asertiva (basados en la comunicación no violenta) para redactar correos, dar retroalimentación a tesis o manejar desacuerdos con colegas. Se enfocan en el uso de “Yo” en lugar de “Tú” para reducir la defensividad. 2. Simulación de tutoría de alto impacto: simulación de una mentoría compleja donde se aplica la comunicación asertiva y la escucha activa. El objetivo es que la tutoría sea más eficiente en menos tiempo, asegurando la calidad de los proyectos. 3. Diseño de intervenciones formativas: el docente diseña un pequeño “Taller Psicoeducativo” de 1 hora para sus alumnos (ej. Gestión del Estrés para Estudiantes), utilizando el módulo para obtener puntos por desarrollo estudiantil.
	Tutorías y mentorías de alto impacto: uso de la escucha activa y la empatía para diseñar planes de desarrollo estudiantil.	Puntos éticos: asegurar que las actividades de desarrollo estudiantil sean genuinas y eficientes, optimizando el tiempo dedicado a los alumnos para obtener el máximo beneficio.	
	Creación de un clima de clase positivo: estrategias para abordar las habilidades socioemocionales de los alumnos y promover una cultura de cuidado y respeto en el aula, alineado a los valores universitarios.	Legado positivo: ser reconocido como profesora o profesor que transforma vidas, reforzando el prestigio personal y la satisfacción profesional.	

Nota. Datos tomados del programa de capacitación Bienestar Integral Académico para el Liderazgo Educativo. Tomado de “Impacto de la investigación y la docencia en la eficiencia terminal de la Universidad Autónoma Metropolitana”, por B. Gómez Evangelista, 2023.

Discusión

La metodología del programa de capacitación se basa en dos pilares teóricos principales: el enfoque de desarrollo humano integral y la pedagogía de alto impacto. Las estrategias didácticas seleccionadas (taller, *mindfulness*, simulación y diseño de microproyectos) están desarrolladas bajo el principio de la formación situada para asegurar la transferencia inmediata del aprendizaje al contexto de la docencia de la UAM.

La literatura en salud ocupacional demuestra que el estrés crónico en docentes universitarios deteriora la calidad de la enseñanza y la relación pedagógica. Abordar el bienestar se convierte en una estrategia de gestión de la calidad y de la salud. La propuesta vincula la reducción del estrés con una productividad sostenida y la prevención del síndrome de *burnout* o síndrome de desgaste profesional (Gil Monte, 2005).

La práctica de *mindfulness* se justifica por su capacidad para desarrollar la atención plena y la regulación emocional en entornos de alta presión (Kabat Zinn, 2018). Su aplicación en la docencia permite al profesorado responder de manera consciente en el aula y en tutorías, en lugar de reaccionar impulsivamente, mejorando la calidad de la interacción y el enfoque.

La resiliencia es la capacidad de afrontar la adversidad y salir fortalecido (Stoltz, 1997). Es fundamental para contrarrestar la percepción de la docencia como una «función marginal» y el desgaste por las presiones de investigación, de docencia y administrativas (Universidad Autónoma Metropolitana [UAM], 2023). Los ejercicios de introspección y desarrollo humano facilitarán que el personal docente reconecte con su propósito, fortaleciendo su motivación intrínseca.

El bienestar integral académico constituye un pilar esencial para el fortalecimiento del liderazgo educacional en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), al vincular el desarrollo personal, profesional y emocional de los docentes con la mejora de la práctica educativa. Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo no se limita a la gestión de procesos institucionales, sino que se proyecta como una práctica relacional que promueve entornos saludables, colaborativos y orientados al crecimiento humano (Barrientos Piñeiro et al., 2019, 2022; Marichal Guevara et al., 2021, 2018, 2017). Un liderazgo que prioriza el bienestar integral favorece la motivación, el compromiso y la resiliencia de los equipos académicos, generando un impacto positivo en la calidad del aprendizaje y en la cultura organizacional (Hinojo Lucena et al., 2022; Hernández Crespo et al., 2017). En consonancia con ello, la propuesta para la UAM se alinea con enfoques contemporáneos que conciben el liderazgo educacional como una práctica ética y emocionalmente inteligente, donde el bienestar docente se reconoce como condición indispensable para la sostenibilidad de los procesos de innovación, inclusión y excelencia universitaria (Misas Hernández et al., 2022; Maradiaga Chirinos et al., 2021).

Conclusiones

El desarrollo de este programa de capacitación, anclado en la evidencia de la investigación sobre los factores que afectan la eficiencia terminal concluye que la atención al bienestar y a las habilidades socioemocionales del profesorado es una intervención de alto impacto y bajo riesgo.

La adopción de una metodología sistemática como ADDIE, asegura que el diseño instruccional del curso sea robusto y que las estrategias didácticas estén directamente vinculadas a la práctica docente y a la mejora continua.

Este enfoque responde a la necesidad de fortalecer el liderazgo y las competencias del personal académico, reconociendo que las y los profesores son el principal vínculo de la institución educativa con el alumnado, así como con la dinámica estudiantil y pedagógica en que se desarrollan los planes y programas de estudio.

Al priorizar el desarrollo humano integral del personal académico para que se convierta en un agente de cambio que, desde su propia práctica, coadyuve esencialmente en el desarrollo y la formación del alumnado, se contribuye en la profesionalización del bienestar docente como un paso indispensable para la transformación sistémica y el aseguramiento de la calidad educativa, la transformación personal y profesional de los estudiantes, así como el prestigio académico y social de la UAM.

Referencias

- Barrientos Piñeiro, C. A., Marichal Guevara, O. C., Moscoso Portillo, O. M. y Alonso Gacía, S. (2022). Liderazgo educativo: consideraciones para una gestión directiva en la escuela del siglo XXI. En F. J. Hinojo Lucena, O. M. Marichal Guevara, M. P. Cáceres Reche y C. A. Barrientos Piñeiro (Eds.), *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)* (pp. 1-21). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681301>
- Barrientos Piñeiro, C. A. y Marichal Guevara, O. C. (2019). Competencias y liderazgo directivo para promover la participación de familias y comunidad en las escuelas. En J. Weinstein (Eds.), *Libro de actas del III Congreso Internacional sobre Liderazgo y Mejora Escolar CILME 2019* (pp. 268-272). Universidad Diego Portales. <http://www.rilme.org/el-libro-de-actas-de-cilme-2019-ya-esta-disponible/>
- Branch, R. M. (2009). *Instructional design: The ADDIE approach*. Springer.
- Dick, W., Carey, L. y Carey, J. O. (2014). *The systematic design of instruction* (8.^a ed.). Pearson. https://insuriponorogo.ac.id/digilib-pps/file_buku/ef2d8a981a96480ce7e6269f06510eee.pdf

- Gil Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Ediciones Pirámide. https://www.researchgate.net/publication/263276105_El_sindrome_de_quemarse_por_el_trabajo_burnout_Una_enfermedad_laboral_en_la_sociedad_del_bienestar
- Gómez Evangelista, B. (2023). *Impacto de la investigación y la docencia en la eficiencia terminal de la Universidad Autónoma Metropolitana. Hacia una visión incluyente, sistémica y más humana*. Publicaciones ANUIES. <http://publicaciones.anuiem.mx/novedades/89/impacto-de-la-investigacion-y-la-docencia-en-la-eficiencia-terminal>
- Hernández Crespo, N., Marichal Guevara, O. C. y San Gil Treto, E. (2017). El rol de comunicador del directivo educacional con los actores sociales. *Revista Gestión y Estrategia Universitaria*, 5(2), 140–153. <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1000>
- Hinojo Lucena, F. J., Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. P. y Barrientos Piñeiro, C. A. (2022). *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en liderazgo y prácticas educativas (RILPE)*. Dykinson, S. L. <https://www.dykinson.com/libros/aportes-de-investigacion-derivados-de-la-red-iberoamericana-de-investigacion-en-liderazgo-y-practicas-educativas-rilpe/9788411226318/>
- Kabat Zinn, J. (2018). *Mindfulness para principiantes: recuperando la calma en un mundo frenético*. Editorial Kairós. <https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2020/10/Mindfulness-para-Principiantes.pdf>
- Ley General de Educación Superior [LGES], artículo 7, 20 de abril de 2021 (México). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021#gsc.tab=0
- Maradiaga Chirinos, J. R., Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. P. y Rodríguez Companioni, O. (2021). Análisis del pensamiento científico en estudiantes de pregrado y postgrado. El caso de Honduras. En F. J. Hinojo Lucena, S. M. Arias Romero, M. N. Campos Soto y S. Pozo Sánchez (Eds.), *Innovación e investigación educativa para la formación docente* (pp. 429-441). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8256892>

- Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Gatica Secaida, M. T. y Moscoso Portillo, O. M. (2021). *Indicios de liderazgo en directores de escuelas de la República de Guatemala*. En S. Alonso García, J. M. Trujillo Torres, A. J. Moreno Guerrero y C. Rodríguez Jiménez (Eds.), *Investigación educativa en contexto de pandemia* (pp. 667-679). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8338309>
- Marichal Guevara, O. C., Ramos Bañobre, J. y Rey Benguría, C. (2017). Virtual influence for educational leadership. *Revista ЗНАНИЕ*, 2(12), 11-25. http://www.nic-znanie.org.ua/images/docs/October_2017/Kharkiv_october_2017_part_2.pdf
- Marichal Guevara, O. C., Rey Benguría, C. F. y Hernández Crespo, N. (2018). El liderazgo educacional, su relación con la ciencia, la tecnología y la sociedad. En F. Rosales y R. Fernández (Eds.), *Balance Internacional: Economía y Administración por Regiones. Un enfoque desde las Ciencias de la Educación* (pp. 443-459). Editorial Academia Española. https://investigadores.unison.mx/ws/files/6801885/Balance_Internacional_EyApR.pdf
- Misas Hernández, J., López Rodríguez del Rey, M. M. y Marichal Guevara, O. C. (2022). Consideraciones pedagógicas y didácticas para la formación de líderes jóvenes. En F. J. Hinojo Lucena, O. M. Marichal Guevara, M. P. Cáceres Reche y C. A. Barrientos Piñeiro (Eds.), *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)* (pp. 139-165). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681291>
- Rogers, C. y Freiberg, H. J. (1986). *Libertad y creatividad en la educación*. Editorial Paidós. <https://tallereduca.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/06/rogers-la-relacion-interpersonal-en-la-facilitacion-del-aprendizaje.pdf>
- Secretaría de Educación Pública. (2023). *Marco General del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES)*. Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior (CONACES). https://educacionsuperior.sep.gob.mx/sites/default/files/2025-01/marco_gral_SEAES.pdf

- Stoltz, P. G. (1997). *Adversity Quotient: Turning obstacles into opportunities*. John Wiley & Sons.
- Tinto, V. (1987). *El abandono de los estudios superiores: una perspectiva de las causas del abandono y su tratamiento*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Tinto, V. (1992). *El abandono de los estudios superiores. Una nueva perspectiva de las causas del abandono y su tratamiento*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://searchworks.stanford.edu/view/3427299>
- Tinto, V. (1993). Reflexiones sobre el abandono de los estudios superiores. *Perfiles educativos*, (62), 56-63. <https://www.semanticscholar.org/paper/Reflexiones-sobre-el-abandono-de-los-estudios-Tinto/dc968d75a1c99870fac191c596b082625a1838e0>
- Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). (2023). *Construyendo el futuro. Los desafíos de la docencia en la Universidad Autónoma Metropolitana*. https://transparencia.uam.mx/repositorio/cf/Construyendo-el-futuro_Los-desafios-de-la-docencia-en-la-UAM-2023.pdf