



LA SOLEDAD DEL GESTOR Y LA CREACIÓN DE CAPITAL SOCIAL: REDES DE APOYO MUTUO ENTRE DIRECTIVOS ESCOLARES EN CONTEXTOS DE VULNERABILIDAD

THE MANAGER'S SOLITUDE AND THE CREATION OF SOCIAL CAPITAL: MUTUAL SUPPORT NETWORKS AMONG SCHOOL PRINCIPALS IN VULNERABLE CONTEXTS

Pedro Miguel Velásquez Velásquez¹

 <https://orcid.org/0000-0002-3307-161X>

Recibido: 22-09-2025

Aceptado: 19-06-2026

RESUMEN

El ejercicio de la dirección escolar en contextos de alta vulnerabilidad suele caracterizarse por un marcado aislamiento profesional, denominado “la soledad del gestor”, fenómeno que incide negativamente en la calidad de los procesos educativos. En este marco, el presente ensayo tiene como propósito interpretar cómo la interacción horizontal y el acompañamiento entre pares se configuran como un mecanismo para la construcción de capital social y la superación del aislamiento entre directivos escolares venezolanos. Metodológicamente, se desarrolló una investigación cualitativa bajo un paradigma sociocrítico, sustentada en el enfoque de Investigación Acción Participativa (IAP). El estudio se llevó a cabo durante el período 2024-2025 con la participación de seis directivos pertenecientes al Circuito Educativo “Alí Primera”, ubicado en el municipio Monagas del estado Guárico, Venezuela. Para la recolección de información se utilizaron diarios de bitácora, círculos de reflexión (mediante diez sesiones quincenales), grupos de discusión y visitas cruzadas. Asimismo, se garantizaron criterios de rigor científico credibilidad, transferibilidad, confirmabilidad y dependencia, junto con consideraciones éticas fundamentales, tales como el consentimiento informado y la confidencialidad. La saturación teórica se alcanzó en la cuarta sesión de trabajo. Entre los principales hallazgos se identifica una trayectoria evolutiva que transita desde la insularidad institucional y la desconfianza inicial hacia la consolidación de una red de apoyo mutuo. Dicha red se sustenta en principios de horizontalidad, confidencialidad y construcción de un propósito compartido. En este proceso, se evidenció un fortalecimiento de la autoeficacia percibida, una disminución del aislamiento profesional y una mayor capacidad para la gestión territorial colaborativa. Estos resultados confirman que el capital social entre pares opera como un andamiaje clave para el desarrollo profesional. A modo de reflexión final, se plantea la creación intencionada de redes de apoyo mutuo que propicien la transformación del individualismo en sinergia colectiva.

Palabras clave: Soledad del gestor; capital social; redes de apoyo mutuo; directivos escolares.

ABSTRACT

School leadership in highly vulnerable contexts is often characterized by marked professional isolation, known as “the loneliness of the administrator,” a phenomenon that

¹ Doctor en Gerencia. Magíster Mencón Orientación. Especialista en Dirección y Supervisión. Profesor en Lengua y Literatura, Geografía e Historia.



negatively affects the quality of educational processes. Within this framework, the purpose of this essay is to interpret how horizontal interaction and peer support serve as a mechanism for building social capital and overcoming isolation among Venezuelan school administrators. Methodologically, an exploratory-interpretive qualitative study was conducted, based on the Participatory Action Research (PAR) approach. The study was conducted during the 2024–2025 period with the participation of six administrators from the “Alí Primera” Educational Circuit, located in the Monagas municipality of Guárico state, Venezuela. Data collection methods included logbooks, reflection circles (through ten biweekly sessions), focus groups, and cross-visits. Furthermore, criteria of scientific rigor—credibility, transferability, confirmability, and dependability—were ensured, along with fundamental ethical considerations, such as informed consent and confidentiality. Theoretical saturation was reached in the fourth working session. Among the main findings is an evolutionary trajectory that moves from institutional isolation and initial mistrust toward the consolidation of a mutual support network. This network is based on the principles of horizontality, confidentiality, and the development of a shared purpose. Throughout this process, there was evidence of strengthened perceived self-efficacy, reduced professional isolation, and an enhanced capacity for collaborative territorial management. These results confirm that social capital among peers serves as a key framework for professional development. As a final reflection, we propose the intentional creation of mutual support networks that foster the transformation of individualism into collective synergy.

Keywords: Managerial loneliness; social capital; mutual support networks; school leaders.

INTRODUCCIÓN

Uno de los fenómenos menos explorados, pero más presentes en el ejercicio de la dirección escolar es el sentimiento de aislamiento profesional. Descrito frecuentemente por los propios directivos como "la soledad del gestor", este fenómeno se caracteriza por la percepción de que el director carga en solitario con el peso de las decisiones, las responsabilidades y las tensiones de la vida institucional. Esta situación genera estrés, agotamiento y dificulta la construcción de proyectos colectivos (Bolívar, 2019; Vaillant, 2015). Desde una perspectiva conceptual, esta experiencia subjetiva sitúa al director en una posición de extrema vulnerabilidad al ser percibido como la máxima autoridad y el responsable último de todos los procesos. Cuando la función directiva se ejerce desde esta insularidad, pierde gran parte de su potencial transformador, derivando en consecuencias críticas como el estrés laboral, el síndrome de burnout y la toma de decisiones poco reflexivas (López, 2019; Torres, 2020).

En América Latina, el fenómeno del aislamiento directivo ha sido documentado en diversos países, aunque suele ser abordado de manera tangencial en estudios sobre el desgaste profesional o la deserción del cargo. Investigaciones recientes en Chile (Weinstein et al., 2022), Colombia (Cuéllar y Orellana, 2023) y México (Torres, 2020) coinciden en señalar que los directores de



escuelas en contextos de vulnerabilidad experimentan niveles significativamente más altos de estrés y soledad profesional que sus pares de escuelas de menor complejidad. Esta diferencia se explica no solo por las condiciones materiales adversas, sino también por la falta de redes de apoyo institucionalizadas y por la cultura del "héroe directivo" que espera que el director resuelva en solitario los problemas de su comunidad.

En el contexto venezolano, este sentimiento se ve exacerbado por factores estructurales: ausencia de políticas sistemáticas de formación, acceso a cargos por encargaduría sin preparación gerencial (Rosas, 2021), sobrecarga administrativa y condiciones socioeconómicas adversas. La literatura especializada ha puesto énfasis en las competencias individuales del director, pero ha prestado menos atención a las dimensiones relacionales y colectivas del ejercicio directivo. Frente a este panorama, las teorías del capital social (Bourdieu, 1986; Putnam, 1993) ofrecen un marco idóneo para comprender el valor de las redes de relación. Si bien el capital social ha sido estudiado principalmente en la educación en vínculo con las familias (Riascos y Becerril, (2021), su aplicación a los colectivos de dirección escolar revela que la red de apoyo entre pares constituye una forma de capital social de vinculación (lazos estrechos entre iguales) capaz de generar puentes hacia otras estructuras institucionales, mejorando sustancialmente el bienestar y la capacidad de liderazgo regional (Weinstein et al., 2022; Cuéllar y Orellana, 2023).

Esta literatura reciente sobre liderazgo educativo sitúa el bienestar de los directivos como una condición necesaria para un desempeño efectivo y sostenible (Day y Samons, 2016; Hinojosa, Davis y McCabe, 2020). El aislamiento profesional no solo mina la salud mental y emocional del director, sino que incide negativamente en su capacidad para mantener la motivación de su equipo docente e implementar cambios sostenidos en el tiempo. Ante esto, el enfoque del "liderazgo distribuido" (Spillane, 2006) emerge como una alternativa al modelo tradicional centrado en la figura del director como único responsable, al proponer que las funciones de liderazgo sean compartidas por múltiples actores dentro y fuera de la escuela. Esta responsabilidad colectiva reduce la carga sobre el gestor y aumenta el compromiso organizacional.

Sin embargo, la distribución del liderazgo no ocurre de manera espontánea; requiere condiciones institucionales y culturales que la faciliten, siendo una de las principales la existencia de redes de apoyo entre pares. Cuando los directores se sienten respaldados por sus colegas, muestran mayor disposición a delegar funciones, confiar en sus equipos y abrir espacios de participación. La red actúa, así como un "colchón de seguridad" que amortigua el estrés y permite



al director arriesgarse a innovar en su gestión sin temor a fracasar en solitario, disminuyendo el agotamiento emocional e incrementando la satisfacción laboral (Hinojosa et al., 2020).

Para activar este engranaje, la Investigación Acción Participativa (IAP), desarrollada por Fals Borda (1985), se fundamenta en que el conocimiento es una construcción social que emerge de la interacción dialógica. Esta perspectiva resulta idónea para abordar la soledad del gestor a través de la co-construcción como vía para la transformación, donde los círculos de reflexión y las visitas cruzadas operan como dispositivos clave para la edificación de una subjetividad colectiva (Rahman, 2018).

Bajo estas premisas, este artículo interpreta un proceso de superación del aislamiento a través de la creación de una red de apoyo mutuo entre seis directivos escolares en Venezuela. Derivado de una IAP, el estudio explora cómo la interacción horizontal y el acompañamiento entre pares se constituyen en un mecanismo para la construcción de capital social y para la sostenibilidad de la transformación de las prácticas gerenciales. El objetivo central es comprender las dinámicas que permitieron el tránsito desde una cultura de insularidad institucional hacia una estructura de colaboración y apoyo, analizando sus efectos en la subjetividad de los directivos y en su capacidad de agencia transformadora, aportando así evidencia empírica desde el contexto venezolano, escasamente representado en la literatura regional.

METODOLOGÍA

Esta investigación se inscribió en el paradigma sociocrítico bajo un enfoque cualitativo, adoptando la Investigación Acción Participativa (IAP) como la ruta metodológica idónea para dilucidar y transformar las dinámicas del aislamiento directivo (Fals Borda, 1985). El escenario que acogió esta experiencia fue el Circuito Educativo N° 4 "Alí Primera", ubicado en la comunidad de Diamante, dentro del Municipio José Tadeo Monagas del Estado Guárico, Venezuela. A través de un muestreo intencional, el estudio convocó a los seis directores de las instituciones que integran orgánicamente este circuito: un liceo, una escuela básica, un instituto de educación especial, un taller laboral y dos centros de educación inicial.

La selección de este grupo respondió a criterios esenciales para el éxito del proceso, tales como la disposición explícita a sostener un proceso prolongado de reflexión-acción durante ocho meses, el reconocimiento de la necesidad imperiosa de transformar sus propias prácticas



gerenciales y la garantía de representatividad de los distintos niveles y modalidades educativas de la zona. Aunque el grupo estuvo conformado por seis sujetos significantes se sustentó en los criterios de saturación teórica propios de la indagación cualitativa en profundidad (Martínez, 2006). Esta saturación comenzó a manifestarse nítidamente tras la cuarta sesión de los círculos de reflexión, momento en el cual los discursos colectivos empezaron a reiterar las categorías de análisis sin añadir variaciones sustanciales al fenómeno estudiado.

En concordancia con los principios de la IAP, la postura del investigador se distanció del clásico experto externo para asumir un rol de facilitador y catalizador del proceso de cambio, convirtiéndose en un coinvestigador dentro de la dinámica horizontal. La reflexividad y la vigilancia epistémica se resguardaron mediante el uso riguroso de un diario de campo personal, espacio donde el facilitador registró sus propias preconcepciones y subjetividades en torno a la soledad directiva, las cuales fueron discutidas abiertamente con el grupo. Del mismo modo, las interpretaciones preliminares que emergían del análisis se compartieron de manera sistemática en los círculos de reflexión para someterlas a la crítica de la comunidad de práctica. Este caminar conjunto se estructuró de manera cronológica en tres grandes momentos a lo largo del año 2025.

El trayecto inició con la fase de diagnóstico entre marzo y abril, periodo en el que se activaron los grupos de discusión iniciales y se pautaron los primeros registros en diarios de bitácora. Posteriormente, entre mayo y agosto, se desplegó la fase medular de acción-reflexión, la cual tomó cuerpo a través de diez sesiones quincenales de círculos de reflexión con una duración de 90 minutos cada una, complementadas de forma armónica con tres rondas de visitas cruzadas por directivo para propiciar la observación in situ. Finalmente, el proceso concluyó en septiembre con la fase de evaluación, dedicada a los grupos de discusión de cierre y al balance colectivo de los aprendizajes logrados.

La recolección y construcción de la información se sostuvo sobre un andamiaje multicéntrico de técnicas e instrumentos que buscaron capturar la vivencia directiva en toda su complejidad. Destacan entre ellos los diarios de bitácora, codificados desde AS1 hasta AS6, los cuales albergaron las reflexiones semanales escritas de cada director entre marzo y septiembre de 2025. A estos registros personales se sumaron los encuentros quincenales de los círculos de reflexión, las actas de reuniones y dos sesiones de dos horas de grupos de discusión que marcaron el hito inicial y final del estudio.



Asimismo, las visitas cruzadas entre las instituciones funcionaron como un dispositivo potente de observación participante y retroalimentación horizontal. La riqueza de estos datos fue procesada mediante los procedimientos de codificación abierta y axial (Martínez, 2006), rastreando minuciosamente aquellas unidades de significado vinculadas con las categorías emergentes de aislamiento, confianza, apoyo mutuo y colaboración. Para blindar la validez del análisis, estas categorías pasaron por un riguroso tamiz de validación colectiva en sesiones de devolución de hallazgos.

Para robustecer la consistencia de la investigación, se implementó una estrategia exhaustiva de triangulación que cruzó fuentes informativas (diarios, círculos y grupos), miradas de investigadores (mediante la validación conjunta) y métodos (combinando la observación, entrevistas grupales y el análisis documental). Esta arquitectura metodológica permitió responder con solidez a los criterios de rigor cualitativo propuestos por Lincoln y Guba (1985).

De este modo, la credibilidad se garantizó a través de la triangulación y la comprobación directa de las interpretaciones con los informantes; la transferibilidad se aseguró mediante la descripción densa y contextualizada del entorno sociocultural e institucional del circuito educativo; la confirmabilidad se resguardó con una auditoría externa de las categorías nacidas de la reflexión conjunta; y la dependencia se tejió gracias al seguimiento cronológico y sistemático plasmado en el diario de campo y las actas de las sesiones. Todo el diseño se edificó sobre un compromiso ético irrenunciable, respaldado por un comité de ética institucional. Cada director otorgó su consentimiento informado por escrito, se garantizó la absoluta confidencialidad de sus identidades mediante los códigos alfanuméricos asignados y se respetó su autonomía para retirarse del proceso si así lo consideraban necesario.

HALLAZGOS

La interpretación de las voces de los directivos revela una trayectoria clara desde un estado de fragmentación inicial hacia la consolidación de una red de apoyo mutuo, cuyas dinámicas se sintetizan en la categorización que se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1.

Categorización de la construcción de capital social entre directivos

Fase	Categoría central	Subcategorías	Indicadores textuales (ejemplos)
Diagnóstico	Insularidad institucional	Gestión de crisis local; ausencia de comunicación horizontal; desconfianza	"Cada director está en su institución, como si fuéramos islas" (AS6); "Sin equipo, el director se ahoga solo" (AS4)
Ruptura	Dispositivos de encuentro	Visitas cruzadas; círculos de reflexión; externalización del conocimiento tácito	"Ir a la escuela de un compañero fue transformador" (AS5); "Me hizo pensar en mi propia práctica" (AS2)
Consolidación	Red de apoyo mutuo	Confianza genuina; solidaridad; autoeficacia percibida; gestión territorial	"Saber que puedo llamar a cualquiera de ustedes no tiene precio" (AS4); "Aprendes de los errores de los demás sin tener que cometerlos" (AS3)

Construcción del investigador (2026)

Al adentrarse en la fase diagnóstica, los directivos expresaron un sentimiento de aislamiento y una dinámica de trabajo profundamente fragmentada, donde la metáfora de la "isla" apareció recurrentemente para ilustrar que cada director permanecía en su institución resolviendo lo suyo de forma inconexa (AS6, diario, 22/03/2025). Esta insularidad generaba altas dosis de estrés y vulnerabilidad, provocando la percepción de que, ante la falta de un equipo, el gestor terminaba ahogándose solo en la toma de decisiones (AS4, grupo diagnóstico, abril 2025). En este primer momento, la desconfianza y el recelo a mostrar debilidades operaban como barreras invisibles que reforzaban el aislamiento.

Para quebrar esta inercia, la fase de ruptura se activó mediante las visitas cruzadas y los círculos de reflexión como catalizadores del cambio. El ejercicio de acudir a la escuela de un compañero y observar su cotidianidad laboral fue descrito como una experiencia transformadora que disolvió la sensación de orfandad al constatar que los problemas eran compartidos (AS5, diario, 25/05/2025). Estas observaciones in situ detonaron una fuerte autorreflexión sobre las propias prácticas verticales y la necesidad de delegar (AS2, diario, 20/06/2025), mientras que los círculos de reflexión ofrecieron un espacio seguro y sistemático para el análisis colectivo de casos reales.

Con el tiempo, esta interacción decantó en la fase de consolidación de la red, donde la relación esporádica maduró hacia una estructura sólida de capital social y sinergia organizacional.

En la evaluación final, los participantes manifestaron haber construido un tejido que trascendió lo institucional, devolviéndoles la seguridad de saber que podían consultar a cualquiera de sus pares (grupo discusión, septiembre 2025). Un hito especialmente significativo de este amparo colectivo fue documentado por uno de los directivos: "Hubo un momento en que mi escuela estuvo a punto de perder la matrícula de un grupo entero por un conflicto con los representantes... Fue en un círculo de reflexión, después de varios meses de trabajo conjunto, cuando me animé a compartirlo. Y lo que pasó fue mágico: mis colegas no me juzgaron... Entre todos construimos una estrategia. Y funcionó. Ese día entendí qué significa realmente tener una red de apoyo." (AS1, grupo de discusión, septiembre 2025) Este testimonio ilustra cómo la red operó como un espacio de desahogo emocional y validación profesional, convirtiendo la posibilidad de mostrar vulnerabilidad en una experiencia liberadora.

Asimismo, potenció la autoeficacia al permitirles aprender de los errores ajenos, consolidando una modalidad de co-formación mucho más poderosa que los cursos tradicionales (AS3, círculo, agosto 2025). En el plano práctico, este quiebre del individualismo fomentó proyectos conjuntos y una mayor disposición a promover el trabajo en equipo con sus propios docentes, asumiendo que la gestión no es cosa de uno solo (AS5, círculo, agosto 2025).



Figura 1. Modelo de construcción de capital social entre directivos Construcción del investigador (2026)



Estos hallazgos subrayan la importancia de los colectivos de apoyo mutuo para enfrentar la complejidad educativa en entornos adversos, demostrando que la "soledad del gestor" puede transformarse mediante la colaboración horizontal. La red funcionó como un dispositivo de andamiaje social (Vygotsky, 1978), permitiendo a los directivos transitar desde su zona de desarrollo real (práctica solitaria) hacia una zona de desarrollo potencial (colaborativa). En comparación con la literatura internacional, estos resultados se alinean con Weinstein et al. (2022) en Chile y Cuéllar y Orellana (2023) en Colombia, quienes reportaron que las redes fortalecen el bienestar emocional y la autoeficacia colectiva.

Sin embargo, este estudio aporta el concepto de "insularidad institucional" como una barrera específica de la vulnerabilidad, demostrando cómo los dispositivos de la IAP logran la externalización del conocimiento tácito. Un contraste relevante se establece con Torres (2020) en México, quien encontró que más de la mitad de los directivos reportaban soledad, pero pocos participaban en redes formales debido a la cultura del "director todopoderoso" que asimila la petición de ayuda con la incompetencia. Si bien los directivos venezolanos manifestaron inicialmente esa misma reticencia por temor al juicio, la naturaleza horizontal, voluntaria y endógena de nuestra IAP, a diferencia de las redes mexicanas promovidas externamente, permitió una alta sostenibilidad de los vínculos.

Por otra parte, frente a lo señalado en España por Gairín y Castro (2021) sobre la falta de tiempo como causa de abandono de las comunidades de práctica, los directivos de este circuito enfrentaron la misma asfixia burocrática, pero optaron por reorganizar voluntariamente sus prioridades para salvaguardar los encuentros. Esto demuestra que la vivencia directa del beneficio actúa como el principal motor de sostenibilidad. Al igual que lo teorizado por Putnam (1993) y García y Fernández (2021), la construcción de este capital social profesional requirió condiciones irrenunciables de horizontalidad, confidencialidad, solidaridad y un propósito compartido de transformación.

REFLEXIONES FINALES

La andadura compartida junto a los directivos del Circuito Educativo N° 4 "Alí Primera" nos revela que el aislamiento profesional no es una condición anatómica ni un destino inevitable



del cargo, sino una realidad estructuralmente impuesta que puede ser subvertida. Al revisar el camino recorrido, la transformación de los actores sociales se manifiesta de manera conmovedora: aquellos gestores que iniciaron el proceso replegado sobre sus propias escuelas, silenciando sus crisis por temor al juicio punitivo de sus pares, lograron quebrar la cultura de la insularidad institucional.

A través de dispositivos horizontales como las visitas cruzadas y los círculos de reflexión, el grupo no solo logró externalizar un conocimiento tácito que permanecía oculto, sino que edificó un "colchón de seguridad" emocional y profesional. Los directivos mutaron de ser "héroes solitarios" a reconocerse como nodos de una red de apoyo mutuo; un tejido vivo de capital social que multiplicó sus capacidades individuales, robusteció su autoeficacia percibida y sentó las bases para pensar, por primera vez, en una gestión territorial genuinamente colaborativa y solidaria en contextos de alta vulnerabilidad.

Este viaje también operó una metamorfosis profunda en mi propia subjetividad como investigador. Al despojarme del ropaje del experto externo que asiste a observar desde la distancia, la convivencia horizontal me obligó a confrontar mis propias preconcepciones sobre la gestión escolar. Comprender la soledad del gestor no desde la teoría, sino desde la escucha atenta de sus quiebres y resistencias semanales, transformó mi rigidez académica en una sensibilidad empática compartida.

Descubrí que la verdadera investigación sociocrítica no se mide por la pulcritud de los datos recolectados, sino por la capacidad del proceso para devolverle la voz y la agencia a quienes sostienen la escuela pública en condiciones adversas. Esta vivencia reconfiguró mi identidad profesional, enseñándome que el acompañamiento y la reflexividad conjunta son herramientas políticas de emancipación y que la ciencia social adquiere su verdadero sentido cuando se transforma en un acto de co-creación y cuidado mutuo.

Mirando hacia el futuro, la sostenibilidad de estas redes no puede depender exclusivamente de la mística o de la valiosa voluntad intrínseca de los directivos; requiere ser arropada por condiciones estructurales determinantes. Los programas formativos y las políticas educativas regionales deben asumir la creación de comunidades de aprendizaje entre pares como un eje central y no como un mero accesorio cosmético.

Esto implica el diseño de incentivos institucionales concretos, tales como el reconocimiento formal de las horas de trabajo en red dentro de la jornada laboral, la inclusión de la participación



en estos espacios colaborativos como un criterio legítimo en la evaluación del desempeño directivo, y el alivio urgente de la asfixiante sobrecarga administrativa. Solo garantizando recursos mínimos de conectividad y transporte, y validando institucionalmente estos encuentros, podremos transitar de forma definitiva desde la vieja escuela insular hacia un modelo de gestión comunitaria y territorial, donde ningún director se vea obligado a gobernar en soledad.

REFERENCIAS

- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. https://www.researchgate.net/publication/333175178_Una_direccion_escolar_con_capacidad_de_liderazgo_pedagogico
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. En J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood.
- Cuéllar, D., y Orellana, V. (2023). *Redes profesionales entre directivos escolares en Colombia: Un estudio de casos*. *Revista Latinoamericana de Educación*, 8(2), 45-62.
- Day, C., y Samons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- Fals Borda, O. (1985). *Conocimiento y poder popular*. Siglo XXI Editores.
- Gairín, J., y Castro, D. (2021). *El contexto organizativo como espacio de intervención*. <https://revistas.unir.net/index.php/rep/es/article/view/3565/3004>
- Hinojosa, A. S., Davis, S., y McCabe, C. (2020). *Principal well-being: A systematic literature review*. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 421-438.
- Lincoln, Y. S., y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- López, F. (2019). *Funciones del director escolar: Una propuesta integral (2ª ed.)*. Santillana.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Rahman, M. A. (2018). *Participatory action research*. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (5ª ed., pp. 379-401). Sage.
- Riascos, L. y Becerril, I. (2021). *Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis*. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/16367/6555>



- Rosas, M. (2021). *La encargaduría en cargos directivos educativos en Venezuela*. Revista de Derecho Educativo, 5(2), 78-92.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Torres, J. (2020). *El síndrome de burnout en directivos escolares: Una revisión*. Psicología Educativa, 26(1), 33-42. <https://youtu.be/wEerRsEN3Is?si=03bkmiIfCO51aux2>
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar y desarrollo profesional docente*. UNESCO-OREALC.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Weinstein, J., Muñoz, G., y Cuéllar, D. (2022). *Redes de apoyo entre directores de escuelas vulnerables en Chile: Efectos en su bienestar y liderazgo*. Calidad en la Educación, 56, 12-38. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/academicos-de-educacion-udp-colaboraron-en-nuevo-libro-liderazgo-educativo-en-tiempos-de-crisis/>