

Documentos de trabajo Facultad de Educación



Prácticas de liderazgo e innovación en educación superior:

una estrategia para la calidad académica universitaria

Katina Camargo
Javier Kleber
Johana Quiroz

Serie Liderar innovaciones educativas

No. 13

Septiembre 2026

ISSN 2745-0015 Edición electrónica



 **Universidad de
los Andes**
Colombia

Facultad de
Educación

10 **TRANS-**
AÑOS **FORMANDO**
la
educación

Autores

Mg. Katina I. Camargo

Asesora pedagógica - Coordinadora área de Desarrollo y acompañamiento docente
Centro para la Excelencia Docente (CEDU) - Dirección de Docencia
Universidad del Norte

Javier M. Kleber Espinosa, M.Ed.

Profesor, Departamento de Psicología
División de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales
Universidad del Norte.

Johana Quiroz

Documentos de Trabajo 2026, edición No. 13
ISSN 2745-0015 (En línea), edición electrónica, septiembre de 2026

**2026, Universidad de los Andes, Facultad de Educación,
Dirección de Investigaciones de la Facultad de Educación -DIFE**

Calle 18A # 0-19 Este. Casita Rosada
Bogotá, D. C., Colombia
Teléfonos: 3394949- 3394999,
ext.: 4808
comitecife@uniandes.edu.co
<http://educacion.uniandes.edu.co>

Camargo, K., Kleber, J., & Quiroz, J. (2026). Prácticas de liderazgo e innovación en educación superior: Una estrategia para la calidad académica universitaria (Documentos de trabajo No. 13). Dirección de Investigaciones de la Facultad de Educación.

Facultad de Educación

Jorge Grant Baxter

Decano, Facultad de Educación

Gary Cifuentes

Director de Investigaciones - Facultad de Educación

Equipo técnico

Cristian Alejandro Cortés García

Coordinador de Investigaciones y Publicaciones, Facultad de Educación

Diego Díaz Escobar

Coordinador de Comunicaciones, Facultad de Educación

Luyder Rodríguez

Profesional de Comunicaciones, Facultad de Educación

Guillermo Díez

Corrección de estilo

El propósito de esta publicación es abrir un espacio de divulgación para dar visibilidad a los trabajos en desarrollo, escritos meritorios de estudiantes e informes de consultoría que complementen la línea de artículos o libros de la comunidad de la Facultad de Educación; para que sean conocidos por académicos y por otros actores con el fin de discutirlos y retroalimentarlos, buscando incidir en debates públicos y la toma de decisiones. Son documentos que no tienen evaluación de pares. Por lo anterior, lo que se publique en esta serie es responsabilidad del autor y podrá cambiar en la medida en que las investigaciones avanza y las versiones cambian.

Este documento refleja exclusivamente la opinión de sus autores. No pretende representar el punto de vista de la Universidad de los Andes. El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual; por tanto, su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuenten con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en que se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

Prácticas de liderazgo e innovación en educación superior: una estrategia para la calidad académica universitaria¹

Katina Camargo, Javier Kleber, Johana Quiroz

2026

Resumen

Este documento de trabajo analiza la estrategia de Seguimiento y Evaluación del Aprendizaje (SEA) como una experiencia de innovación educativa institucional orientada al fortalecimiento de la calidad académica en una institución de educación superior. A partir de un estudio de caso, se examina cómo SEA emerge desde las particularidades del contexto institucional y se consolida progresivamente como parte del sistema interno de aseguramiento de la calidad, articulando evaluación del aprendizaje, currículo y toma de decisiones informadas. De manera complementaria, se profundiza en el papel del liderazgo académico, destacando la articulación de los enfoques transformacional y distribuido como condición necesaria para la apropiación y la adaptación contextual de la estrategia de manera colectiva. En conjunto, el documento propone comprender la evaluación institucional como una práctica cultural que impulsa la mejora continua mediante la transformación pedagógica y el desarrollo organizacional en educación superior.

Palabras clave: *Innovación educativa, Evaluación del aprendizaje, Aseguramiento de la calidad, Liderazgo académico, Liderazgo transformacional, Liderazgo distribuido.*

1. Origen del documento: este documento de trabajo se desprende del curso Innovación Educativa: Herramientas para liderar y entender el cambio. Este curso pertenece al modelo de microcredenciales ofertadas por la Facultad de Educación de la Universidad de los Andes desde una apuesta por certificar competencias; en particular, este curso buscaba desarrollar herramientas de análisis del liderazgo y gestión educativa para direccionar estratégicamente innovaciones en diferentes escenarios de formación. Declaración de financiación: la elaboración de este documento no contó con financiación externa. Conflictos de interés: las personas autoras se desempeñan profesionalmente en la institución de educación superior sobre la cual se presenta el caso analizado; no obstante, el proceso de análisis e interpretación se desarrolló a partir de marcos teóricos explícitos y discusión crítica entre pares, con el fin de preservar el rigor académico y minimizar posibles sesgos. Lenguaje: se emplea el masculino plural como forma genérica, de acuerdo con convenciones editoriales académicas, sin que esto implique una intención excluyente. Uso de inteligencia artificial: la IA fue utilizada como herramienta de apoyo en la organización de ideas y en el ajuste de la redacción, sin que ello sustituyera los procesos de análisis, interpretación ni toma de decisiones académicas, los cuales fueron realizados de manera autónoma por las personas autoras.

Katina Camargo, Javier Kleber, Johana Quiroz

2026

Abstract

This Working Paper examines the Institutional Assessment Strategy (SEA) as an institutional educational innovation aimed at strengthening academic quality in a higher education institution. Drawing on a case study approach, the paper explores how SEA emerges from the specificities of the institutional context and is progressively consolidated as part of the internal quality assurance system, articulating learning assessment, curriculum, and evidence-informed decision-making processes. Additionally, the paper analyzes the role of academic leadership, highlighting the integration of transformational and distributed leadership approaches as a necessary condition for the collective appropriation and contextual adaptation of the strategy. Overall, the document proposes understanding institutional assessment as a cultural practice that drives continuous improvement through pedagogical transformation and organizational development in higher education.

Keywords: *Educational innovation, learning assessment, quality assurance, academic leadership, transformational leadership, distributed leadership*

Este documento de trabajo corresponde a la serie Liderar innovaciones educativas: prácticas que sostienen la transformación, la cual problematiza el modo en que dos campos de conocimiento —el de la innovación y el liderazgo— hacen posible entender la transformación en el ámbito educativo. Esta serie se sustenta en un marco de innovación educativa, un modelo para entender su sostenibilidad, así como una apuesta metodológica sustentada en el estudio de caso único como estrategia analítica para dar cuenta de cómo las prácticas de liderazgo operacionalizan una visión de cambio educativo. Todo lo anterior permite entender las prácticas que acá se analizan. Si el lector quiere ampliar estos marcos y referentes, puede remitirse al documento de trabajo Un marco para pensar el liderazgo de innovaciones educativas, en el cual se amplían estos fundamentos.

Introducción

En la actualidad, las universidades enfrentan crecientes exigencias en términos de calidad, pertinencia y sostenibilidad en sus modelos formativos. Las transformaciones sociales, tecnológicas y culturales, junto con los cambios en las características y necesidades de los estudiantes, demandan una revisión profunda de las prácticas tradicionales de enseñanza y evaluación. En este contexto, la innovación educativa se configura como una acción estratégica para repensar el quehacer pedagógico y responder de manera coherente a los retos del entorno. Como señalan Hundley y Keith (2023), uno de los componentes fundamentales de este proceso es el desarrollo de sistemas de evaluación que promuevan la participación de la comunidad académica, generen evidencia útil y orienten la toma de decisiones hacia la mejora continua de los aprendizajes.

En la Universidad Suramericana (USAM), la estrategia de Seguimiento y Evaluación del Aprendizaje (SEA) ha sido concebida como una respuesta institucional a estos desafíos. SEA articula los distintos niveles del currículo, desde el macrocurrículo hasta la práctica pedagógica en el aula, mediante un sistema de evaluación orientado al análisis formativo de los resultados de aprendizaje. Su implementación se enmarca en el sistema interno de aseguramiento de la calidad de la USAM, entendido no como un mecanismo de control, sino como un proceso dinámico y reflexivo de mejora continua, centrado en la generación de evidencias, la toma de decisiones informadas y la transformación de las prácticas pedagógicas.²

El desarrollo de SEA ha seguido una lógica de innovación situada, construida desde las particularidades institucionales y anclada en una visión a futuro de la educación superior. En consonancia con Harvey (2021), su configuración responde a necesidades locales y se adapta a las estructuras organizativas existentes que permitan su integración y apropiación progresiva en la cultura institucional. En este proceso ha sido clave el ejercicio del liderazgo académico, entendido como una práctica organizativa en educación superior que articula funciones de gestión y dirección estratégica orientadas a la mejora continua, el desarrollo pedagógico y la construcción de comunidades profesionales comprometidas con la calidad educativa (Mishra et al., 2024; Niewiesk y Garrity-Rokous, 2021). Este tipo de liderazgo requiere diversas competencias que combinan visión estratégica, capacidad de toma de decisiones, habilidades de comunicación y articulación de equipos, y se despliega mediante enfoques como el transformacional y distribuido (Bush, 2019). Dicha articulación ha representado un aprendizaje significativo para los actores involucrados sobre cómo liderar procesos de cambio institucional en contextos complejos y en evolución.

2. Este es un nombre anonimizado utilizado para proteger la identidad de la institución y de los miembros de su comunidad educativa. Del mismo modo, se han anonimizado los nombres de las personas que participaron en el análisis y las denominaciones específicas de las estrategias institucionales.

Este documento de trabajo se organiza en tres secciones. La primera presenta el contexto institucional y los fundamentos que dieron origen a la estrategia SEA. La segunda examina su sostenibilidad a partir del marco analítico del hexágono propuesto por Cifuentes, Naranjo y Aguilar (2024). La tercera sección explica los enfoques de liderazgo que han acompañado su implementación y expansión. En conjunto, el documento de trabajo ofrece un análisis crítico de los avances alcanzados en la consolidación de SEA como estrategia institucional, al tiempo que identifica los retos emergentes que han complejizado su desarrollo. Estas tensiones, que serán abordadas en las secciones siguientes, permiten comprender las condiciones que inciden en la sostenibilidad de la innovación y abren nuevas preguntas sobre su proyección futura en la implementación de estos mecanismos en el ámbito de la educación superior.

Como se plantea en el documento de trabajo *Un marco para pensar el liderazgo de innovaciones educativas*, el estudio de caso único fue el diseño que orientó este trabajo (Yin, 2006). Así, esta investigación involucró el acercamiento a cuatro actores clave y el análisis de un corpus documental compuesto por documentos institucionales, normativas del Ministerio de Educación Nacional (MEN), del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES) y modelos de aseguramiento de la calidad internacionales, los cuales se mencionarán más adelante. El material recopilado se analizó mediante una estrategia de codificación axial, utilizando como categorías el marco de sostenibilidad de las innovaciones presentado por Cifuentes et al. (2024). A lo largo del documento se incorporarán fragmentos de los testimonios, anonimizados para salvaguardar la identidad de los participantes, y se señalarán los roles de las personas entrevistadas.

Delimitación del caso de estudio

Siguiendo a Yin (2006), diferenciamos tres niveles esenciales para comprender la naturaleza de esta innovación educativa: 1) el contexto institucional, representado por la Universidad Suramericana; 2) el caso, constituido por la estrategia de Seguimiento y Evaluación del Aprendizaje (SEA); y 3) la unidad de análisis, centrada en las prácticas de liderazgo que movilizan la implementación y expansión del SEA.

Contexto institucional

La Universidad Suramericana (USAM), fundada en la década de 1960, es una institución privada sin ánimo de lucro que se ha consolidado como referente académico en Colombia. Con más de 12 mil estudiantes matriculados en programas de pregrado y posgrado, nueve facultades y una oferta superior a 120 programas, USAM combina docencia, investigación y extensión para promover el desarrollo sostenible en la región y el país. La Universidad cuenta con acreditación institucional de alta calidad otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) desde comienzos de la década de 2000, y renovada en

2018 por un periodo de ocho años, así como distintas certificaciones internacionales. Su modelo de gestión académica se sustenta en el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad Académica y en una cultura de mejora continua, así como en una variedad de grupos de investigación reconocidos por MinCiencias y una planta profesoral con más del 60 % de doctores. La sólida infraestructura física y tecnológica, que incluye el Centro de Apoyo a la Docencia, bibliotecas especializadas y laboratorios de punta, y la articulación con actores externos, brindan un entorno fértil para impulsar iniciativas de innovación educativa y evaluación del aprendizaje como SEA.

Desde su creación, la USAM ha priorizado la calidad académica mediante programas de innovación educativa y mecanismos de aseguramiento interno para sus programas académicos. En los últimos años, estos esfuerzos se han orientado a consolidar una cultura de mejora continua que incorpora prácticas reflexivas, participativas y basadas en evidencias.

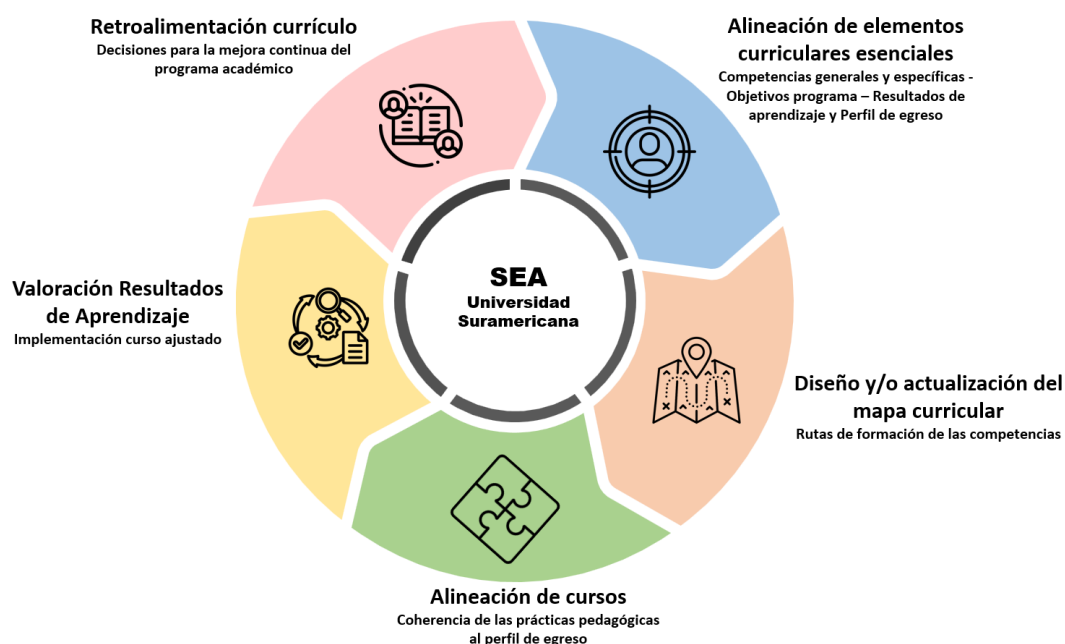
Para concretar estos objetivos, la Universidad cuenta con la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC), responsable de la política curricular institucional y el aseguramiento de la calidad académica; el Centro de Apoyo a la Docencia (CAD), que brinda acompañamiento pedagógico a nivel de curso; y los comités de currículo de programa, coordinados por las direcciones de departamento, que supervisan la pertinencia y coherencia de los planes de estudio.

En este contexto, surge el proyecto SEA, concebido como acción estratégica orientada a promover una cultura de evaluación centrada en el aprendizaje, mediante un sistema continuo y sistemático de seguimiento de los resultados de aprendizaje. Esto implica una transición desde enfoques centrados en la calificación hacia modelos que privilegian la retroalimentación oportuna, la reflexión pedagógica y el ajuste curricular constante. En línea con las ideas de Hundley y Keith (2023), SEA responde a las tendencias contemporáneas de evaluación que priorizan la mejora continua, la transparencia y el uso de evidencias para la toma de decisiones académicas a nivel institucional.

La Estrategia de Seguimiento y Evaluación del Aprendizaje (SEA)

SEA se ha desarrollado de manera gradual, pasando de pilotos iniciales a una integración progresiva en distintos programas académicos en pregrado y posgrado. Su implementación sigue un ciclo estructurado de calidad educativa que comprende fases de reflexión, alineación de resultados de aprendizaje, recolección y análisis de evidencias, y ajustes curriculares y pedagógicos continuos (véase la figura 1).

Figura 1. Ciclo de implementación de la estrategia SEA



La propuesta de SEA se fundamenta en una visión transformadora de la evaluación que opera en tres niveles. En el nivel individual, busca empoderar al estudiante mediante información útil sobre su desempeño, promoviendo su autonomía y desarrollo profesional. En el nivel del aula, facilita una interacción constante entre docentes y estudiantes a través de procesos de retroalimentación formativa que permiten ajustar las prácticas pedagógicas. Y en el nivel institucional, refuerza el compromiso con la calidad al ofrecer un sistema robusto de seguimiento que aporta insumos clave para la autoevaluación, la acreditación y la toma de decisiones informadas.

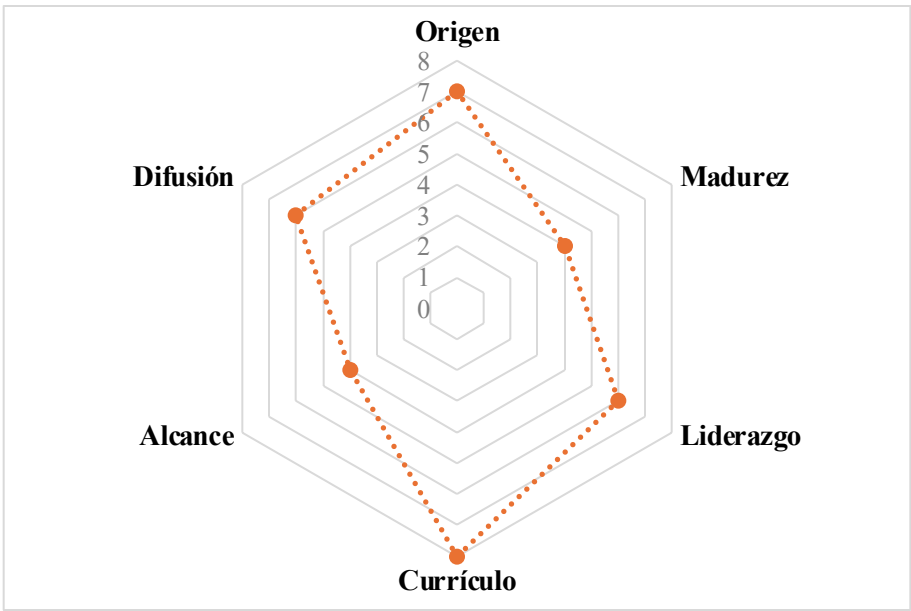
Bajo este panorama, la estrategia SEA representa una apuesta institucional que, si bien aún está en proceso de consolidación, muestra un avance significativo hacia la construcción de una cultura de evaluación centrada en el aprendizaje y la mejora continua. Su desarrollo evidencia la articulación entre capacidades organizativas, liderazgo académico y prácticas pedagógicas adaptativas, elementos clave para su sostenibilidad (Harvey, 2021; Li, 2023). A continuación, se examinará la estrategia SEA desde el marco analítico propuesto por Cifuentes et al. (2024), conocido como el hexágono de la sostenibilidad, el cual permite comprender los factores que han contribuido a su permanencia y proyección en el tiempo, así como los retos y desafíos que enfrenta.

Análisis de la sostenibilidad de la estrategia SEA como innovación educativa

Según Cifuentes et al. (2024), la sostenibilidad de una estrategia de innovación educativa, como es el caso de SEA, depende de la integración de múltiples dimensiones que determinan su impacto y proyección a largo plazo. Entre estas se destacan el origen de la estrategia, su alcance institucional, el nivel de madurez alcanzado, la naturaleza curricular y la capacidad de difusión.

La aplicación de este enfoque al análisis de la estrategia SEA permitió evaluar su solidez estructural y su potencial transformador en el contexto institucional de la USAM, al tiempo que hizo visibles avances significativos en su desarrollo. Asimismo, permitió profundizar en aspectos críticos que, si bien estaban presentes en su implementación, no habían sido explicitados ni analizados de forma sistemática. Entre ellos, destacan la necesidad de fortalecer la participación estudiantil, diversificar las estrategias de difusión y consolidar el compromiso docente. Esta visión integral, en diálogo con los planteamientos de Harvey (2021) y Li (2023) sobre el liderazgo académico y la gestión del cambio, ofrece elementos clave para analizar cómo la articulación de estas dimensiones permite una lectura más completa de la pertinencia y sostenibilidad de SEA como un proceso institucional de mejora continua del aprendizaje, lo cual se presenta a continuación en la figura 2.

Figura 2. Hexágono de la sostenibilidad de la innovación para la estrategia SEA



Origen. La estrategia SEA no surgió como una respuesta inmediata a exigencias externas, sino como el resultado de un proceso evolutivo, de origen interno, que se fue consolidando a lo largo de más de dos décadas en la USAM. Su gestación estuvo estrechamente vinculada a los procesos de transformación curricular impulsados por el Programa de Actualización Curricular (en adelante, PAC), el cual sentó las bases para un enfoque pedagógico centrado en el aprendizaje del estudiante. Aunque en sus primeras etapas no se hacía referencia explícita a los “resultados de aprendizaje”, el PAC promovía prácticas de evaluación alternativas, como portafolios, proyectos integradores y debates, que anticipaban una visión más formativa, participativa y orientada a la reflexión pedagógica.

Sobre estas bases, y en el marco del fortalecimiento institucional, las autoridades académicas promovieron el diseño de un sistema que permitiera hacer seguimiento al proceso formativo de los estudiantes, desde los programas de pregrado, con el fin de generar evidencias útiles para la toma de decisiones curriculares. Este esfuerzo dio origen a la creación de un sistema de seguimiento y evaluación del aprendizaje, que más adelante, como parte de su proceso de consolidación y formalización, sería reconocido institucionalmente como SEA: Seguimiento y Evaluación del Aprendizaje.

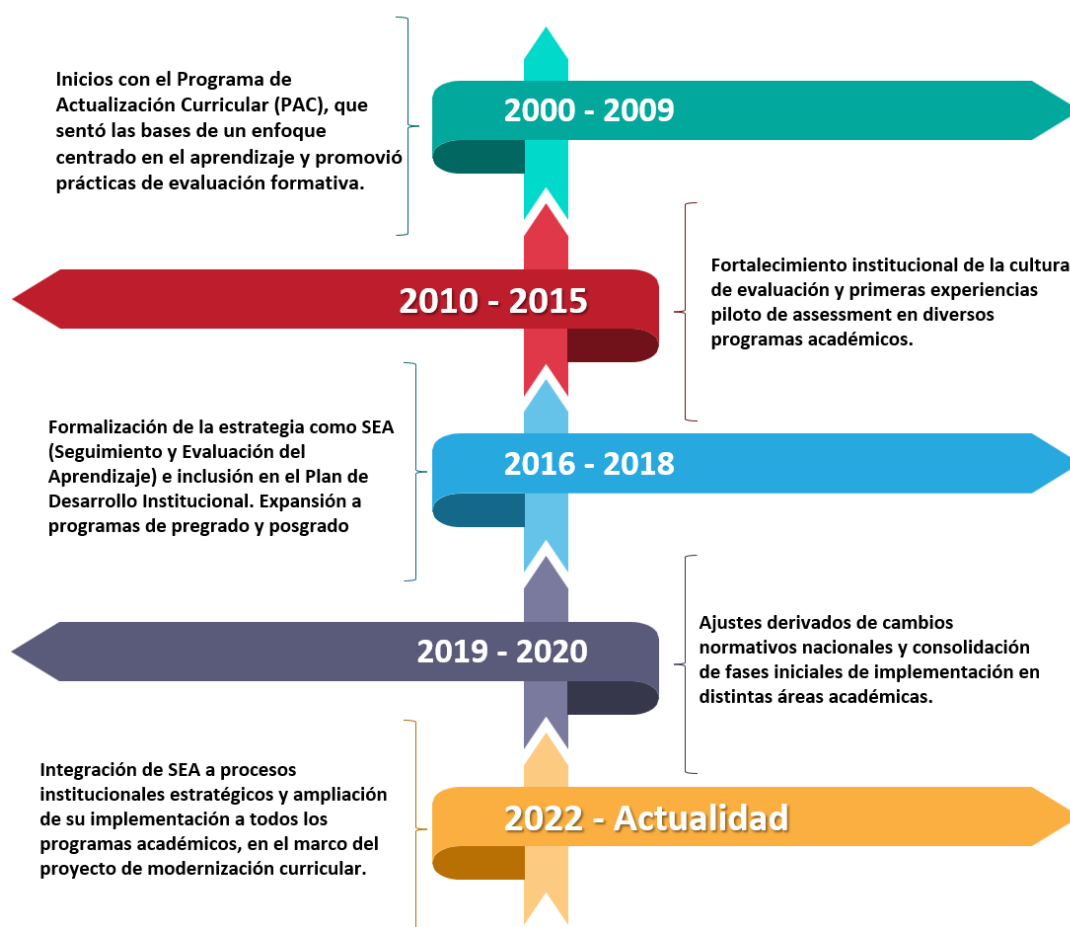
El desarrollo del prototipo de SEA se inició formalmente hace más de una década, en una etapa previa a la entrada en vigor del Decreto 1330 de 2019 y a la adopción sistemática de estándares internacionales de acreditación. Desde su concepción, la iniciativa se materializó a través de un conjunto de artefactos localmente diseñados —rúbricas, matrices de alineación, guías de recolección de evidencias y tableros de seguimiento—, que, siguiendo la tipología de Halverson (2003), combinan recursos heredados del Programa de Actualización Curricular con instrumentos externamente diseñados tomados de marcos de referencia como ABET, ACEN o AACSB. Como más adelante se ampliará, estos artefactos operan como vehículos tangibles de una visión institucional orientada al aprendizaje que permita generar información formativa que sustente la toma de decisiones curriculares y rinda cuentas sobre la calidad.

La expresión temprana de esta visión en objetos y procedimientos concretos permitió anticipar muchas de las directrices que más adelante serían impulsadas por los marcos normativos y los sistemas de aseguramiento de la calidad, tales como el enfoque por resultados de aprendizaje, la mejora continua y la rendición de cuentas basada en evidencias. En consecuencia, SEA respondió simultáneamente a necesidades internas y a la aspiración estratégica de alinear la Universidad con las tendencias nacionales e internacionales en evaluación y acreditación, dotándola de pertinencia académica y proyección institucional. Su origen, por tanto, revela una doble condición: surge de una voluntad institucional de transformar la cultura evaluativa hacia un horizonte formativo centrado en el estudiante, y se posiciona de manera anticipada frente a las exigencias de calidad que hoy configuran el panorama de la educación superior en Colombia.

Madurez. Se refleja en su evolución progresiva durante la última década, pasando de una fase piloto a convertirse en una práctica institucional con lineamientos definidos, reconocimiento interno y una implementación creciente en los programas de pregrado. Este desarrollo ha estado acompañado de una apropiación gradual de la comunidad académica y la producción de evidencias que respaldan su aporte a la mejora del aprendizaje.

La figura 3 ilustra los momentos clave en la evolución de SEA, evidenciando su tránsito desde una fase experimental hacia un modelo institucional más sólido, mediante ajustes metodológicos, expansión progresiva y reconocimiento por parte de actores estratégicos.

Figura 3. Línea de tiempo del desarrollo de la estrategia SEA



En su estado actual, SEA se sitúa en un punto intermedio de madurez. Dispone de un marco metodológico definido, procedimientos estandarizados y una creciente articulación con procesos institucionales como la autoevaluación, la planeación curricular y la formación docente. No obstante, aún no alcanza una consolidación plena. Su implementación varía entre programas académicos, influenciada por factores como la diversidad disciplinar, la rotación del personal docente y el nivel de compromiso de los equipos académicos. A esto se suman limitaciones estructurales, particularmente en la disponibilidad de

recursos humanos, tecnológicos y de tiempo para su acompañamiento sostenido. Como advierten Li (2023) y Harvey (2021), alcanzar la madurez de una innovación educativa requiere no solo visión estratégica, sino también condiciones institucionales que faciliten su expansión.

Asimismo, Hundley y Keith (2023) subrayan que los procesos de mejora continua se consolidan cuando forman parte de la cultura organizacional y se integran a la toma de decisiones basadas en evidencia. En el caso de SEA, si bien se han logrado avances en esta dirección, la falta de cobertura total y la necesidad de fortalecer su implementación en ciertos programas siguen siendo desafíos pendientes. Si bien se han alcanzado logros significativos, también es necesario considerar ciertas tensiones que dificultan su consolidación plena. Desde una perspectiva crítica, y en línea con lo planteado por Inbar (1996) en relación con la implementación de una innovación, resulta evidente que, en algunos casos, la estrategia ha sido asumida más como una exigencia administrativa que como una propuesta pedagógica transformadora. Esta percepción limita su apropiación genuina por parte de los actores institucionales y genera formas sutiles de resistencia al cambio.

Por tanto, avanzar hacia una madurez sostenible no solo implica refinar los aspectos técnicos del modelo, sino también construir sentido compartido en torno a su propósito pedagógico y su potencial transformador.

Integración curricular. La dimensión “currículo” permite analizar hasta qué punto una innovación educativa se articula con la estructura curricular institucional. En este caso, la estrategia SEA interviene toda la estructura curricular de la USAM (enfoque transversal). Desde su concepción, SEA fue pensada como un componente estructural del sistema de aseguramiento interno de la calidad académica de la institución, con proyección en todos los programas de pregrado y posgrado. Su propósito, además de evidenciar los logros de los aprendizajes, incide en la toma de decisiones en cuanto a la planeación, implementación y mejora continua de los programas académicos.

La transversalización de SEA se expresa en su capacidad para integrar componentes curriculares clave como la evaluación de competencias, la innovación pedagógica, el diseño de trayectorias formativas y la generación de evidencias objetivas para la toma de decisiones. Esta alineación responde, además, a las tendencias internacionales de *assessment* en educación superior, que, de acuerdo con Hundley y Keith (2023), destacan la necesidad de contar con sistemas de evaluación que permitan comprender el impacto del currículo desde una perspectiva integral, formativa y basada en datos, en lugar de limitarse a indicadores indirectos como la retención o la graduación.

En la tabla 1 se presentan algunos aspectos clave de las implicaciones curriculares de SEA en la USAM.

Tabla 1. Análisis de implicaciones curriculares de la estrategia SEA

Evaluación permanente del currículo	SEA permite una evaluación directa y sistemática de los resultados de aprendizaje, y complementa los indicadores indirectos tradicionales como las tasas de retención y graduación. La estrategia favorece la actualización continua del currículo, asegura su relevancia y competitividad internacional, en alineación con los perfiles de egreso de los programas académicos.
Desarrollo y evaluación de competencias transversales y específicas	Provee información clave para retroalimentar los currículos, asegurando que las competencias genéricas e institucionales (básicas) y las disciplinares (específicas) se estén alcanzando en función del perfil de egreso.
Promoción de la innovación pedagógica	SEA promueve la implementación de innovaciones pedagógicas orientadas al cumplimiento del perfil de egreso convocando a una reflexión colaborativa entre los profesores, quienes logran identificar con mayor claridad cómo sus asignaturas contribuyen al desarrollo de competencias en la ruta de aprendizaje de los estudiantes.
Fortalecimiento de los sistemas de información para el seguimiento	Proporciona un marco sistemático y documentado para la recopilación y el análisis de datos sobre el aprendizaje de los estudiantes. Esto genera evidencia objetiva para la rendición de cuentas, la mejora continua y la sostenibilidad de la calidad académica en los diferentes programas.

Como lo refleja la tabla 1, SEA se articula de manera transversal con distintos aspectos curriculares, desde la evaluación de competencias hasta la innovación pedagógica y el fortalecimiento de sistemas de información. Su propósito a nivel institucional es promover un cambio estructural en la forma de concebir y gestionar el aprendizaje en la USAM. Esta orientación posiciona a SEA como una innovación que no solo busca evidenciar el logro de resultados, sino también transformar prácticas docentes y fortalecer la articulación entre currículo, evaluación y calidad educativa para la mejora continua de los programas (Hundley y Keith, 2023).

No obstante, para avanzar hacia una integración sostenible, aún persisten desafíos como la necesidad de una mayor coherencia entre resultados de aprendizaje, competencias y contenidos, la dificultad de integración en áreas donde persisten la implementación de modelos pedagógicos tradicionales, la apropiación desigual del proceso entre equipos docentes y el uso limitado de la información generada para orientar decisiones curriculares. Estos retos deben entenderse como parte natural del proceso de maduración de modelos de *assessment* institucional, en los que la articulación plena entre currículo, evaluación y mejora continua se construye de forma gradual, a partir de la reflexión crítica, el ajuste progresivo y la participación activa de los actores académicos.

Alcance. Esta dimensión permite identificar el nivel de influencia que una innovación educativa ejerce en los distintos espacios institucionales. En el caso de la estrategia SEA, su diseño contempla una implementación escalonada en tres niveles: individual, aula e institucional (Cifuentes et al., 2024). A nivel individual, incide directamente en los estudiantes al ofrecer retroalimentación sobre su desempeño; en el aula, promueve la coherencia entre los resultados de aprendizaje, las prácticas de enseñanza y la evaluación; y en el plano institucional, aporta datos clave para la toma de decisiones académicas, el ajuste curricular y la mejora de los programas. Esta integración multinivel posiciona a SEA como una estrategia articuladora entre la práctica pedagógica y la gestión curricular.

Aunque presenta elementos que impactan distintos niveles, el alcance de SEA se caracteriza por una clara orientación institucional, dado su papel estructural en el sistema interno de aseguramiento de la calidad de la USAM. Su visión de implementación global en programas de pregrado y posgrado, y su capacidad para generar evidencias sistemáticas y pertinentes refuerzan su función estratégica. En línea con las perspectivas contemporáneas de *assessment for learning* (Hundley y Keith, 2023), SEA responde al reto de articular información útil desde el aula hasta el nivel organizacional, promoviendo decisiones informadas, mejora continua y una cultura de evaluación centrada en el aprendizaje.

Difusión. La estrategia SEA evidencia una combinación equilibrada entre mecanismos formales e informales de socialización. En el plano informal, la divulgación se ha dado de forma orgánica en la USAM, especialmente a través de los espacios de formación pedagógica y el intercambio entre equipos docentes, así como mediante interacciones espontá-

neas en redes académicas nacionales, motivadas por el interés de otras instituciones en conocer la estrategia. Estas prácticas han fortalecido su apropiación interna y su reconocimiento como una experiencia valiosa en evaluación del aprendizaje.

En cuanto a la difusión formal, SEA ha sido presentada en eventos académicos nacionales e internacionales, y en espacios institucionales como visitas de acreditación del CNA. Estas instancias han permitido posicionarla como una estrategia innovadora relevante, al tiempo que han proporcionado insumos clave para su mejora. Si bien estos procesos han contribuido a su consolidación, el reto ahora consiste en convertir la experiencia en un referente que inspire y motive a otras instituciones a emprender transformaciones análogas en sus sistemas de evaluación y mejora continua.

Prácticas de liderazgo en el SEA

La implementación de la estrategia SEA en la Universidad Suramericana ha estado sustentada desde un tipo de liderazgo académico, entendido como una práctica estratégica que articula visión institucional, gestión del cambio, acompañamiento pedagógico y desarrollo de capacidades colectivas. Este tipo de liderazgo, que trasciende lo administrativo para incidir directamente en la mejora de la calidad y la innovación pedagógica, requiere tanto competencias individuales, como la dirección estratégica, la toma de decisiones y el conocimiento profundo de los procesos formativos, así como condiciones organizacionales que favorezcan su sostenibilidad.

Tal como señalan Mishra et al. (2024), su efectividad depende de estructuras institucionales que fortalezcan el trabajo colaborativo, el aprendizaje organizacional y la participación intencional y comprometida del profesorado. En el caso de SEA, estas condiciones han sido fundamentales para construir confianza entre los actores, generar una visión compartida y sostener el proceso de innovación educativa a diferentes niveles de la organización.

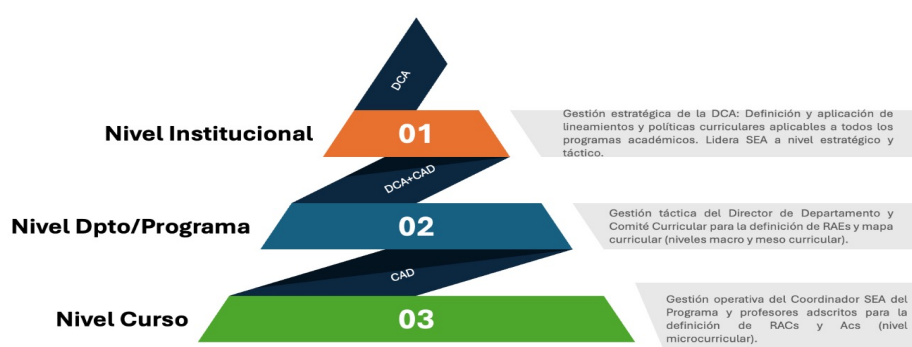
En la USAM, el ejercicio del liderazgo académico se complementa con dos enfoques que son subsidiarios y se evidencian desde las prácticas analizadas: el transformacional y el distribuido. El primero, según Bush (2019), se expresa en la capacidad de generar una visión compartida, inspirar compromiso institucional, movilizar a la comunidad académica y orientar el cambio hacia metas colectivas. El segundo implica descentralizar la toma de decisiones, redistribuir el poder y fomentar la corresponsabilidad entre múltiples actores del sistema educativo (Bush & Glover, 2003). La combinación de estos enfoques ha sido fundamental para facilitar la apropiación progresiva de SEA en los distintos programas académicos, y constituye un aprendizaje organizacional clave sobre cómo conducir procesos de cambio en entornos institucionales complejos y en evolución.

Este análisis se fundamenta en entrevistas realizadas a cuatro líderes académicos involucrados en distintos niveles del diseño e implementación de SEA:

- LL, jefa de Procesos Curriculares y Aprendizaje de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC), lidera institucionalmente la estrategia.
- YS, asistente curricular en la DAC, acompaña la implementación en programas de pregrado.
- BG, directora del Departamento de Enfermería, ha liderado la integración de SEA en el marco de los estándares de acreditación internacional.
- JM, director del Departamento de Música, encabeza la implementación de las primeras fases del proceso en su unidad.

El estudio de sus experiencias y perspectivas permite comprender cómo el liderazgo académico se expresa desde posiciones diversas dentro de la organización universitaria, y cómo los enfoques transformacional y distribuido han operado de manera articulada para sostener la estrategia SEA. Esta articulación ha configurado un modelo de liderazgo multinivel, en el que convergen las orientaciones estratégicas institucionales con las dinámicas locales de implementación pedagógica y curricular en los programas académicos. La figura 4 ilustra este esquema de liderazgo, representando la interrelación entre los diferentes actores e instancias institucionales que participan en la implementación de SEA.

Figura 4. Niveles de gestión de la estrategia SEA



Nivel institucional

En el nivel institucional, el liderazgo académico ha operado como un eje articulador entre la visión estratégica de la Universidad, los lineamientos de aseguramiento de la calidad y los procesos de acompañamiento a las prácticas pedagógicas. La Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC) y el Centro de Apoyo Docente (CAD) han sido los principales responsables de dinamizar esta articulación, asumiendo un rol transformacional al generar una narrativa clara sobre la importancia de SEA como estrategia de mejora del aprendizaje. La asistente curricular, YS, menciona que “el apoyo explícito del rector en sus comunicaciones institucionales ha sido clave para validar el proceso ante toda la comunidad universitaria” (YS, entrevista, 2024), lo que evidencia cómo el liderazgo institucional se ha apoyado en señales visibles para alinear a los actores con una visión compartida. Lo que muestra que, aunque el liderazgo institucional ha recurrido a señales visibles, por ejemplo, comunicados oficiales desde la Vicerrectoría Académica, para orientar a la comunidad, tales acciones «top-down» son solo un primer paso y deben complementarse con espacios de participación y diálogo para construir una visión realmente compartida.

Este liderazgo ha evitado ser una imposición vertical, y en cambio se ha distribuido a través de estructuras y prácticas colaborativas que promueven la participación activa en distintos niveles de toma de decisiones. El CAD ha desempeñado un papel fundamental en este proceso, promoviendo espacios de acompañamiento docente, desarrollando recursos y herramientas pedagógicas y facilitando procesos de reflexión curricular. Como afirma LL, jefe de los procesos curriculares, “la articulación entre DAC, CAD y los departamentos ha permitido que la estrategia sea comprendida y replicada de forma coherente. No se trata solo de aplicar una técnica, sino de transformar las prácticas docentes desde la reflexión” (LL, entrevista, 2024).

Esta distribución del liderazgo ha sido clave para traducir los objetivos institucionales en acciones situadas, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso de los equipos docentes. No obstante, este modelo de liderazgo multinivel también ha enfrentado retos estructurales y dinámicas de tensión que reflejan las complejidades del entorno institucional. Tal como señalan Yadav et al. (2025), el liderazgo académico en educación superior requiere equilibrar la gobernanza interna con las exigencias externas, gestionar entornos organizacionales complejos y sostener políticas institucionales adaptativas. En el caso de SEA, uno de los desafíos persistentes ha sido la alta rotación del personal en cargos clave, lo que ha dificultado la continuidad y estabilidad de los procesos. BG, directora del departamento de Enfermería, advierte que “cada vez que cambia el director del programa hay que volver a empezar. Hay procesos que se detienen y otros que se replantean desde cero” (BG, entrevista, 2024). Esta situación evidencia la fragilidad de los procesos cuando no están suficientemente institucionalizados o respaldados por estructuras que garanticen su permanencia más allá de los liderazgos individuales.

Asimismo, se han presentado tensiones relacionadas con la alineación entre las decisiones estratégicas y las realidades operativas de los programas. Aunque los marcos de aseguramiento de la calidad han servido como una plataforma para promover SEA, su

implementación requiere un liderazgo capaz de movilizar recursos, mediar entre visiones diversas y responder a los desafíos emergentes de la comunidad académica (Yadav et al., 2025). Esta capacidad para gestionar complejidades, promover una toma de decisiones colaborativa y sostener el cambio a través del tiempo se ha convertido en una de las lecciones institucionales más importantes derivadas del proceso de implementación de SEA.

Nivel de Departamento o Programa

En el nivel de los programas académicos, el liderazgo académico ha sido igualmente determinante para la implementación efectiva de SEA. En este ámbito, el enfoque transformacional se expresa en la capacidad de los directores de programa y coordinadores académicos para generar confianza, motivar a los profesores y alinear esfuerzos en torno a los objetivos de mejora del aprendizaje. BG lo resume con claridad: “No soy el centro del proceso; el liderazgo se distribuye entre los profesores, quienes lideran comités curriculares y de evaluación que se reúnen periódicamente para revisar lo que se está haciendo y hacia dónde vamos” (BG, entrevista, 2024). Este tipo de liderazgo promueve una cultura de colaboración pedagógica, donde los docentes no se limitan a ejecutar lineamientos, sino que participan activamente en su construcción, interpretación y ajuste. Este tipo de liderazgo promueve una cultura de colaboración pedagógica en la que los docentes, además de participar en la construcción, interpretación y ajuste de los lineamientos, codiseñan artefactos locales —rúbricas, guías, portafolios digitales, entre otros— que encarnan la visión de SEA en la práctica cotidiana (Halverson, 2003). Estos artefactos, al materializar la estrategia en objetos y procedimientos concretos, facilitan la apropiación compartida y refuerzan la sostenibilidad del cambio.

El liderazgo distribuido se ha concretado mediante estructuras como los comités curriculares, los espacios de revisión de resultados de aprendizaje, los planes de mejoramiento y las sesiones de reflexión pedagógica. Estas instancias han permitido a los profesores asumir responsabilidades concretas, discutir en colectivo las evidencias generadas por SEA y proponer ajustes significativos al currículo. Como señala YS, “el profesor se compromete cuando entiende el valor que aporta la estrategia a su práctica docente; es una motivación intrínseca que va creciendo en la medida que se reconoce el impacto de lo que hacen” (YS, entrevista, 2024). Este compromiso docente ha sido uno de los logros más relevantes del proceso, al favorecer la apropiación de SEA desde la práctica pedagógica y no únicamente desde las estructuras formales.

Sin embargo, al igual que en el nivel institucional, este ejercicio de liderazgo ha enfrentado tensiones que condicionan su sostenibilidad y expansión. Entre los principales desafíos se encuentra la diversidad de culturas organizativas entre programas, especialmente

en aquellos con trayectorias más tradicionales, donde el trabajo colegiado y la evaluación formativa no son prácticas consolidadas. JM, director del programa de Música, reconoce que “aunque hubo tensiones iniciales, el proceso generó consensos y fortaleció el trabajo colaborativo, despertando el compromiso de los profesores y generando propuestas de rediseño del plan de estudios” (JM, entrevista, 2024). Estas experiencias muestran que la construcción de una cultura de liderazgo académico compartido es un proceso gradual que requiere tiempo, acompañamiento constante y espacios de diálogo horizontal.

Además, fue necesario gestionar las resistencias que surgen durante la adopción de innovaciones educativas. Siguiendo la distinción de Ertmer (1999) entre barreras de primer orden —externas, relacionadas con recursos, tiempo y soporte—, y de segundo orden —internas, vinculadas a creencias y actitudes del profesorado—, el equipo directivo diseñó estrategias diferenciadas. Para las primeras, se habilitaron espacios de formación, apoyo técnico y reconocimiento institucional del esfuerzo invertido; para las segundas, se promovieron comunidades de práctica y diálogos críticos que permitieron cuestionar supuestos sobre evaluación y aprendizaje, reduciendo la percepción de amenaza y favoreciendo la apropiación de SEA.

Adicionalmente, Yadav et al. (2025) advierten que uno de los principales desafíos del liderazgo en los niveles intermedios de la Universidad es su limitada capacidad de incidencia en las decisiones estructurales, lo que puede generar una brecha entre la voluntad de cambio de los actores locales y las posibilidades reales de transformación. En el caso de SEA, algunos programas han manifestado dificultades para sostener las dinámicas de evaluación cuando no existen condiciones favorables como disponibilidad de tiempo, acompañamiento técnico o reconocimiento institucional del trabajo adicional que implica su implementación. Estas tensiones exigen fortalecer los mecanismos de soporte y consolidar una política institucional que reconozca y valore el liderazgo académico ejercido desde los programas como un pilar clave de la calidad educativa.

La red de artefactos en la implementación de la Estrategia SEA

Desde la perspectiva sociomaterial y la teoría del actor-red (Latour, Fenwick y Edwards, como se cita en Cifuentes y Valbuena, 2018), la estrategia SEA se concibe como un sistema interconectado donde actores humanos (directivos, docentes, estudiantes) y artefactos materiales —tanto localmente diseñados (rúbricas adaptadas a las asignaturas, tableros de seguimiento desarrollados *in house*, portafolios digitales personalizados) como heredados o externos (lineamientos institucionales, normativas de agencias acreditadoras, estándares ABET/ACEN, guías internacionales)— configuran una red articulada que traduce la política institucional en prácticas pedagógicas concretas. En este ensamblaje, los artefactos no son instrumentos pasivos, sino agentes activos que median las interaccio-

nes y permiten la circulación de conocimiento, influyendo en la forma en que se concibe y se gestiona la calidad educativa. De acuerdo con Halverson (2003), la combinación de artefactos heredados/externos y localmente diseñados es crucial: los primeros otorgan legitimidad y alineación con referentes globales, mientras que los segundos garantizan pertinencia contextual y apropiación por parte de la comunidad. El liderazgo de SEA trabaja simultáneamente con ambos tipos, integrándolos y adaptándolos para tejer una red coherente que facilite la implementación y escale la innovación.

Siguiendo esta lógica, la red de artefactos de SEA se configura como un elemento clave dentro de la estructura del liderazgo académico. Dicho liderazgo no solo conecta a los actores, sino que también posibilita la recolección y el análisis de datos sobre el aprendizaje, lo que facilita una toma de decisiones informada y basada en evidencia. Como señala Engeström (como se citó en Carvajal-Guzmán, 2022), en un sistema de actividad expansivo, los artefactos funcionan como mediadores que transforman la práctica al proporcionar herramientas para la interpretación, adaptación e implementación de procesos educativos.

Desde esta perspectiva, SEA se entiende como un sistema de práctica complejo (Engeström, Spillane y Halverson, como se citó en Carvajal-Guzmán, 2022), que opera en dos niveles interconectados:

Prácticas de enseñanza y aprendizaje. Los profesores utilizan artefactos como rúbricas, guías de evaluación y formatos de retroalimentación para evaluar el progreso de los estudiantes y fomentar un ciclo de mejora continua. Esta interacción entre actores y artefactos permite que la evaluación y la retroalimentación se integren como parte de la práctica de aula, favoreciendo la coconstrucción del conocimiento y la agencia estudiantil.

Prácticas de liderazgo educativo. Los líderes institucionales, incluyendo la DAC, el CAD, los directores de departamento y los comités curriculares, se apoyan en los informes generados por los artefactos de evaluación para orientar el diseño curricular, ajustar metodologías y garantizar la alineación con estándares de calidad académica. Como plantean Spillane y Halverson (como se citó en Carvajal-Guzmán, 2022), el liderazgo educativo en contextos complejos se distribuye a través de interacciones entre actores y herramientas, conformando un entramado dinámico que fortalece la innovación y la mejora continua.

En este ecosistema, el Centro de Apoyo Docente (CAD) desempeña un papel importante como articulador de la red de artefactos, asegurando que estos se conviertan en vehículos efectivos para la implementación de SEA. Su labor no se limita a diseñar e implementar herramientas pedagógicas, sino que también facilita procesos de interpretación y apropiación de la estrategia por parte de la comunidad educativa. A través de programas de formación docente, talleres sobre evaluación del aprendizaje y la generación de espacios de acompañamiento y reflexión pedagógica, el CAD promueve el liderazgo distribuido,

fortaleciendo una cultura institucional donde los artefactos se utilizan como mediadores que posibilitan la transformación educativa, y no como instrumentos de control.

En este sentido, la estrategia SEA en la USAM ejemplifica cómo el liderazgo transformacional y distribuido puede articularse con una red de artefactos para fortalecer la calidad educativa. Su éxito radica en la combinación de un liderazgo claro y participativo con herramientas que facilitan la adaptación y aplicación de las políticas de evaluación. En este sentido, la sostenibilidad de SEA se enmarca en el desarrollo de capacidades docentes y el fortalecimiento del liderazgo desde una perspectiva multinivel y sociomaterial, donde las decisiones estratégicas y pedagógicas emergen de la interacción entre actores y artefactos, en un entramado de colaboración y mejora continua.

Conclusiones

La estrategia SEA se consolida como una innovación educativa institucional que articula evaluación del aprendizaje, mejora continua y transformación pedagógica en la Universidad Suramericana. Lejos de ser una respuesta reactiva a exigencias externas, SEA emerge desde el interior de la institución, como resultado de un proceso sostenido que ha promovido la construcción de una visión compartida sobre la calidad académica. Su implementación ha estado acompañada de la participación progresiva de la comunidad educativa, el uso sistemático de evidencias y el desarrollo de capacidades institucionales. Al analizar su trayectoria a través del enfoque del hexágono de la sostenibilidad, se evidencian avances significativos en dimensiones como el origen, la madurez, el currículo, el alcance y la difusión, lo que refuerza su potencial transformador a largo plazo.

Sin embargo, el proceso también ha revelado tensiones que deben ser atendidas para consolidar su sostenibilidad. Entre los desafíos identificados se encuentran la apropiación desigual entre programas, la escasa participación estudiantil, las dificultades para integrar la estrategia en contextos pedagógicos tradicionales y la necesidad de coherencia entre resultados, competencias y contenidos curriculares. Estas tensiones, más que debilidades, deben asumirse como parte del ciclo natural de maduración de una estrategia institucional. Como señalan Mishra et al. (2024), una innovación educativa se sostiene en el tiempo cuando es apropiada desde un propósito compartido y una comprensión pedagógica de su sentido, no cuando se impone como una exigencia técnica o normativa. En este sentido, fortalecer el sentido compartido, diversificar las estrategias de participación y avanzar en una sistematización rigurosa de la experiencia serán claves para proyectar SEA como una política educativa integrada.

El liderazgo académico ha sido un componente estructural en este proceso. A nivel institucional, el enfoque transformacional ha permitido instalar una narrativa compartida sobre la importancia de SEA, mientras que, a nivel de programa, el liderazgo distribuido

ha generado condiciones para la apropiación local y el rediseño pedagógico. No obstante, también se han evidenciado limitaciones que comprometen la continuidad del proceso, tales como la alta rotación en cargos directivos, la fragilidad de la memoria organizacional, la falta de tiempo y recursos para el acompañamiento docente. Estos hallazgos reafirman la importancia de ampliar las capacidades de acción de los liderazgos intermedios y de consolidar políticas que reconozcan su rol estratégico en la sostenibilidad de las innovaciones.

En conjunto, SEA representa un ejemplo de cómo las universidades pueden construir procesos de cambio educativo sostenibles desde sus propias realidades. Más allá de su diseño técnico, la estrategia ha promovido una cultura de evaluación situada, relacional y orientada al aprendizaje. Uno de los principales aprendizajes ha sido reconocer que sostener una innovación implica gestionar tensiones, consolidar redes de colaboración y fortalecer la confianza institucional. En este marco, el fortalecimiento del liderazgo académico en sus dimensiones estratégica, relacional y pedagógica será una condición indispensable para garantizar no solo la continuidad de SEA, sino su evolución como una herramienta clave para apoyar la transformación de la educación superior.

REFERENCIAS

- Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Eletrônica De Educação*, 13 (1), 107-122. <https://doi.org/10.14244/198271993067>.
- Bush, T. y Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. National College for School Leadership. https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf
- Carvajal-Guzmán, J. P. (2022). *Los artefactos en la práctica del liderazgo escolar: una perspectiva distribuida para la educación básica y media* [Tesis de Maestría, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/f581bdfe-c894-46af-ab7f-cb03d8db0c28>
- Cifuentes, G., Naranjo, G. y Aguilar Forero, N. (2024). *Transformaciones que perduran: orientaciones para garantizar la sostenibilidad de una innovación educativa*. Ediciones Uniandes.
- Cifuentes, G. y Valbuena, M. C. (2018). El problema de la traducción de la política TIC: aportes para superar una racionalidad técnica. *Education Policy Analysis Archives*, 26, 120-120.
- Ertmer, P. A. (1999). Addressing first- and second- order barriers to change: Strategies for technology integration. *Educational Technology Research and Development*, 47 (4), 47-61. <https://doi.org/10.1007/BF02299597>
- Halverson, R. R. (2003). Systems of practice: How leaders use artifacts to create professional community in schools. *Education Policy Analysis Archives*, 11, 37-37.
- Harvey, E. C. (2021). *Innovation in higher education: Understanding Higher Education Professionals' Experiences Through a Futurist Lens* (Publicación No. 28722016) [Disertación Doctoral, Northeastern University]. ProQuest Dissertations & Theses.
- Hundley, S. P. y Keith, C. J. (2023). Themes, perspectives, and meta-trends in assessment. En: S. P. Hundley y C. J. Keith (Eds), *Trends in assessment: Ideas, opportunities, and issues for higher education* (pp. 184-206). Routledge.
- Inbar, D. E. (1996). *Planning for innovation in education*. UNESCO: Institutional Institute for Educational Planning.
- Li, Y. (2023). The role and responsibilities of academic leaders in effectuating quality, impact, and excellence by innovation in higher education. *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance*, 10 (3). <https://doi.org/10.19085/sijbpg100301>

- Mishra, L., Gupta, T. y Shree, A. (2024). Effective Academic Leadership Development in Higher Education Institutions. En L. Mishra (Ed), *Academic leadership in higher education in India* (pp. 74-86).
- Niewiesk, S. y Garrity-Rokous, E. G. (2021). The academic leadership framework: A guide for systematic assessment and improvement of academic administrative work. *Global Business and Organizational Excellence*, 40 (4), 50-63. <https://doi.org/10.1002/joe.22083>
- Yadav, U., Pitchai, R., Gopal, V., Kumar, K. R., Talukdar, M. y Boopathi, S. (2025). Powers of higher education leadership: Navigating policy and management in academic institutions. En B. Agboola & C. Thompson (eds.), *Navigating leadership and policy management in education* (pp. 103-136). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9215-7.ch004>
- Yin, R. K. (2006). Case study methods. En J. L. Green, G. Camilli y P. B. Elmore (eds.), *Handbook of complementary methods in education research* (pp. 111-122). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Documentos de trabajo

Facultad de Educación

