

GESTIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA ERA DIGITAL



Gestión Directiva y Liderazgo Educativo en la Era Digital

Autores:

Luis César Guamán Cajilema

Jaime Alonso Chucho Morocho

Tamara Antonieta Garzón Pichogagon

Jacqueline del Pilar Chimbo Guzman

Pacifico Cuji Cuji

José Daniel Rios Chacaguasay

Carlos Ermel Shagñay Rea

Abel Mauricio Mullo Naula

Luis Alberto Sagñay Malán

Daniel Arturo Mendoza Chimbolema





Datos bibliográficos

ISBN:	978-9942-7476-2-4
Título del libro:	Gestión directiva y liderazgo educativo en la era digital
Autores:	Guaman Cajilema, Luis Cesar Chucho Morocho, Jaime Alonso Garzon Pichogagon, Tamara Antonieta Chimbo Guzman, Jacqueline Del Pilar Cuji Cuji, Pacifico Rios Chacaguasay, Jose Daniel Shagñay Rea, Carlos Ermel Mullo Naula, Abel Mauricio Sagñay Malan, Luis Alberto Mendoza Chimbolema, Daniel Arturo
Editorial:	SAGA
Materia:	370 - Educación
Público objetivo:	Profesional / académico
Publicado:	2025-11-23
Número de edición:	1
Tamaño:	3Mb
Soporte:	Libro digital descargable
Formato:	Pdf (.pdf)
Idioma:	Español
DOI:	https://doi.org/10.63415/saga.2025.42

Hecho en Ecuador / Made in Ecuador

Autores

MSc. Luis César Guamán Cajilema

Ministerio de Educación del Ecuador

✉ luisc.guaman@educacion.gob.ec



<https://orcid.org/0009-0008-7955-8221>

Riobamba, Chimborazo, Ecuador

Semblanza



Luis César Guamán Cajilema, es un investigador y autor ecuatoriano, actualmente cursa el Doctorado en Innovación y Transformación Educativa (Ph.D), en Global University de México, además es Magíster en Tecnología e Innovación Educativa por la universidad San Gregorio de Portoviejo - Imf Smart Educación. Su formación académica se complementa con la Licenciatura en Ciencias de la Educación con mención en Informática Educativa, por la Universidad Estatal de Bolívar, así como títulos tecnológicos en Programación y Análisis de

Sistemas, lo que respalda su sólida preparación en el ámbito pedagógico y tecnológico, por el Instituto Tecnológico Superior Harvard Comput.


Con una trayectoria de más de 12 años en la administración educativa en diferentes unidades educativas de la provincia de Chimborazo, Ecuador y como Rector, ha consolidado un liderazgo que combina la gestión directiva, la innovación y la transformación pedagógica. A ello se suma su experiencia docente de 6 años en Bachillerato, donde ha impulsado el uso de la tecnología para potenciar la formación integral de los estudiantes.

Desde la Gerencia del Centro de Investigación e Innovación Educativa, ha desarrollado proyectos y publicaciones como autor principal, publicó 7 artículos científicos, 4 libro, orientados al uso de metodologías activas, la inteligencia artificial aplicada al aprendizaje y el fortalecimiento de las competencias digitales, aportando significativamente al avance de la educación inclusiva, innovadora y transformadora en Ecuador.

MSc. Jaime Alonso Chucho Morocho

Ministerio de Educación del Ecuador

✉ jaime.chucho@educacion.gob.ec

 <https://orcid.org/0009-0003-8478-0277>

Riobamba, Chimborazo, Ecuador

Semblanza



Jaime Alonso Chucho Morocho, de Cajabamba (Chimborazo, Ecuador), es ingeniero agrónomo y magíster en Educación. Con más de dos décadas de experiencia como docente, directivo y técnico en instituciones públicas, ha integrado saberes ancestrales con enfoques modernos

en educación y desarrollo territorial.

Su libro *Gestión educativa y liderazgo educativo en la era digital* ofrece herramientas prácticas para enfrentar los retos de la educación contemporánea, inspirando a docentes y líderes a transformar sus entornos con ética, visión y tecnología.

Lic. Tamara Antonieta Garzón Pichogagon

Ministerio de Educación del Ecuador



tamara.garzon@educacion.gob.ec



<https://orcid.org/0009-0006-5681-0223>

San Francisco de Borja, Ecuador

Semblanza



Tamara Antonieta Garzón Pichogagon es Licenciada en Ciencias de la Educación Inicial por la Universidad Tecnológica Indoamérica, en el campo de conocimiento Educación. Además, posee el título de Tecnóloga en Desarrollo del Talento Infantil otorgado por el Instituto Tecnológico Superior Cordillera, formación que refuerza su vocación por la educación

integral en la primera infancia. Actualmente cursa estudios de cuarto nivel en la Maestría en Gestión Educativa en la Universidad Estatal de Milagro, orientada al fortalecimiento de las competencias directivas y pedagógicas en el ámbito educativo.

Cuenta con trece años de experiencia como docente de Educación Básica en la Unidad Educativa de Educación Inicial y General Básica Napo, destacándose por su compromiso, innovación y liderazgo pedagógico. Ha ejercido cargos de gestión educativa, desempeñándose como Coordinadora Pedagógica del Nivel Medio de Educación Básica (2021–2022), Coordinadora Pedagógica y del Bloque 2 del Nivel Inicial y Preparatorio (2022–2024) y actualmente como Coordinadora Pedagógica del Nivel Medio de Educación Básica.

En el ámbito investigativo, ha publicado como colaborador en tres artículos científicos en Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, enfocados en la innovación educativa y las metodologías activas, entre ellos: Diseño de laboratorios virtuales como recurso innovador para la enseñanza experimental de la química en contextos híbridos o virtuales, Gamificación y aprendizaje basado en retos matemáticos con tecnología educativa, Metodología Montessori para el desarrollo de competencias lógico-matemáticas en Educación Básica. Su trayectoria refleja un firme compromiso con una educación inclusiva, innovadora y transformadora en el Ecuador.

MSc. Jacqueline del Pilar Chimbo Guzman

Ministerio de Educación del Ecuador

✉ jacqueline.chimbo@educacion.gob.ec

🆔 <https://orcid.org/0009-0005-3955-7185>

Riobamba, Ecuador

Semblanza



Jacqueline del Pilar Chimbo Guzmán, Magister en Educación Básica por la Universidad Estatal de Milagro. Su formación académica se complementa con una Licenciatura en Ciencias de la Educación, con mención en Parvularia y Básica Inicial, obtenida en la Universidad Estatal de Bolívar.

Posee 14 años de experiencia en el ámbito educativo, desempeñándose en diversas funciones, entre ellas: Coordinadora de Centros de Desarrollo Infantil (CDI) y Educadora CNH (Creciendo con

Nuestros Hijos) en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) (2010); Inspectora (2024–2025) y Coordinadora Pedagógica (2025–2026) del Subnivel Inicial y Preparatoria en la Unidad Educativa de Educación Inicial y General Básica Napo Bloque 2; además de docente de Educación Parvularia en la Unidad Educativa Gonzalo Ruiz Silva del cantón Alausí (2022). Actualmente se desempeña como docente del Subnivel Inicial y Preparatoria en la Unidad Educativa de Educación Inicial y General Básica Napo, del cantón El Chaco, destacándose por su compromiso, vocación y liderazgo pedagógico.

En el ámbito investigativo, ha participado como coautora en tres artículos científicos publicados en Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, enfocados en la innovación educativa y las metodologías activas, entre ellos:

Diseño de laboratorios virtuales como recurso innovador para la enseñanza experimental de la química en contextos híbridos o virtuales, Gamificación y aprendizaje basado en retos matemáticos con tecnología educativa, Metodología Montessori para el desarrollo de competencias lógico-matemáticas en Educación Básica.

Su trayectoria demuestra un constante compromiso con una educación inclusiva, innovadora y transformadora en el Ecuador.

MSc. Pacifico Cuji Cuji

Ministerio de Educación del Ecuador



pacifico.cuji@educacion.gob.ec



<https://orcid.org/0009-0002-6941-882X>

Guamote, Ecuador

Semblanza



Pacifico Cuji Cuji, soy de Ecuador, Provincia de Chimborazo cantón Guamote, exactamente de la comunidad indígena Guazan Santa Clarita, donde estude mis primeros pasos en la escuela de mi comunidad, luego tuve que recorrer 3 horas para estudiar mi secundaria a una de las parroquias, curse y logre alcanzar a terminar el nivel bachillerato, posteriormente me quede durante 4 años por motivos ajenos a la voluntad.

El nivel superior trate de estudiar en la Universidad Estatal de Bolívar en la carrera de Ciencias de la Educación Mención Educación Básica, pese a muchas dificultades logre a terminar mis estudios de tercer nivel, a lo posterior traté de participar en algunos concursos de mérito y oposición para adquirir y desempeñar el sueño anhelado de toda mi vida como Docente en cualquier institución educativa del país.

He desarrollado una amplia trayectoria en el ámbito educativo, iniciando como docente de Educación Inicial y posteriormente en Educación Básica. Desde 2010 he ocupado cargos directivos como Director, Rector y Vicerrector Académico en varias instituciones, liderando procesos pedagógicos, administrativos y de revitalización cultural en comunidades andinas.

Paralelamente, he impulsado proyectos comunitarios como una caja de ahorro y crédito que, desde un capital inicial de 1.500 dólares, hoy alcanza 18.000 dólares al servicio de la comunidad. También he emprendido en la crianza de truchas con producción continua y atención directa a los clientes.

Cuento con una maestría en la Universidad Benito Juárez de México y actualmente soy docente de lengua extranjera en la Unidad Educativa Cocán. Además, gerencio una compañía orientada a educación, agroindustria y liderazgo, y coordino una organización política con el apoyo de su militancia.

MSc. Jose Daniel Rios Chacaguasay

Ministerio de Educación del Ecuador

✉ daniel.rios@educacion.gob.ec

id <https://orcid.org/0009-0006-9399-3057>

Guayaquil, Ecuador

Semblanza



Rios Chacaguasay José Daniel, Magister en Educación con mención en Docencia e Investigación en Educación Superior por la Universidad Estatal de Milagro, Magister en Educación Básica otorgado por la UNEMI. Su formación académica es Licenciado en ciencias de la educación profesor de Educación Básica por la Universidad Nacional de Chimborazo, y el nivel tecnológico obtuvo el título en el Instituto Superior Pedagógico Jaime Roldós

Aguilera como Profesos de Educación Básica Intercultural Bilingüe, respaldando su preparación académica en campo educativo.

Con una trayectoria de más de 15 años en docencias en diferentes instituciones educativa como docente de área y grado en provincia de Chimborazo y Guayas, Ecuador, laboro como técnico en desarrollo integral infantil en ministerio de inclusión económica y social, también como coordinador infantil de 0 a 3 años en diferentes unidades del desarrollo, demostrando el compromiso y enseñanza – aprendizaje.

Se publicó artículos científicos como autor y colaborar en la Ciencia latina revista científica multidisciplinar con los siguientes temas. Desarrollo de pensamiento lógico matemático y resolución de problemas, uso de aula invertida con plataformas virtuales para fortalecer la autonomía en educación superior.

MSc. Carlos Ermel Shagñay Rea

Ministerio de Educación del Ecuador



carlosshag@yahoo.com



<https://orcid.org/0009-0005-5068-7386>

Colta- Cajabamba Ecuador

Semblanza



Carlos Ermel Shagñay Rea, es magíster en pedagogía mención en docencia intercultural de la universidad nacional de Chimborazo UNACHA. Su formación académica se complementa con la Licenciatura en Ciencias de la Educación con mención en Docencia Básica Intercultural Bilingüe por la Universidad Politécnica Salesiana, así como títulos tecnológicos de profesor de Educación

Básica Intercultural Bilingüe - Nivel Tecnológico otorgado por el Instituto Superior Pedagógico Intercultural Bilingüe “Jaime Roldos Aguilera”

Con una trayectoria de 15 años en la docencia educativa en diferentes Unidades Educativas de la Provincia de Chimborazo, Ecuador y como Rector e Inspector de las unidades educativas por 4 años, ha consolidado un liderazgo que combina la gestión directiva, la innovación y la transformación pedagógica. A ello se suma su experiencia docente de 10 años en Bachillerato, donde ha impulsado la innovación pedagógica, académica y tecnología para potenciar la formación integral de los estudiantes.

Además, en los últimos 3 años siendo docente de una institución superior de Colta – Chimborazo INSTITUTO SUPERIOR “JATUN YACHAY WASI” en la carrera de educación y formación de nuevos docentes al servicio de la educación principalmente en la asignatura en PEDAGOGIA, DIDACTICA Y EL CURRICULO EDUCATIVO ECUATORIANO.

Lic. Abel Mauricio Mullo Naula

Ministerio de Educación del Ecuador

✉ abelmullo123@gmail.com

id <https://orcid.org/0009-0006-7884-4133>

Riobamba, Ecuador

Semblanza



Abel Mauricio Mullo Naula, se cimenta en una Licenciatura en Pedagogía de las Matemáticas y la Física, obtenida en la prestigiosa Universidad Nacional de Chimborazo.

Con una trayectoria en la administración educativa de la provincia de Chimborazo, Ecuador, en el curso de los últimos tres meses. Su reciente incorporación se caracteriza por un enfoque en la gestión directiva que combina la innovación y la transformación pedagógica desde sus primeros pasos en la función. A esta labor se suma su experiencia docente en Bachillerato, donde ha sido un impulsor activo del uso de la tecnología para potenciar la formación integral de los estudiantes.

MSc. Luis Alberto Sagñay Malán

Ministerio de Educación del Ecuador



44luisalbert@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0000-4465-2316>

Riobamba, Chimborazo, Ecuador

Semblanza



Luis Alberto Sagñay Malán, es MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION APRENDIZAJE DE LA MATEMATICA en la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO. Su formación académica se complementa con la Licenciatura EN CIENCIAS DE LA EDUCACION, PROFESOR DE ENSEÑANZA MEDIA EN LA ESPECIALIZACION DE CIENCIAS EXACTAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Con una trayectoria de 22 años en la docencia en diferentes Unidades Educativas de la Provincia de Chimborazo, Ecuador y actualmente ejerce como Docente Rector de la Unidad Educativa “Jaime Roldós Aguilera” Valle de Colta Monjas, Cicalpa, Colta Chimborazo por 2 años, ha consolidado un liderazgo que combina la gestión directiva, la innovación y la transformación pedagógica. A ello se suma su experiencia docente de 22 años en Bachillerato, donde ha impulsado la innovación pedagógica, académica y tecnología para potenciar la formación integral de los estudiantes.

Desde la docencia, ha desarrollado proyectos y publicaciones Como autor principal, publicó SENDERITOS DEL SABER DE 3RO EGB, aportando significativamente al avance de la educación inclusiva, innovadora y transformadora en Ecuador.

Lic. Daniel Arturo Mendoza Chimbolema

Ministerio de Educación del Ecuador

✉ danielmen27@gmail.com

id <https://orcid.org/0009-0006-7481-7437>

Riobamba, Chimborazo, Ecuador

Semblanza



Daniel Arturo Mendoza, es Licenciado en Ciencias de la Educación Profesor de Informática Aplicada a la Educación de la Universidad Nacional de Chimborazo UNACH.

Con una trayectoria de 14 años en la docencia educativa en diferentes Unidades Educativas de la Provincia de Chimborazo, Ecuador y como Inspector de la unidad educativa por 3 años, ha consolidado un liderazgo que combina la gestión directiva, la innovación y la transformación pedagógica. A ello se suma su experiencia docente de 14 años en Bachillerato, donde ha impulsado la innovación pedagógica, académica y tecnología para potenciar la formación integral de los estudiantes.

Dedicatoria

A los docentes visionarios que, con pasión y compromiso, asumen el desafío de guiar a sus comunidades educativas en un mundo cada vez más digital. Este libro está dedicado a quienes inspiran el cambio, promueven la innovación y fortalecen el liderazgo desde el ejemplo, transformando la gestión directiva en una práctica humana, ética y tecnológica. A ustedes, maestros del presente y constructores del futuro, que hacen de la educación una experiencia viva, significativa y transformadora.

Agradecimiento

Nuestro más profundo agradecimiento a todos los docentes que, con su entrega, liderazgo y pasión por enseñar, inspiran la esencia de este libro *Gestión Directiva y Liderazgo Educativo en la era Digital*. Su compromiso con la transformación educativa y su capacidad de adaptación ante los retos tecnológicos son ejemplo de vocación y resiliencia. Agradezco al equipo de **CIIE - Centro**

de Investigación e Innovación Educativa por su acompañamiento constante, su impulso al pensamiento crítico y su contribución a la formación de líderes educativos innovadores.

De manera especial, extendemos nuestra gratitud a **Editorial SAGA**, por su confianza, apoyo editorial y por hacer posible la materialización de esta obra que busca fortalecer la gestión y el liderazgo en las instituciones educativas del siglo XXI



El contenido y las ideas expuestas en esta obra se encuentran protegidos por la normativa vigente en materia de propiedad intelectual y constituyen derechos exclusivos de su(s) autor(es)

Todos los derechos reservados © 2025

Sinopsis

“Gestión Directiva y Liderazgo Educativo en la Era Digital” ofrece una visión integral y actualizada sobre el papel del directivo en instituciones educativas inmersas en un mundo globalizado y tecnológicamente dinámico. A lo largo de sus capítulos, el libro analiza cómo el liderazgo educativo ha evolucionado hacia modelos más flexibles, estratégicos y centrados en las personas, diferenciando entre la labor pedagógica y la administrativa, y destacando los retos que emergen en contextos digitales. La obra profundiza en la gestión directiva estratégica, abordando la importancia de una planeación institucional coherente, la construcción de una cultura organizacional innovadora y la adopción de modelos de gestión adaptados a la era digital. Asimismo, explora el liderazgo transformacional, resaltando las competencias digitales que deben desarrollar los líderes educativos para promover el trabajo colaborativo, inspirar a sus equipos y favorecer procesos de motivación efectiva.

El libro incorpora herramientas clave para la toma de decisiones informadas, desde el uso de Big Data y sistemas de gestión académica hasta la integración de inteligencia artificial. Finalmente, invita a reflexionar sobre la innovación educativa, la evaluación continua y los principios éticos, inclusivos y sostenibles que deben guiar a las instituciones modernas, promoviendo un liderazgo responsable y con visión de futuro.

Palabras clave: liderazgo educativo; gestión directiva; innovación digital; competencias digitales; inteligencia artificial; inclusión educativa

Synopsis

“Management Leadership and Educational Leadership in the Digital Era” offers a comprehensive and updated vision of the role of school leaders within institutions immersed in a globalized and technologically dynamic world. Throughout its chapters, the book analyzes how educational leadership has evolved toward more flexible, strategic, and people-centered models, distinguishing between pedagogical and administrative tasks while highlighting emerging challenges in digital contexts. The work delves into strategic school management, addressing the importance of coherent institutional planning, the development of an innovative organizational culture, and the adoption of management models adapted to the digital age. It also explores transformational leadership, emphasizing the digital competencies educational leaders must develop to promote collaborative work, inspire their teams, and foster effective motivation processes. The book incorporates key tools for informed decision-making, from the use of Big Data and academic management systems to the integration of artificial intelligence. Finally, it encourages reflection on educational innovation, continuous improvement, and the ethical, inclusive, and sustainable principles that should guide modern institutions, promoting responsible leadership with a forward-looking vision.

Keywords: educational leadership; school management; digital innovation; digital competencies; artificial intelligence; educational inclusion

Índice General

Sinopsis.....	xvii
Índice General	19
Introducción	21
Capítulo 1: El nuevo paradigma del liderazgo educativo	25
1.1 Concepto y evolución del liderazgo en educación.	29
1.2 Liderazgo pedagógico vs. liderazgo administrativo.	32
1.3 Retos del directivo en contextos digitales y globalizados. ...	35
Capítulo 2: Gestión directiva estratégica en entornos de innovación	41
2.1 Planeación institucional y cultura organizacional.	45
2.2 Gestión del cambio y adaptación tecnológica.	48
2.3 Modelos de gestión educativa en la era digital.	51
Capítulo 3: Liderazgo transformacional y competencias digitales	57
3.1 Competencias digitales de los líderes educativos.	61
3.2 Liderazgo distribuido y trabajo colaborativo.	64
3.3 Estrategias para motivar e inspirar a docentes y estudiantes.	68
Capítulo 4: Tecnología y toma de decisiones en la gestión escolar	73
4.1 Big Data y analítica educativa.	77
4.2 Sistemas de gestión académica y administrativa.	80
4.3 Inteligencia artificial aplicada a la gestión institucional.	83
Capítulo 5: Innovación educativa y mejora continua.....	89
5.1 Fomento de metodologías activas desde la dirección.....	93
5.2 Impulso a proyectos de innovación docente.....	96
5.3 Evaluación institucional con herramientas digitales.	100

Capítulo 6: Ética, inclusión y sostenibilidad en el liderazgo educativo.....	105
6.1 Liderazgo con visión inclusiva y equitativa.....	109
6.2 Desafíos éticos de la tecnología en educación	112
6.3 Gestión sostenible y responsabilidad social en instituciones educativas.....	115
Conclusiones.....	121
Referencias Bibliográficas.....	125

Introducción

La escuela, en su esencia, nunca fue un edificio estático. Fue, y sigue siendo, un organismo vivo que respira al ritmo de las personas que la habitan. Durante mucho tiempo, el liderazgo educativo se percibió como una torre de mando, una figura aislada que dictaba directrices desde la altura. La evolución, sin embargo, ha pintado un panorama distinto, más cálido y entrelazado. Olondriz Valverde y su equipo describen esta transformación como una apertura de horizontes que reconoce nuevas voces dentro de la vida escolar (Olondriz Valverde, 2024). Este libro nace desde esa mirada, con el deseo de recorrer el puente que une el liderazgo tradicional con las realidades palpables del siglo XXI.

Nos encontramos en un momento de cambio profundo, donde las paredes del aula se han expandido más allá de lo físico. La tecnología irrumpe con posibilidades fascinantes y preguntas urgentes; la globalización acerca distancias y exige una sensibilidad ampliada. Los directivos ya no navegan aguas tranquilas, sino corrientes digitales y sociales que modifican todo a su paso. De la Cruz Morla señala que quienes lideran hoy deben desarrollar una competencia digital firme y sensible, capaz de interpretar las dinámicas tecnológicas sin perder la cercanía humana (De la Cruz Morla, 2022). Este texto busca ser un compañero en esa navegación, reconociendo las tensiones y las oportunidades de guiar en tiempos de vértigo.

¿Por qué detenernos ahora a reflexionar sobre el liderazgo educativo? Porque sentimos, en el aire de las instituciones, una necesidad palpable de reinención. Las viejas recetas ya no calzan en realidades marcadas por la diversidad, la incertidumbre y una conexión constante. Existe un anhelo colectivo por modelos que no solo administren, sino que inspiren; que no impongan, sino que tejan consensos. Este libro se justifica en ese anhelo, en la urgencia

por ofrecer marcos y experiencias que traduzcan la teoría en gestos cotidianos, en decisiones que se sientan humanas incluso detrás de una pantalla.

Nuestro propósito, entonces, es ambicioso y a la vez humilde. Aspiramos a trazar un mapa de los territorios clave que definen el liderazgo educativo contemporáneo. Queremos examinar su evolución desde la autoridad unidireccional hacia formas distribuidas y colaborativas. Nos proponemos analizar el delicado equilibrio entre la gestión administrativa y el impulso pedagógico, entre los datos fríos y la calidez de la intuición. Guemez Peña describe que la educación de calidad hoy requiere líderes capaces de navegar con serenidad en medio de la complejidad (Guemez Peña et al., 2024). Este texto es una brújula para esa travesía serena.

Para guiar nuestra exploración, nos hacemos preguntas que resuenan en los pasillos y en las salas de profesores. ¿De qué manera el liderazgo puede construir una cultura institucional donde cada persona se sienta auténticamente acogida y capaz de contribuir? ¿Cómo integrar las herramientas digitales y la inteligencia artificial sin que opaquen el encuentro humano fundamental? ¿Qué prácticas permiten a un directivo fomentar la innovación docente mientras sostiene el bienestar de su equipo? Son interrogantes que no buscan una respuesta única, sino provocar una conversación continua y necesaria.

El itinerario de este libro se organiza en seis capítulos, cada uno un paso en este camino de comprensión. Comenzamos desentrañando el concepto mismo de liderazgo, su viaje histórico y la danza constante entre lo pedagógico y lo administrativo. Luego, nos adentramos en los cimientos de la gestión: la planeación que da rumbo y la cultura que da alma a una escuela, sin olvidar los procesos de cambio que la tecnología exige. Vélez Jiménez indica que una planeación estratégica bien pensada fortalece la calidad

educativa al dar coherencia a cada decisión (Vélez Jiménez et al., 2024). Es el punto de partida para cualquier construcción sólida.

El viaje continúa hacia el perfil del líder actual. Exploramos las competencias digitales que ya son extensiones de su sensibilidad, la potencia del liderazgo distribuido que comparte la carga y la luz, y las estrategias genuinas para motivar a una comunidad. Desde allí, damos un paso hacia las herramientas que redefinen la gestión: el Big Data que ilumina patrones, los sistemas que organizan la vida escolar y la inteligencia artificial que se convierte en un aliado silencioso. Bermello y su equipo destacan que estas plataformas potencian las funciones directivas al organizar la información en tiempo real (Bermello et al., 2025).

No podríamos cerrar este recorrido sin abordar el norte ético que debe guiar toda acción. El cuarto capítulo se dedica a la innovación responsable: metodologías activas impulsadas desde la dirección, el cuidado puesto en los proyectos docentes y la evaluación formativa con herramientas digitales. Finalmente, nuestro último tramo confronta las grandes dimensiones del liderazgo futuro: la inclusión como práctica cotidiana, los dilemas éticos de la tecnología y la gestión sostenible que entiende la escuela como parte de un tejido social más amplio. Peña Prado afirma que la inclusión requiere líderes capaces de ver la diversidad como una oportunidad (Peña Prado, 2024).

Cada capítulo se alimenta no solo de teorías, sino de las voces de investigadores y educadores que han caminado estos terrenos. Citamos sus hallazgos para tejer un diálogo entre la academia y la práctica, entre lo estudiado y lo vivido. Este libro no pretende ser un manual definitivo, sino una invitación a la reflexión compartida. Aspira a ser ese compañero de café con el que se debate una idea, esa luz que se enciende ante un problema persistente, ese recordatorio de que dirigir una escuela es, sobre todo, un acto de esperanza en el futuro.

Al cerrar esta introducción, los invitamos a recorrer estas páginas con una mirada curiosa y crítica. Que encuentren aquí no fórmulas mágicas, sino perspectivas, herramientas y, sobre todo, la reafirmación de que el liderazgo educativo es un arte profundamente humano. Un arte que se perfecciona en el acompañamiento, se fortalece en la colaboración y encuentra su sentido último en construir, día a día, espacios donde todos puedan aprender y crecer con dignidad y confianza. El viaje empieza ahora, con la puerta abierta a muchas preguntas más.

Capítulo 1:

El nuevo paradigma del liderazgo educativo



En el recorrido de la educación, el liderazgo ha ido transformando su esencia, pasando de ser una figura rígida a convertirse en un proceso vivo y compartido. Ya no se trata de órdenes que bajan desde un despacho, sino de acompañar con sensibilidad los latidos de la comunidad. Olondriz Valverde y su equipo han descrito esta evolución como una apertura de horizontes, donde nuevas voces encuentran resonancia en la vida escolar (Olondriz Valverde, 2024). Podemos sentir esta transición como un traje que, poco a poco, se vuelve más cómodo y adaptado a quienes lo llevan.

A lo largo de los años, aquel mando vertical se ha desvanecido, dando paso a una fuerza colectiva que impulsa con más energía que cualquier directriz individual. Las instituciones, en su dinámica, comenzaron a respirar como organismos vivos, donde cada gesto contribuye al clima general. Como señala Solano Bocanegra, la fuerza del grupo genera mejores resultados y sostiene procesos de cambio más duraderos (Solano Bocanegra, 2024). Esta mirada nos invita a percibir las escuelas no como estructuras, sino como espacios en constante crecimiento.

Hoy entendemos el liderazgo como una red cálida que se extiende, abrazando a docentes, coordinadores y equipos de apoyo. Cada persona aporta su color, pintando un mural lleno de identidad y propósito. Las investigaciones bibliométricas comentadas por Olondriz Valverde reflejan un creciente interés por modelos colaborativos y participativos (Olondriz Valverde, 2024). Esta trama compartida genera un ambiente donde la confianza se teje en las conversaciones del día a día, en las decisiones tomadas con prudencia.

Dentro de esta evolución, conviven dos corrientes esenciales: la pedagógica y la administrativa. Ambas fluyen por el mismo río de la escuela, a veces con ritmos distintos, pero necesarias para navegar juntas. Vásquez Delgado y su equipo recuerdan que cuando estas dimensiones se articulan, la

experiencia educativa gana coherencia y sentido (Vásquez Delgado et al., 2023). Una corriente vibra con la emoción del aprendizaje; la otra, con la serenidad de la organización que sostiene.



Figura 1. *El nuevo paradigma del liderazgo educativo*

Mientras el liderazgo pedagógico se siente en el brillo de un descubrimiento en el aula, el administrativo se percibe en el orden que da tranquilidad. No son fuerzas opuestas, sino complementarias. Aravena Kenigs destaca que una mirada reflexiva y procesos de autoevaluación profesional fortalecen la práctica directiva, permitiendo que cada miembro crezca (Aravena Kenigs et al., 2023). La armonía surge cuando una escucha a la otra, creando un ritmo institucional que respira con suavidad.

Actualmente, los directivos caminan sobre un terreno que se mueve con rapidez, especialmente en entornos digitales y globalizados. La conectividad trae un viento de nuevas expectativas y voces que cruzan fronteras. De la Cruz Morla señala que quienes

lideran deben desarrollar una competencia digital firme, pero sin perder la cercanía humana (De la Cruz Morla, 2022). Es un equilibrio delicado, una brújula para no perderse en el vértigo de la innovación.

La globalización amplifica todo: lo que ocurre en un aula distante puede inspirar o inquietar a la comunidad local. Esta apertura obliga a repensar la calidad educativa desde ángulos más amplios. Guemez Peña y sus colegas mencionan que la escuela está conectada con realidades diversas que influyen profundamente en el enseñar y el aprender (Guemez Peña et al., 2024). El directivo se convierte entonces en un puente, un sostén que da serenidad ante la corriente constante de novedades.

Gestionar el cambio digital se asemeja a una coreografía compleja, con pasos de avance, ajustes y, a veces, retrocesos. Cada herramienta tecnológica pide un toque humano para no volverse fría. De la Cruz Morla afirma que esta transformación es permanente y requiere mirada estratégica, pero también tacto (De la Cruz Morla, 2022). El reto está en que la tecnología acompañe, sin desplazar la esencia del encuentro pedagógico.

En medio de esta dinámica, el bienestar del equipo es un faro esencial. El ritmo acelerado puede cargar de peso las jornadas, multiplicando tareas y exigencias. Quien lidera actúa entonces como un ancla emocional, ofreciendo apoyo para evitar el agotamiento. La supervisión, como apunta De la Cruz Morla, demanda líderes capaces de acompañar, fortaleciendo la confianza del docente cuando todo parece avanzar demasiado rápido (De la Cruz Morla, 2022).

Finalmente, el liderazgo educativo se vive como una invitación a mirar el futuro con esperanza, construido desde la cooperación y la humildad. Es un proceso cálido y cambiante que crece con cada interacción. Como concluye Solano Bocanegra, cuando la guía se reparte, la escuela encuentra un pulso más

armonioso, capaz de sostener transformaciones reales (Solano Bocanegra, 2024). Así, cada gesto y cada mirada compartida van tejiendo un lugar donde todos pueden caminar con más confianza.

1.1 Concepto y evolución del liderazgo en educación.

El liderazgo educativo ha recorrido un camino largo y lleno de giros, como un sendero que se abre entre montañas después de la lluvia. En sus primeras etapas, se entendía como una figura rígida, centrada en la autoridad vertical y en el cumplimiento estricto de normas. Con el tiempo, esta visión se fue quedando pequeña, casi como un traje que ya no calzaba en la realidad de las escuelas. Investigadores recientes, como Olondriz Valverde y su equipo, han descrito esta transformación señalando que la mirada contemporánea amplía horizontes y reconoce nuevas voces dentro de la vida escolar.

A medida que las comunidades educativas cambiaron, también lo hicieron las formas de guiar. El antiguo mando unidireccional comenzó a desvanecerse cuando los centros entendieron que la energía de un equipo motivado supera cualquier directriz impuesta desde arriba. Solano Bocanegra destaca en sus análisis que la fuerza colectiva impulsa mejores resultados que cualquier liderazgo individualista. Esta perspectiva invita a sentir las instituciones como organismos vivos, donde cada gesto, cada palabra y cada mirada contribuye a generar un ambiente fértil para crecer.

Hoy el liderazgo educativo se vive como una relación humana cargada de intención y calidez. No se trata de mandar, sino de acompañar con sensibilidad. Se teje día a día, con conversaciones cercanas y decisiones que huelen a prudencia y compromiso. Los líderes ya no caminan aislados; avanzan con la mirada puesta en quienes les rodean. Las investigaciones de Olondriz Valverde remarcan que estas prácticas dialogadas fomentan círculos de confianza capaces de sostener procesos de cambio más duraderos.

También se reconoce que quienes guían necesitan escuchar con apertura. En las aulas y pasillos, las emociones de docentes y estudiantes revelan claves que ninguna política escrita puede mostrar. Cuando un líder presta atención a lo que acontece en esas interacciones cotidianas, crea puentes que fortalecen la vida escolar. Solano Bocanegra señala que la historia del liderazgo distribuido demuestra que esta escucha compartida construye ambientes más eficaces y humanos, donde todos sienten que su voz tiene un espacio cálido y legítimo.

El liderazgo en educación ha dejado de apoyarse únicamente en la figura del directivo. Ahora se extiende como una red que abraza a docentes, coordinadores y equipos de apoyo. Cada uno aporta algo distinto, como colores que se combinan para pintar un mural lleno de identidad. Las investigaciones bibliométricas comentadas por Olondriz Valverde muestran que este enfoque colaborativo crece en la literatura reciente, reflejando un interés genuino por modelos más dialogados y participativos.

Las escuelas de hoy respiran cambio constante, y dentro de ese movimiento el liderazgo requiere flexibilidad emocional. Ser guía implica adaptarse sin perder firmeza, sostener la calma cuando los ritmos se aceleran y animar cuando el ánimo baja. En este punto, la evidencia presentada por Solano Bocanegra confirma que la distribución de responsabilidades fortalece la estabilidad institucional, porque amplía los puntos de apoyo y evita que todo recaiga en una sola figura.

En la era digital, este proceso adquiere nuevas tonalidades. Las herramientas tecnológicas amplían las posibilidades, pero también invitan a liderar con sensibilidad, evitando que lo técnico opaque lo humano. Un líder percibe los matices que deja cada cambio de plataforma, cada ajuste metodológico, cada comunicación a distancia. Desde la mirada de Olondriz Valverde, la investigación contemporánea subraya que el liderazgo

intermedio ayuda a equilibrar estas transformaciones, actuando como puente entre lo pedagógico y lo organizacional.

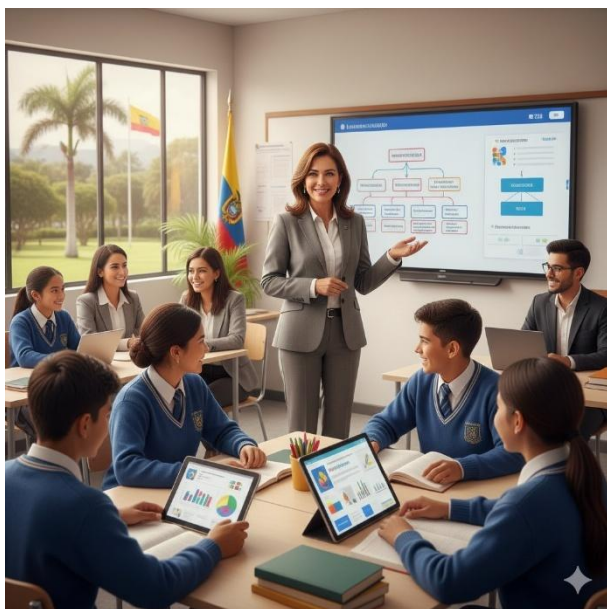


Figura 2. *Liderazgo educativo en el contexto ecuatoriano*

Además, la evolución del liderazgo ha despertado una conciencia más profunda sobre la importancia del bienestar docente. Guiar en este tiempo pide cercanía, palabras que alivian y decisiones que transmiten serenidad. No basta con organizar; también se necesita inspirar. Solano Bocanegra destaca que el liderazgo distribuido abre espacios para que cada integrante aporte desde su experiencia, lo cual favorece entornos laborales más sanos y con mayor sentido de pertenencia.

El liderazgo educativo es, hoy, una invitación a mirar el futuro con esperanza. Se construye desde la cooperación, la humildad y la claridad emocional. Se siente en los gestos que reconocen el esfuerzo, en las conversaciones que devuelven ánimo y en las decisiones que buscan mejorar la vida de quienes aprenden.

Las reflexiones de Olondriz Valverde muestran que los centros que promueven este tipo de liderazgo despliegan culturas más sólidas y abiertas al aprendizaje continuo.

Así, el concepto de liderazgo en educación ya no se concibe como una estructura rígida. Es un proceso vivo, cálido y cambiante, que crece con cada interacción humana. Cada avance, cada descubrimiento y cada mirada compartida contribuyen a construir una escuela donde todos pueden caminar con más confianza. Como señala Solano Bocanegra en su revisión histórica, cuando la guía se reparte, la escuela encuentra un pulso más armonioso y capaz de sostener transformaciones reales.

1.2 Liderazgo pedagógico vs. liderazgo administrativo.

El liderazgo pedagógico y el administrativo conviven en las escuelas como dos corrientes que recorren un mismo río. Una fluye hacia lo académico, hacia la emoción que produce ver a un estudiante avanzar; la otra se orienta a la organización, a los trámites que sostienen el funcionamiento diario. Muchas veces, quienes trabajan en una institución sienten esa doble fuerza tirando desde distintos rincones, y ahí aparece la necesidad de comprender que ambas corrientes forman parte del mismo paisaje. Vásquez Delgado y su equipo recuerdan que cuando estas dimensiones se articulan con sensibilidad, la experiencia educativa gana coherencia y sentido.

El liderazgo administrativo tiende a enfocarse en normas, plazos y estructuras que dan equilibrio a la escuela. Es un liderazgo que se percibe en el orden del archivo, en las reuniones más formales, en la planificación de recursos y en la claridad de los procesos. Aunque pueda sonar distante, también tiene su toque humano: brinda estabilidad, genera seguridad y sostiene el ritmo institucional. Las reflexiones de Vásquez Delgado insisten en que

esta dimensión, bien llevada, ofrece un marco donde el aprendizaje puede florecer sin sobresaltos innecesarios.

En cambio, el liderazgo pedagógico se siente más cercano al aula. Su energía vibra en la mirada del docente que busca nuevas rutas de enseñanza, en el diálogo que alivia tensiones, en la pregunta que abre puertas inesperadas. Es un estilo que nace de la convicción de que la enseñanza transforma vidas. Investigaciones como las de Aravena Kenigs destacan que este tipo de liderazgo necesita autoevaluación constante, porque cada gesto en la práctica docente deja huellas que ameritan ser revisadas con honestidad y cuidado.

A veces, en la dinámica escolar parece que ambos liderazgos compiten, como si el administrativo apagase la chispa emocional del pedagógico o este último desordenara los horarios y los documentos. Sin embargo, la realidad demuestra que la armonía surge cuando se escuchan mutuamente. Cuando la gestión administrativa integra las necesidades del aprendizaje y cuando lo pedagógico reconoce el valor de una estructura bien sostenida, el ambiente institucional respira con mayor suavidad. Así lo plantea Vásquez Delgado al describir modelos gerenciales centrados en la mejora del aprendizaje.

En las escuelas, muchas decisiones se sienten en la piel. Una directriz administrativa mal comunicada puede tensar la jornada. Una propuesta pedagógica sin planificación puede generar cansancio. Por eso el liderazgo debe tener un tono cálido que abrace ambas necesidades. Aravena Kenigs enfatiza que la mirada reflexiva, alimentada por procesos de autoevaluación profesional, ayuda a fortalecer la práctica directiva y docente, permitiendo que cada integrante del equipo crezca sin temor a reconocer lo que necesita mejorar.

Hoy las instituciones educativas requieren líderes capaces de equilibrar estas dos almas. Personas que sepan sostener un

documento oficial con la misma serenidad con la que acompañan a un maestro preocupado. Esta dualidad no es una carga, sino una oportunidad para construir un clima donde todos se sientan apoyados. Vásquez Delgado menciona que cuando la gestión se orienta a la mejora del aprendizaje, la administración deja de ser un requisito frío y se convierte en una aliada profunda del trabajo pedagógico.

El liderazgo pedagógico demanda sensibilidad, escucha, interés por aquello que no siempre aparece en los informes: el brillo en los ojos de un estudiante, el cansancio silencioso de un docente. El administrativo aporta estructura, claridad, caminos más firmes para sostener los proyectos. Cuando ambos se abrazan, la escuela encuentra un ritmo más humano. Aravena Kenigs sostiene que la autoevaluación del liderazgo pedagógico funciona como un puente para afinar esa conexión y fortalecer el desarrollo profesional.



Figura 3. *Liderazgo pedagógico vs. liderazgo administrativo*

A medida que la vida escolar avanza, se vuelve evidente que ningún liderazgo basta por sí mismo. El administrativo necesita del pedagógico para no perder la esencia educativa. El pedagógico necesita del administrativo para no perder rumbo ni estabilidad.

Esta relación, que a veces parece frágil, crece cuando se alimenta de comunicación sincera y de decisiones que no olvidan el impacto emocional en quienes hacen la educación día tras día. Vásquez Delgado lo presenta como una gestión que dialoga y busca mejorar de manera constante.

En esta época, marcada por cambios rápidos y nuevas exigencias, el liderazgo educativo se vive como una danza. Hay pasos firmes y planificados, propios de la administración; y hay movimientos más expresivos, propios de la pedagogía. Y ambos crean una coreografía que da identidad a la escuela. Las investigaciones de Aravena Kenigs muestran que cuando los equipos reflexionan sobre su liderazgo pedagógico, desarrollan mayor seguridad y claridad, lo que fortalece la convivencia y el aprendizaje.

Así, la distinción entre liderazgo pedagógico y administrativo ya no se siente como una línea que divide, sino como una unión que acompaña. Son dos voces que pueden sonar diferente, pero que al armonizarse construyen una escuela más cálida, más reflexiva y más capaz de adaptarse. Y cuando esa unión se vive con autenticidad, las instituciones logran avanzar con un ritmo sereno y confiado. Tal como concluye Vásquez Delgado, la gestión educativa alcanza niveles más sólidos cuando ambas dimensiones dialogan con intención y buscan mejorar el aprendizaje desde cada rincón de la vida escolar.

1.3 Retos del directivo en contextos digitales y globalizados.

En los entornos digitales y globalizados, el directivo siente que el piso cambia bajo sus pies con una rapidez que a veces sorprende. La conectividad trae nuevas expectativas, ritmos distintos y una mezcla de voces que piden ser escuchadas. De la Cruz Morla señala que quienes lideran deben desarrollar una competencia digital firme y sensible, capaz de interpretar las

dinámicas tecnológicas sin perder la cercanía humana. Ese equilibrio se vuelve una especie de brújula emocional que ayuda a tomar decisiones sin que el vértigo de la innovación opaque lo importante: acompañar a la comunidad educativa.

La globalización amplifica todo. Lo que ocurre en un aula ya no queda allí, y lo que sucede en otro país puede inspirar o inquietar a los equipos locales. El directivo siente esa corriente, como un viento que cruza fronteras y trae nuevas ideas, prácticas y preocupaciones. Estudios recientes, como los de Guemez Peña y sus colegas, mencionan que esta apertura mundial obliga a repensar la calidad educativa desde ángulos más amplios, entendiendo que la escuela está conectada con realidades diversas que influyen en la manera de aprender y enseñar.

En este escenario, la gestión digital deja de ser un complemento y se convierte en parte del día a día. Plataformas, datos y comunicaciones en línea marcan el ritmo institucional. Sin embargo, cada herramienta tecnológica requiere un toque humano para no volverse fría o invasiva. De la Cruz Morla destaca que la competencia digital del directivo no se limita al dominio técnico; también implica sensibilidad para interpretar la información, crear vínculos más fluidos y promover ambientes donde la tecnología acompañe, sin desplazar la esencia pedagógica.

La presión por mantenerse actualizado puede sentirse pesada, casi como cargar una mochila llena de dispositivos que cambian constantemente. Muchos directivos viven esa tensión entre lo que se espera de ellos y el tiempo real que tienen para aprender y guiar. Guemez Peña menciona que, en un mundo globalizado, la formación continua se vuelve parte natural del oficio, ya que las transformaciones educativas requieren líderes dispuestos a crecer sin prisa, pero sin pausa, reconociendo sus propias necesidades formativas.

Además, la comunicación institucional adquiere nuevos matices. Los mensajes viajan rápido, generan expectativas inmediatas y modifican las relaciones dentro de la comunidad. Un directivo enfrenta el reto de mantener la calidez en cada interacción, incluso cuando esta transcurre a través de pantallas. Según lo planteado por de la Cruz Morla, quienes supervisan deben aprender a manejar estas rutas digitales con prudencia, creando dinámicas de acompañamiento que no pierdan humanidad por estar mediadas por tecnología.



Figura 4. *Retos del directivo en contextos digitales*

El impacto emocional de la globalización también se siente en la escuela. Cada novedad internacional, cada tendencia educativa, cada cambio en la forma de enseñar genera inquietud en docentes, familias y estudiantes. El directivo se convierte en un sostén que da serenidad. Guemez Peña describe que esta visión global exige comprender realidades diversas y promover una educación que responda a un mundo interconectado, sin dejar de cuidar la identidad local ni la estabilidad emocional del equipo.

La gestión del cambio digital se vive como una coreografía compleja: un paso hacia adelante con nuevas herramientas, otro

hacia el lado para ajustar prácticas, y un paso hacia atrás cuando algo no funciona como se esperaba. En este baile, el directivo necesita flexibilidad y paciencia. De la Cruz Morla afirma que la competencia digital implica aceptar que la transformación es permanente, y que cada ajuste debe hacerse con mirada estratégica y tacto humano.

Al mismo tiempo, la globalización abre puertas para innovar. El directivo puede nutrirse de experiencias de otros lugares, conectarse con redes internacionales y descubrir ideas frescas que revitalicen la práctica escolar. No obstante, Guemez Peña enfatiza que estas tendencias educativas globales requieren adaptación cuidadosa; no todas las propuestas encajan con la realidad de cada institución, y por eso se necesita criterio, serenidad y un sentido profundo de pertenencia.

Otro reto evidente es proteger el bienestar del equipo frente al ritmo acelerado de lo digital. Cuando las tareas se multiplican y las exigencias externas presionan, el directivo actúa como un ancla emocional. De la Cruz Morla señala que la supervisión educativa demanda líderes capaces de acompañar a los docentes, ofreciéndoles apoyo para evitar el agotamiento y para fortalecer su confianza en entornos donde la tecnología avanza más rápido que el ánimo.

En medio de este escenario cambiante, el directivo se descubre como un puente entre lo que la escuela ha sido y lo que está siendo. El mundo digital y global invita a renovar la mirada sin perder raíces. Quienes estudian estas transformaciones, como Guemez Peña, resaltan que la educación de calidad requiere líderes capaces de navegar con serenidad en medio de la complejidad, cuidando que cada paso, cada decisión y cada gesto mantenga viva la esencia humana que sostiene a toda comunidad educativa.

Tabla 1

Síntesis de ideas clave sobre el nuevo paradigma del liderazgo educativo

Aspecto clave	Descripción
Transformación del liderazgo	El liderazgo pasa de ser rígido y jerárquico a un proceso compartido y sensible a la comunidad (Olondriz Valverde, 2024).
Fuerza del trabajo colectivo	Las dinámicas institucionales se fortalecen cuando la comunidad colabora, generando procesos de cambio sostenibles (Solano Bocanegra, 2024).
Corrientes del liderazgo	El liderazgo pedagógico y administrativo se complementan para dar coherencia a la experiencia educativa (Vásquez Delgado et al., 2023; Aravena Kenigs et al., 2023).
Desafíos digitales y globales	El directivo requiere competencia digital sin perder la cercanía humana ante los retos de la globalización (De la Cruz Morla, 2022; Guemez Peña et al., 2024).
Bienestar y acompañamiento	El liderazgo debe sostener emocionalmente al equipo para evitar la sobrecarga y promover la confianza (De la Cruz Morla, 2022).

Nota. Elaboración propia a partir de Olondriz Valverde (2024), Solano Bocanegra (2024), Vásquez Delgado et al. (2023), Aravena Kenigs et al. (2023), De la Cruz Morla (2022) y Guemez Peña et al. (2024).

Capítulo 2:

Gestión directiva estratégica en entornos de innovación



Pensar en la escuela es, a menudo, imaginar sus salones y sus pasillos. Pero hay algo más, una estructura interior que da forma a cada día: la planeación institucional. Esta no es solo un documento; es una brújula que orienta el rumbo colectivo. Cuando un equipo dialoga sobre lo que anhela construir, algo dentro de la institución se ordena y respira mejor. Vélez Jiménez y sus colegas indican que una planeación estratégica bien pensada fortalece la calidad educativa al dar coherencia a cada decisión (Vélez Jiménez et al., 2024). Es como trazar un mapa compartido, uno que nos acompañe incluso cuando el camino presente giros inesperados.

Esta brújula, sin embargo, no flota en el vacío. Se hunde en el suelo fértil de la cultura organizacional, esa atmósfera que se siente en cada saludo, en cada forma de resolver un desacuerdo. Es el clima que puede impulsar o frenar cualquier sueño colectivo. González González menciona que la planeación no puede desconectarse de esta vida cotidiana, pues las prácticas docentes se moldean directamente por la identidad que la escuela cultiva (González González, 2025). Esta cultura se construye con los gestos pequeños: una palabra de aliento, una colaboración espontánea, la confianza para expresar una idea.

Sin embargo, mantener el rumbo hoy implica reconocer que el suelo se mueve. La gestión del cambio y la adaptación tecnológica se asemejan a caminar por un puente que se construye bajo nuestros pies. Hay entusiasmo, hay dudas, pero el movimiento es constante. Aramayo Díaz sostiene que los procesos de innovación tecnológica no son eventos aislados, sino un trayecto continuo que se nutre de reflexión y acompañamiento (Aramayo Díaz, 2024). Es un viaje que toca fibras profundas, transformando hábitos y la propia comprensión de nuestro rol.

La llegada de nuevas herramientas genera una mezcla palpable: curiosidad en algunos, un nudo de aprensión en otros. Gestionar este tránsito es una labor delicada que requiere entender los distintos ritmos de la comunidad. De Armas Granado y Díaz

Monjiotti explican que los modelos de transformación digital más efectivos parten de entender la cultura interna, promoviendo transiciones pausadas y humanas (De Armas Granado & Díaz Monjiotti, 2022). La clave está en crear un ambiente donde todos sientan que pueden intentarlo, sin temor al juicio.



Figura 5. *Gestión directiva estratégica en entornos de innovación*

En medio de este baile entre lo establecido y lo nuevo, los modelos de gestión educativa se redibujan. La era digital pide nuevas rutas para entender la relación entre personas, tecnología y aprendizaje. Mentasti comenta que la experiencia vivida en tiempos de pandemia llevó a repensar la institución profundamente, revelando lo que funcionaba y lo que pedía transformarse con urgencia (Mentasti, 2021). Este llamado interior impulsó estructuras más flexibles, que intentan mantener la calidez humana incluso a través de las pantallas.

Estos modelos contemporáneos son como un mosaico en construcción, donde cada escuela encuentra su propio pulso. Incorporan tecnología, pero también un liderazgo atento y un acompañamiento pedagógico sensible. Tobar Litardo y su equipo mencionan que la inteligencia artificial comienza a influir en estas dinámicas, ampliando la capacidad de análisis y organización de datos (Tobar Litardo et al., 2024). Esta presencia abre un horizonte fascinante donde la gestión puede volverse más ágil y, a la vez, más personalizada.

Pero cuidado: la tecnología, con toda su potencia, puede generar un cansancio silencioso si se usa sin criterio. Por eso, cualquier modelo digital debe tener como centro el bienestar de las personas. Mentasti reflexiona que la escuela necesita repensarse sin dejar de cuidar la humanidad que la sostiene (Mentasti, 2021). Se trata de abrazar la innovación con sensibilidad, para que se sienta como una aliada cercana y no como una fuerza intimidante.

La comunicación se vuelve entonces el oxígeno de este proceso. Las personas necesitan entender el porqué y el para qué, necesitan sentir que hay apoyo en el camino. Una comunicación clara y honesta calma la ansiedad y transforma lo desconocido en un terreno familiar. De Armas Granado y Díaz Monjiotti destacan que los modelos de gestión digital más sólidos se sostienen en esta transparencia, permitiendo que cada miembro encuentre su lugar (De Armas Granado & Díaz Monjiotti, 2022).

Al final, todo este entramado –la planeación, la cultura, la gestión del cambio y los modelos digitales– teje la identidad viva de la escuela. Son fuerzas que, cuando dialogan, generan un ritmo más coherente y humano. Aramayo Díaz afirma que los cambios significativos se construyen poco a poco, desde la práctica real y la disposición a aprender (Aramayo Díaz, 2024). Cada pequeño avance, cada docente que se apropia de una herramienta, cada conversación que alinea esfuerzos, fortalece la institución.

Así, este capítulo nos invita a contemplar la gestión educativa no como una serie de trámites, sino como el arte de cuidar y guiar una comunidad en movimiento. Es un tejido vivo donde la tradición y la innovación deben encontrar su equilibrio. Como señalan Mentasti y Tobar Litardo, la verdadera transformación ocurre cuando lo digital y lo humano caminan juntos, dando sentido a la vida escolar y abriendo espacios para crecer con serenidad (Mentasti, 2021; Tobar Litardo, 2024).

2.1 Planeación institucional y cultura organizacional.

La planeación institucional se siente como una especie de brújula que guía a la escuela en medio de tiempos cambiantes. No se trata de llenar documentos, sino de darle un latido más claro al rumbo colectivo. Cuando un equipo se sienta a conversar sobre lo que desea construir, algo dentro de la institución se ordena y respira mejor. Vélez Jiménez y sus colegas indican que una planeación estratégica bien pensada fortalece la calidad educativa al permitir que cada decisión tenga coherencia con lo que la institución anhela convertirse.

La cultura organizacional, en cambio, se vive a flor de piel. Está en los saludos del pasillo, en la forma en que se resuelven los desacuerdos, en los silencios que acompañan un día tenso y en la alegría que surge cuando un proyecto avanza. Esta atmósfera interna es tan poderosa que puede impulsar o frenar cualquier iniciativa. González González menciona que la planeación institucional no puede desconectarse de esta vida cotidiana, ya que las prácticas docentes se ven directamente influenciadas por la identidad cultural que la escuela cultiva.

En muchas instituciones, la planeación adquiere fuerza cuando nace de conversaciones sinceras. No hay prisa, solo la intención de escuchar y encontrar coincidencias que permitan avanzar con mayor claridad. Vélez Jiménez destaca que este tipo de

procesos estratégicos favorecen la prospectiva educativa, pues invitan a mirar más allá de lo inmediato y a proyectar un futuro que inspire. Esa visión se convierte en un mapa que acompaña a la comunidad, incluso cuando el camino presenta giros inesperados.

La cultura organizacional, por su parte, crece con los gestos cotidianos. Un directivo que comparte palabras de aliento, un docente que colabora sin que se lo pidan, un estudiante que siente confianza para expresar sus ideas... todo ello moldea la identidad institucional. González González afirma que esta dinámica influencia directamente la práctica docente, ya que el profesorado se siente más comprometido cuando el ambiente invita a participar, crear y proponer sin miedo.

En entornos de innovación, la planeación institucional adquiere una textura distinta, más flexible, más abierta a revisar lo que ya no funciona y a dar espacio a lo que comienza a tomar forma. Vélez Jiménez explica que una planeación estratégica efectiva se apoya en la capacidad de anticipar cambios y preparar a la institución para enfrentarlos con serenidad. Esa mirada fortalecida permite abrazar la innovación sin perder la estabilidad que sostiene la vida escolar.

Cuando la cultura organizacional se alinea con la planeación, la comunidad siente un impulso silencioso pero firme. Las metas se vuelven alcanzables, los proyectos fluyen con menos resistencia y los equipos trabajan con mayor armonía. González González remarca que esta alineación impacta la práctica docente, ya que permite que las decisiones directivas se traduzcan en acciones reales dentro del aula, generando un círculo virtuoso entre gestión, clima institucional y aprendizaje.

A veces, la planeación institucional enfrenta resistencias. No porque falte voluntad, sino porque cambiar hábitos cuesta. Sin embargo, cuando se construye desde la escucha y el respeto, esas tensiones se transforman en oportunidades para fortalecer la

identidad colectiva. Vélez Jiménez señala que la prospectiva educativa ayuda a disminuir estas barreras, pues invita a pensar en la institución que se desea para las futuras generaciones, despertando motivaciones que van más allá de lo administrativo.



Figura 6. Planeación institucional y cultura organizacional

La cultura organizacional también puede renovar energías cuando se alimenta de prácticas de reconocimiento y cuidado mutuo. Un elogio sincero, una reunión donde todos sienten que su voz tiene espacio, un proyecto compartido que une miradas distintas... esos gestos fortalecen la cohesión institucional. Según lo planteado por González González, este tipo de ambientes favorece la participación docente y multiplica el impacto de la planeación institucional.

En entornos de innovación, la escuela necesita una cultura que no tema experimentar. Esto no significa improvisar, sino permitir que la creatividad encuentre caminos para mejorar la

experiencia educativa. Vélez Jiménez menciona que los procesos de planeación orientados a la calidad integran esta apertura como parte esencial, ya que la innovación se vuelve más efectiva cuando la institución avanza con claridad y propósito compartido.

Así, la planeación institucional y la cultura organizacional forman una dupla que sostiene la vida de la escuela. Una se convierte en la ruta; la otra, en el ambiente que hace posible recorrerla. Cuando ambas se cuidan, dialogan y se fortalecen mutuamente, la institución gana un ritmo más humano, más coherente y más capaz de adaptarse a los tiempos actuales. Y cuando esa armonía se vuelve palpable, la comunidad entera avanza con confianza hacia lo que sueña construir.

2.2 Gestión del cambio y adaptación tecnológica.

La gestión del cambio y la adaptación tecnológica se sienten, muchas veces, como caminar por un puente que se va construyendo mientras avanzamos. Hay momentos de entusiasmo y otros de duda, pero el movimiento nunca se detiene. En las instituciones educativas, este proceso toca fibras profundas, porque transforma hábitos, dinámicas y hasta la forma en que cada integrante entiende su rol. Aramayo Díaz sostiene que los procesos de innovación tecnológica requieren una mirada amplia, capaz de reconocer que el cambio no es un evento aislado, sino un trayecto continuo que se nutre de reflexión y acompañamiento.

En las escuelas, la llegada de nuevas herramientas puede generar una mezcla de esperanza y temor. Algunos docentes sienten curiosidad por descubrir lo que la tecnología ofrece, mientras otros perciben un nudo en la garganta al pensar en lo que deben aprender. Aquí, la gestión del cambio se vuelve una labor delicada. De Armas Granado y Díaz Monjiotti explican que los modelos de transformación digital más efectivos parten del entendimiento de la cultura interna, promoviendo transiciones

pausadas, humanas y sostenidas en prácticas de comunicación clara.

Adaptarse tecnológicamente implica reconocer ritmos distintos. No todos avanzan al mismo paso, y está bien que así sea. La clave está en generar un ambiente donde cada persona sienta que puede intentarlo sin miedo al juicio. Aramayo Díaz menciona que los procesos de innovación crecen cuando se fortalecen las capacidades colectivas, lo que convierte la integración tecnológica en un esfuerzo compartido, más cercano al acompañamiento que a la imposición.

El directivo vive este proceso con especial intensidad. Observa inquietudes, recoge dudas, acompaña sin perder serenidad. Un día escucha quejas; al siguiente, celebra avances pequeños pero significativos. Entre ambos puntos se mueve la gestión del cambio, que busca sostener la motivación del equipo mientras se ajustan prácticas y se incorporan herramientas nuevas. De Armas Granado señala que los modelos orientados a la transformación digital requieren liderazgo flexible, dispuesto a ajustar decisiones según las reacciones de la comunidad.

La adaptación tecnológica también invita a revisar creencias. A veces pensamos que la tecnología resolverá todo; otras veces, que complicará la vida más de la cuenta. Pero la verdadera transformación ocurre cuando entendemos que la tecnología es un puente, no un fin en sí misma. Aramayo Díaz indica que las instituciones que integran la innovación con sentido estratégico logran avances más estables, porque no adoptan herramientas por moda, sino por coherencia con su visión educativa.

En este tránsito, la comunicación se vuelve esencial. Las personas necesitan escuchar por qué se cambia, para qué se cambia y qué apoyos tendrán en el camino. Una comunicación cercana y honesta calma la ansiedad y ayuda a que el cambio no se sienta como una carga desconocida. De Armas Granado y Díaz Monjiotti

destacan que los modelos de gestión digital más sólidos se sostienen en esta transparencia, que permite que cada integrante comprenda el proceso y encuentre su lugar dentro de él.

También es importante abrir espacios para el aprendizaje emocional. Cuando la tecnología irrumpe en la vida escolar, no transforma solo procedimientos; toca la manera en que cada quien siente su propio trabajo. Hay miedo a equivocarse, orgullo por lo aprendido, cansancio tras días de pruebas fallidas y alegría cuando algo finalmente funciona. Aramayo Díaz afirma que la innovación tecnológica avanza mejor cuando se reconocen estas emociones, ya que permiten acompañar a las personas con mayor empatía.

La gestión del cambio en educación no se construye desde la presión, sino desde la confianza. Cuando un equipo percibe que tiene apoyo, el proceso fluye con más suavidad. De Armas Granado sostiene que la transformación digital genuina necesita un liderazgo que inspire calma en medio de lo incierto, un liderazgo que actúe como guía y no como supervisor distante, recordando siempre que las personas son el centro de cualquier reforma institucional.

En este camino, cada avance cuenta. Un docente que logra manejar una plataforma, un estudiante que descubre una forma nueva de expresarse, un directivo que organiza espacios de formación más cercanos... son pequeños pasos que fortalecen la ruta hacia una escuela más conectada con su tiempo. Aramayo Díaz destaca que los cambios significativos se construyen poco a poco, desde la práctica real y desde la disposición a aprender incluso cuando el proceso presenta obstáculos.

Así, la gestión del cambio y la adaptación tecnológica se convierten en una historia de movimiento constante, donde la institución aprende a mirarse con nuevos ojos. Nada vuelve a ser igual, pero eso no es una pérdida, sino una oportunidad. De Armas Granado y Díaz Monjiotti afirman que los procesos de

transformación digital bien acompañados fortalecen la identidad institucional y permiten que la escuela avance con un pulso renovado, más coherente con los retos de la era digital y más cercano a las necesidades humanas de quienes la habitan.



Figura 7. *Gestión del cambio y adaptación tecnológica*

2.3 Modelos de gestión educativa en la era digital.

Los modelos de gestión educativa en la era digital se sienten como nuevas rutas que invitan a mirar la escuela con otra luz. No basta con ajustar procedimientos; se necesita una forma diferente de entender la relación entre personas, tecnología y aprendizaje. Mentasti comenta que la experiencia vivida en tiempos de pandemia llevó a repensar profundamente la institución, especialmente porque la virtualidad reveló aquello que funcionaba y aquello que pedía transformarse con urgencia. Ese llamado interior abrió caminos para que la gestión educativa adoptara estructuras más flexibles y sensibles.

La digitalización ha impulsado a las instituciones a moverse con más fluidez. Se percibe en la manera en que se organizan los equipos, en las plataformas que conectan a la comunidad y en la coordinación que antes tomaba días y ahora ocurre en minutos. Sin embargo, esta rapidez exige modelos de gestión capaces de mantener la calidez humana. Mentasti resalta que la escuela necesita conservar su esencia, incluso cuando gran parte de su interacción se da a través de pantallas, ya que el vínculo emocional sigue siendo el corazón de la experiencia educativa.

Los modelos digitales incorporan una combinación de estrategias que integran tecnología, liderazgo y acompañamiento pedagógico. No es una receta, sino un mosaico donde cada institución construye su propio ritmo. Tobar Litardo y su equipo mencionan que la inteligencia artificial comienza a influir en estas dinámicas de gestión, ampliando la capacidad de análisis, organizando datos y abriendo oportunidades para fortalecer las competencias docentes. Esta presencia tecnológica invita a imaginar escenarios donde la gestión sea más ágil y personalizada.

Aun con estas ventajas, los modelos digitales no pueden perder de vista el bienestar de quienes los habitan. La tecnología ofrece herramientas poderosas, pero también genera cansancio cuando se usa sin criterio. Mentasti reflexiona que la escuela necesita repensarse sin dejar de cuidar la humanidad que la sostiene, creando procesos que abracen la diversidad y no la presionen. Esa sensibilidad permite que la innovación se sienta más cercana, más amable y menos intimidante.

En la gestión educativa actual, la inteligencia artificial empieza a convertirse en un aliado inesperado. Ayuda a organizar información, detectar patrones y apoyar la toma de decisiones, pero requiere guía humana para no convertirse en un filtro impersonal. Tobar Litardo destaca que la IA, utilizada con prudencia, puede potenciar el desarrollo docente y mejorar la planificación

institucional. Su uso consciente abre un espacio donde lo digital acompaña, pero no reemplaza, la mirada ética del directivo.

Los modelos de gestión digital también abren la puerta a nuevas formas de trabajo colaborativo. Las reuniones se expanden más allá de las paredes, los proyectos se mueven con mayor ligereza y la comunicación fluye en múltiples direcciones. Mentasti describe que esta transformación impulsa a las escuelas a repensar su estructura, invitándolas a equilibrar tradición e innovación para no perder el sentido de comunidad que las define. En ese equilibrio nace una fuerza que sostiene la vida institucional.

A medida que estos modelos evolucionan, se vuelve necesario fortalecer la formación de los equipos docentes. El uso de tecnología no se reduce al dominio técnico; implica entender su impacto emocional, pedagógico y organizacional. Tobar Litardo subraya que el desarrollo de competencias docentes es clave para que la gestión digital funcione con coherencia, permitiendo que cada docente se sienta acompañado en su proceso de crecimiento y no aislado frente a la presión tecnológica.

Los modelos digitales también transforman la manera en que se evalúa y monitorea el trabajo institucional. Herramientas automatizadas permiten analizar datos en tiempo real, identificar necesidades y tomar decisiones más acertadas. Sin embargo, Mentasti recuerda que ninguna plataforma reemplaza la intuición humana, esa percepción que nace de conocer a la comunidad y escuchar sus silencios. Por eso, la gestión digital requiere una mezcla de datos y sensibilidad, tecnología y mirada humana.

En esta nueva era, la gestión educativa se vuelve un tejido vivo. Cada cambio, cada herramienta y cada conversación aporta un hilo distinto que fortalece el entramado institucional. Los aportes de Tobar Litardo muestran que la IA puede enriquecer este tejido, siempre que se utilice con ética y con claridad sobre su propósito. Al combinar innovación tecnológica con reflexión pedagógica, la

escuela construye un camino más armónico y adaptado a las realidades actuales.

Así, los modelos de gestión educativa en la era digital invitan a mirar la escuela con una perspectiva renovada. No se trata de modernizar por modernizar, sino de crear ambientes donde la tecnología amplifique la capacidad humana de acompañar, enseñar y aprender. Mentasti y Tobar Litardo coinciden en que la verdadera transformación ocurre cuando lo digital y lo humano caminan juntos, sosteniendo una visión que dé sentido a la vida escolar y abra oportunidades para crecer con serenidad.

Tabla 2

Síntesis de elementos clave sobre gestión directiva estratégica en entornos de innovación

Aspecto clave	Descripción
Planeación estratégica	Una planeación institucional clara orienta el rumbo colectivo y mejora la calidad educativa al dar coherencia a las decisiones (Vélez Jiménez et al., 2024).
Cultura organizacional	La identidad y el clima escolar influyen directamente en la práctica docente y en la efectividad de cualquier proceso de innovación (González González, 2025).
Gestión del cambio tecnológico	La innovación digital es un proceso continuo que transforma hábitos y requiere reflexión y acompañamiento permanente (Aramayo Díaz, 2024).
Modelos de transformación digital	Las transiciones exitosas consideran la cultura interna, promueven el bienestar y requieren comunicación clara y humana (De Armas Granado & Díaz Monjiotti, 2022; Mentasti, 2021).

Inteligencia artificial y nuevas rutas de gestión	La IA amplía la capacidad de análisis y personalización, impulsando modelos educativos más flexibles y sensibles a lo humano (Tobar Litardo et al., 2024; Mentasti, 2021).
---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboración propia basada en Vélez Jiménez et al. (2024), González González (2025), Aramayo Díaz (2024), De Armas Granado y Díaz Monjiotti (2022), Mentasti (2021) y Tobar Litardo et al. (2024).

Capítulo 3:

Liderazgo transformacional y competencias digitales



¿Te has preguntado alguna vez qué significa hoy liderar una escuela? Es una pregunta que resuena con fuerza, especialmente cuando pensamos en la pantalla de un ordenador y en el rostro de un docente al otro lado. El liderazgo contemporáneo se ha transformado; ahora incluye un territorio digital que al principio pudo sentirse ajeno. Muchos directivos recuerdan un leve temblor en las manos al abrir una plataforma desconocida, una mezcla de inquietud y determinación que fue común durante la transición más reciente, tal como describen investigaciones actuales sobre el periodo de pandemia.

Ese temblor inicial, sin embargo, se convirtió en algo más. Las competencias digitales dejaron de ser un requisito técnico distante para volverse un puente humano. Acompañar desde la virtualidad exigió una nueva forma de escucha, una sensibilidad fina para percibir lo que una conexión a veces interrumpida podía ocultar. Los estudios señalan que, en ese proceso, los líderes desarrollaron una empatía adaptada a los entornos digitales, lo que reforzó su papel central en la mejora educativa. La tecnología, así, no opacó la sensibilidad; la volvió más imprescindible que nunca.

Este crecimiento personal del líder no ocurre en solitario. Florece dentro de una práctica más amplia y resonante: el liderazgo distribuido. Esta forma de guiar se siente como una brisa suave que recorre los pasillos, moviendo ideas que antes permanecían quietas. Cuando la confianza se comparte y más voces participan de las decisiones, el ambiente institucional cambia. Investigaciones recientes señalan que este tipo de liderazgo transforma la manera de aprender y trabajar, facilitando prácticas más horizontales y vivas. Es un acto de confianza que, lejos de debilitar, fortalece a toda la comunidad.

El trabajo colaborativo, entonces, deja de ser una obligación rutinaria para convertirse en un encuentro genuino. Las reuniones se llenan de un ritmo diferente; las ideas vibran, chocan y se afinan en un diálogo constante. Esta dinámica, según análisis

recientes, potencia la creatividad de los equipos y refuerza el compromiso colectivo, porque cada persona se siente parte real de la construcción institucional. Es como tejer una manta con hilos de distintos colores, resultando un tejido más resistente y hermoso que cualquier uniformidad.



Figura 8. *Liderazgo transformacional y competencias digitales*

En esta red de apoyo compartido, la motivación encuentra un terreno fértil para crecer. ¿Qué enciende esa chispa en un docente cansado o en un estudiante desanimado? A menudo, es algo tan sencillo y profundo como sentirse visto. Una palabra honesta de reconocimiento, un espacio para compartir experiencias, un gesto que valide el esfuerzo. Estudios en liderazgo transformacional destacan que estos actos, constantes y genuinos, fortalecen el compromiso y elevan la sensación de acompañamiento. La luz de la motivación se enciende sin prisa, pero con una firmeza que ilumina los días más densos.

Las estrategias para inspirar son, en esencia, humanas. No se trata de discursos grandilocuentes, sino de la coherencia tranquila del ejemplo. Cuando un directivo actúa con calma en medio del ruido, reconoce un error propio o celebra con sinceridad un logro ajeno, está modelando una forma de estar en la escuela. Investigaciones aplicadas indican que los docentes valoran enormemente esta capacidad de sus líderes para modelar habilidades emocionales y éticas que dan rumbo a la dinámica diaria. El ejemplo inspira más que cualquier instrucción escrita.

Incluso las herramientas digitales pueden ponerse al servicio de este clima inspirador. Un mensaje oportuno de reconocimiento, un mural virtual para celebrar logros, una reunión breve y cálida por videollamada. Estas acciones, mediadas por la tecnología, generan una sensación de comunidad amplia y conectada. Estudios en liderazgo transformacional señalan que estas dinámicas fortalecen la motivación docente y facilitan que las ideas circulen con más agilidad, demostrando que lo digital puede, con intención, amplificar lo humano.

El efecto es contagioso. Un docente que se siente apoyado y escuchado transmite ese mismo entusiasmo y curiosidad a sus estudiantes. El clima emocional de un aula a menudo refleja el del equipo directivo. Cuando existe una coherencia afectiva, los jóvenes perciben que están en un espacio que cree en ellos, que los valora. Las investigaciones sobre percepciones de liderazgo evidencian que esta sintonía fortalece profundamente el vínculo entre la escuela y quienes aprenden en ella.

Al final, todo se reduce a una verdad simple pero poderosa: todos necesitamos sentir que importamos, que nuestra voz tiene un lugar. Un líder que camina los pasillos saludando por el nombre, que escucha antes de dar una indicación, que reconoce la humanidad en cada encuentro, está construyendo algo más que una institución eficiente. Está tejiendo un lugar al que vale la pena pertenecer. Las investigaciones coinciden en que un liderazgo

transformacional, con estrategias auténticas y afectivas, convierte la motivación en el motor silencioso que impulsa a toda una comunidad.

Así, este capítulo nos invita a contemplar el liderazgo educativo como un arte en tres dimensiones: la competencia digital que acerca, la distribución del poder que fortalece y la inspiración genuina que moviliza. Son facetas de una misma realidad, un esfuerzo continuo por crear escuelas no solo inteligentes, sino también sabias; no solo conectadas, sino profundamente humanas. Un camino que, paso a paso, convierte la gestión en cuidado y la autoridad en compañía.

3.1 Competencias digitales de los líderes educativos.

Cuando se habla de competencias digitales en líderes educativos, siempre aparece una pregunta que toca fibras profundas: ¿estamos listos para guiar a otros en un territorio que cambia con tanta rapidez? Muchos directivos han confesado sentir un leve temblor en las manos la primera vez que enfrentaron una plataforma desconocida, pero también recuerdan el alivio que llega al descubrir que el aprendizaje puede volverse un puente, no un muro. En varios estudios recientes se afirma que esa percepción mixta —entre inquietud y determinación— fue común durante la pandemia, especialmente entre quienes dirigían instituciones con recursos limitados, tal como se describe en investigaciones actuales.

A veces, el liderazgo digital comienza con un gesto pequeño: abrir una interfaz, activar una opción, aventurarse más allá de la costumbre. De manera muy humana, estos líderes se reconocieron vulnerables ante un mundo cargado de pantallas y ritmos veloces, pero también se descubrieron capaces de reinterpretar sus prácticas. Una investigación reciente señala que muchos directivos reinterpretaron sus nociones de competencia al verse obligados a coordinar, acompañar y decidir desde entornos

virtuales, lo que reforzó la idea de que la habilidad tecnológica se construye día a día, entre tropiezos y logros.

El liderazgo, en medio de esta marea digital, dejó de ser una voz distante y se volvió un abrazo organizacional. Las decisiones se sintieron distintas: más ágiles, más conectadas con las dinámicas de aprendizaje y, a veces, más intensas. Según estudios en instituciones que transitaron por la virtualidad, las competencias digitales permitieron sostener la continuidad formativa y, al mismo tiempo, mejorar la comunicación interna. Ese equilibrio, ganado en medio del cansancio y la incertidumbre, se transformó en una base emocional que fortaleció la identidad institucional.

Muchos directivos recuerdan los primeros meses de transición como una especie de travesía nocturna, donde la luz provenía de tutoriales, asesorías improvisadas y mensajes de docentes que buscaban apoyo. En investigaciones recientes se destaca que la percepción de los líderes se moldeó por su capacidad para acompañar y orientar, aun cuando ellos mismos estaban aprendiendo. Esa experiencia compartida dejó marcas profundas: un tipo de confianza que nace del esfuerzo colectivo y de la voluntad de mantener viva la escuela en tiempos turbulentos.

Con el tiempo, la competencia digital ya no se sintió como una prenda que quedaba grande, sino como una herramienta que fortalecía la figura del directivo. Al incorporar habilidades de gestión en plataformas, monitoreo de procesos y toma de decisiones informática, los líderes ampliaron su campo de acción y comenzaron a leer la vida escolar a través de nuevas señales. Se ha señalado que la comprensión de datos, la interacción en entornos virtuales y la capacidad para guiar equipos desde la distancia redefinieron la idea de liderazgo escolar.

Sin embargo, el componente emocional no desapareció; al contrario, cobró más fuerza. Muchos líderes comentaron que, frente a la pantalla, la mirada se vuelve más atenta y los silencios

más intensos. Reconocieron que la tecnología no elimina la sensibilidad; al contrario, la vuelve imprescindible. En análisis académicos se plantea que los directivos desarrollaron una escucha más fina, un tipo de empatía adaptada a los entornos digitales, lo que reforzó su papel en la mejora educativa.



Figura 9. Competencias digitales de los líderes educativos

Este crecimiento no ha sido automático. Requirió constancia, apertura y un poco de valentía para sostener procesos que, en ocasiones, parecían interminables. Lo valioso es que cada esfuerzo se convirtió en una semilla que germinó en la cultura escolar. Investigaciones actuales resaltan que la percepción de los directivos sobre sus competencias digitales evolucionó de la inseguridad inicial a una comprensión más madura, donde la tecnología se concibe como aliada y no como intrusa.

También surgió algo inesperado: una sensación de renovación. Quienes lideran instituciones relatan que la

interacción con herramientas digitales despertó una energía distinta, casi como una brisa fresca que entra por una ventana que llevaba tiempo cerrada. En estudios recientes se sostiene que la incorporación consciente de competencias digitales fortaleció el liderazgo pedagógico, permitiendo decisiones más pertinentes y una visión más integral de los procesos escolares.

Al desarrollarse estas competencias, los líderes descubrieron que la tecnología puede ser una extensión del cuidado institucional. Un mensaje oportuno, una reunión virtual bien conducida, un seguimiento académico claro... cada acción digital puede sostener la confianza del equipo. Algunos análisis destacan que el liderazgo escolar adquiere mayor impacto cuando quien dirige domina herramientas tecnológicas y, al mismo tiempo, mantiene una presencia humana que transmite calma y claridad.

Hoy, la competencia digital ya no se siente como una obligación cargada de tensión, sino como una oportunidad para renovar la manera en que se acompaña a estudiantes y docentes. Esta transformación, según estudios que analizan el liderazgo en la mejora de resultados educativos, ha permitido que los directivos piensen la escuela desde nuevas perspectivas y con una sensibilidad más amplia. Es un camino que continúa, pero que ya dejó huellas: una escuela más viva, más atenta y más preparada para lo que venga.

3.2 Liderazgo distribuido y trabajo colaborativo.

El liderazgo distribuido suele sentirse como una brisa que recorre un centro educativo y mueve suavemente las ideas que antes permanecían quietas. Cuando los directivos abren espacio para que más personas participen en las decisiones, algo cambia en el ambiente: los pasillos se sienten menos tensos, las reuniones adquieren un ritmo más cálido y la comunicación fluye con una naturalidad que invita a seguir conversando. Investigaciones recientes señalan que este tipo de liderazgo transforma la manera

de aprender y trabajar dentro de las instituciones, facilitando prácticas más horizontales y vivas.

En muchos equipos, esa distribución del liderazgo nace de un gesto simple: confiar. Confiar en el criterio del docente que conoce a su grupo, en la mirada del coordinador que observa desde otro ángulo, en la voz del tutor que acompaña silenciosamente. Esta confianza, lejos de debilitar la figura directiva, la fortalece. Un estudio sobre formación técnico profesional plantea que esta forma de conducir permite que la comunidad educativa se sostenga mutuamente y genere aprendizajes que no dependen de una única autoridad, sino de la interacción constante.

Cuando el liderazgo se comparte, el trabajo colaborativo deja de sentirse como una obligación repetida y se vuelve una experiencia más humana. Las reuniones ya no se perciben como cargas interminables; se transforman en encuentros donde las ideas vibran, chocan, se afinan, vuelan un poco y vuelven transformadas. En análisis recientes se destaca que esta manera de trabajar potencia la creatividad de los equipos y refuerza el compromiso colectivo, porque cada persona se siente parte real de la construcción institucional.

A veces, el primer paso para fortalecer esta colaboración es derribar pequeñas barreras invisibles: gestos rígidos, silencios que intimidan, miradas que apagan la iniciativa. Cuando la dirección se muestra abierta y cercana, los demás también se atreven a participar. En investigaciones aplicadas a instituciones secundarias se plantea que programas de liderazgo distribuido y democrático pueden mejorar significativamente la cooperación entre directivos, creando espacios más cálidos y productivos.

El liderazgo distribuido invita a escuchar con más atención. Las voces que antes quedaban al fondo, ahora encuentran un lugar en la mesa. Cada aporte tiene un matiz distinto, como si se tejiera una manta hecha de hilos variados que, al final, resulta más

resistente que cualquier tejido homogéneo. Estudios recientes indican que esta práctica permite reconocer talentos ocultos y dar valor al conocimiento que circula de manera informal dentro de la escuela.

También genera un efecto emocional poderoso: la sensación de que nadie camina en solitario. Cuando los equipos se organizan para resolver situaciones, compartir estrategias o apoyar a quienes enfrentan cargas intensas, nace una solidaridad que fortalece la estabilidad institucional. Se ha planteado que estas dinámicas colaborativas no solo mejoran la coordinación interna, sino que amplían la capacidad para enfrentar cambios, presiones y ritmos propios de la vida escolar.

En tiempos marcados por la digitalización, el liderazgo distribuido adquiere una tonalidad aún más rica. Las plataformas permiten que cada persona aporte desde distintos lugares, que las ideas se documenten, se conecten y formen redes de apoyo más amplias. De acuerdo con estudios actuales, esta interacción mediada por herramientas tecnológicas favorece una gestión más dinámica y flexible, donde la comunicación no depende de un único canal ni de una voz dominante.

Al trabajar de manera colaborativa, los equipos encuentran oportunidades para aprender unos de otros. Un directivo descubre nuevas estrategias docentes; un docente comprende mejor las decisiones administrativas; un coordinador encuentra que su rol se expande al acompañar procesos pedagógicos. Investigaciones en liderazgo educativo señalan que este intercambio constante fortalece la cohesión institucional y configura una cultura de aprendizaje continuo.

Lo más valioso de este enfoque es que devuelve a la escuela su esencia relacional. El liderazgo deja de ser un título y se convierte en una práctica que se mueve entre conversaciones, acuerdos, miradas y gestos que construyen confianza. Programas

institucionales basados en liderazgo distribuido muestran que, al abrir espacios para la cooperación, los equipos directivos experimentan mejoras en la comunicación y en la capacidad para tomar decisiones compartidas.



Figura 10. *Liderazgo distribuido y trabajo colaborativo*

El trabajo colaborativo se convierte en un refugio donde las cargas se reparten, los logros se celebran juntos y las metas adquieren un sentido más profundo. Quienes participan en estos procesos expresan que se sienten escuchados, valorados y acompañados, y esa experiencia tiene un impacto directo en la forma en que la institución avanza. Las investigaciones coinciden en que esta manera de liderar crea comunidades educativas más humanas, más unidas y más preparadas para sostenerse en tiempos de cambio.

3.3 Estrategias para motivar e inspirar a docentes y estudiantes.

La motivación, cuando nace de un liderazgo transformacional, suele sentirse como una luz suave que se enciende sin prisa, pero con firmeza. En muchos centros educativos, esa luz aparece cuando el directivo se acerca con una mirada que escucha y una palabra que abraza. Investigaciones recientes resaltan que las estrategias inspiradoras funcionan mejor cuando se vinculan con un trato humano, cálido, cercano. Directores que saben transmitir propósito logran que los docentes se conecten con su vocación y encuentren nuevas fuerzas en medio del ritmo escolar cambiante.

A veces, lo más inspirador para un docente es sentir que alguien reconoce su esfuerzo. Una frase honesta, un agradecimiento bien puesto o un espacio para compartir experiencias pueden renovar energías que parecían agotadas. Estudios en liderazgo transformacional destacan que estos gestos, cuando son constantes, fortalecen el compromiso y elevan la percepción de acompañamiento. Esa sensación de ser visto impulsa a los docentes a actuar con pasión y a mantener viva la chispa de enseñar incluso en los días más densos.

Los estudiantes también responden a esta forma de liderazgo, aunque su lenguaje emocional suele ser distinto. Ellos sienten inspiración en la manera en que se les habla, en la libertad que reciben para crear, en el modo en que se les anima a intentar una vez más sin miedo a equivocarse. Cuando el liderazgo se vive con empatía, la motivación estudiantil crece. Investigaciones recientes sobre percepciones docentes señalan que los directivos capaces de generar ambientes de confianza terminan influyendo en la motivación académica de los jóvenes.

Una estrategia clave consiste en abrir caminos para que los docentes diseñen experiencias significativas. No se trata de

recargarles tareas, sino de brindar apoyo, materiales, tiempo y un acompañamiento que no presione, sino que sostenga. Un estudio centrado en liderazgo educativo transformacional indica que este tipo de apoyo impulsa a los docentes a proponer ideas nuevas y a atreverse a crear clases más vivas, más sensibles, más conectadas con la realidad del estudiante.

El uso de palabras que inspiran tiene un efecto sorprendente. Frases breves, pronunciadas en momentos adecuados, pueden transformar el ánimo de un equipo. “Confío en tu mirada”, “tu aporte hace una diferencia”, “tu trabajo deja huella”. Estas expresiones, cuando nacen de una intención honesta, fortalecen la autoestima profesional. Diversas investigaciones señalan que los docentes perciben mejores capacidades de liderazgo en directores que comunican con claridad afectiva, equilibrio y coherencia.

Motivar también implica abrir espacios para que el equipo se encuentre a sí mismo. Conversatorios, círculos de escucha y actividades colaborativas pueden convertirse en pequeños refugios donde las tensiones bajan y las ideas respiran. Estudios recientes muestran que cuando los directivos impulsan este tipo de espacios, los docentes se sienten más comprometidos con la institución y más dispuestos a acompañar procesos innovadores.

El ejemplo sigue siendo una de las estrategias más potentes. Cuando un directivo se muestra coherente, cuando actúa con calma en medio del ruido, cuando reconoce sus errores y celebra los logros del equipo, inspira mucho más que cualquier discurso. Investigaciones aplicadas a escuelas chilenas indican que los docentes valoran enormemente la capacidad de sus directores para modelar habilidades emocionales, comunicativas y éticas que orientan la dinámica escolar.

Las tecnologías también pueden ser aliadas en este proceso motivacional. Pequeños mensajes digitales de reconocimiento,

murales colaborativos en línea, reuniones breves para celebrar avances, o plataformas donde se comparten materiales y buenas prácticas generan una sensación de comunidad amplia y viva. Estudios en liderazgo transformacional señalan que estas dinámicas tecnológicas fortalecen la motivación docente y facilitan que las ideas circulen con más agilidad.

Para los estudiantes, la motivación florece cuando perciben que sus docentes también están inspirados. El clima emocional se contagia. Un docente motivado transmite entusiasmo, curiosidad y ganas de seguir aprendiendo. Cuando la directiva respalda ese impulso, los jóvenes sienten que están en un espacio que cree en ellos. Las investigaciones sobre percepciones de liderazgo evidencian que esta coherencia emocional fortalece la relación entre escuela y estudiantes.

Motivar e inspirar implica recordar que todos necesitamos sentirnos importantes en la historia que construimos. Directivos que caminan los pasillos saludando, que escuchan antes de dar una indicación, que reconocen la humanidad del otro, logran transformar la escuela en un lugar donde vale la pena estar. Las investigaciones citadas coinciden en que un liderazgo transformacional, con estrategias afectivas y auténticas, convierte la motivación en un motor que impulsa no solo a docentes y estudiantes, sino a toda la comunidad educativa.

Tabla 3

Síntesis de ideas clave sobre Liderazgo transformacional y competencias digitales

Aspecto clave	Descripción
Competencias digitales del liderazgo	La tecnología se convierte en un puente humano que exige sensibilidad, escucha y adaptación para acompañar desde la virtualidad, reforzando la mejora educativa.

Liderazgo distribuido	La toma de decisiones compartida fortalece la confianza institucional y promueve prácticas más horizontales, dinámicas y participativas.
Trabajo colaborativo	El diálogo entre equipos potencia la creatividad, refuerza el compromiso colectivo y genera ambientes más sólidos y significativos.
Motivación y acompañamiento	Actos genuinos como el reconocimiento y la escucha fortalecen el compromiso y encienden la motivación docente y estudiantil.
Inspiración y clima emocional	El ejemplo del líder, junto con el uso intencional de herramientas digitales, fomenta un clima emocional positivo que impacta el aprendizaje.

Nota. Elaboración propia a partir de estudios actuales sobre liderazgo digital, liderazgo distribuido, liderazgo transformacional y percepciones institucionales en entornos virtuales de aprendizaje.

Capítulo 4:

Tecnología y toma de decisiones en la gestión escolar



Pensemos en la escuela del presente, en esa corriente silenciosa de información que fluye a diario: las horas de estudio, las notas que se registran, las asistencias y ausencias. El Big Data en educación recoge esas huellas digitales que antes se desvanecían, ofreciendo un mapa inédito de la vida institucional. Investigaciones recientes muestran que la analítica educativa permite comprender mejor el rendimiento y los ritmos de aprendizaje, abriendo la puerta a una gestión más precisa, pero también más humana. Es como aprender a escuchar los latidos de la escuela con una claridad nueva.

Al principio, este mar de datos puede producir asombro. ¿Qué hacemos con tanta información? La esperanza aparece cuando comprendemos su verdadero potencial: servir de guía para apoyar a cada estudiante, para detectar esa señal temprana de desmotivación o esa brecha que aún no se ha hecho grande. Estudios en América Latina destacan que la gestión basada en datos favorece decisiones más coherentes y fortalece la mirada pedagógica. No se trata de números fríos, sino de historias trazadas con puntos de luz que piden nuestra atención.

Esta capacidad de ver con anticipación es quizás el regalo más valioso. La analítica predictiva añade una capa de profundidad que puede cambiar el rumbo de los procesos, permitiendo actuar antes de que una situación se desgaste. Investigaciones recientes señalan que este tipo de predicción impulsa estrategias de evaluación más refinadas y ajustadas a las necesidades reales del aula. Es una herramienta para acompañar con mayor claridad, nunca para etiquetar. Cada dato, al fin y al cabo, tiene un rostro, un nombre, un ritmo particular.

Para navegar este océano de información, los sistemas de gestión académica y administrativa se convierten en nuestra brújula y nuestro tablero de control. Representan un alivio tangible, una forma de ordenar procesos que antes se desbordaban entre papeles y urgencias. Investigaciones recientes en educación

superior señalan que, al integrar inteligencia artificial, estas plataformas hacen la gobernanza más ordenada y accesible, reduciendo tensiones y facilitando decisiones firmes. Se siente como limpiar un pasillo saturado, dejando espacio para caminar con más tranquilidad.



Figura 11. *Tecnología y toma de decisiones en la gestión escolar*

El impacto emocional de esta organización es profundo. Cuando docentes y familias reciben información clara y oportuna, cuando los reportes fluyen sin malentendidos, se genera una sensación de orden que reduce la ansiedad institucional. Los estudios revisados muestran que esta comunicación fluida fortalece la confianza en la gestión. Es un puente que acerca a la comunidad, transformando la administración de un requisito frío en un aliado del trabajo pedagógico diario.

En el centro de esta evolución tecnológica, la inteligencia artificial se presenta no como un espectáculo futurista, sino como

un acompañante cotidiano. Hay días en que la carga administrativa pesa como un bloque frío, y entonces esta presencia silenciosa organiza, predice y ordena con una precisión que alivia. Investigaciones recientes señalan que estas herramientas impulsan procesos más coherentes y fluidos dentro de las instituciones, fortaleciendo su estructura interna (Cisneros et al., 2025). No reemplaza el criterio humano; lo sostiene, como una lámpara encendida en medio del caos.

La toma de decisiones directivas encuentra así un suelo más firme. Ver cómo datos dispersos se transforman en insumos claros para la acción provoca una mezcla de sorpresa y gratitud. Bermello y su equipo destacan que estas plataformas potencian las funciones directivas al organizar la información en tiempo real y brindar rutas de acción claras (Bermello et al., 2025). Esta claridad permite a los equipos dejar de apagar incendios constantes para dedicarse a una gestión más estratégica y reflexiva.

Los equipos administrativos, a menudo agobiados por tareas repetitivas, sienten un respiro tangible. La IA ayuda a automatizar lo complejo, liberando tiempo y energía para labores más humanas. Bermello y su grupo de investigación han señalado que estas herramientas facilitan la redistribución del trabajo, permitiendo que las personas se concentren en lo verdaderamente importante (Bermello et al., 2025). Este cambio se refleja en rostros menos tensos y en un ambiente institucional que respira con mayor liviandad.

La IA también transforma la evaluación y la mejora continua. Cuando los sistemas cruzan datos y muestran tendencias, las decisiones dejan de sentirse como saltos al vacío. Los hallazgos de Cisneros y colegas indican que esta tecnología vuelve los procesos de mejora más estables y precisos, creando una dinámica constante de aprendizaje organizacional (Cisneros et al., 2025). Las reuniones se vuelven entonces más reflexivas, menos reactivas, guiadas por una comprensión más profunda de lo que ocurre.

En definitiva, este capítulo nos invita a contemplar la gestión escolar moderna como un arte que equilibra la precisión de los datos con la calidez de la intuición. El Big Data, los sistemas integrados y la inteligencia artificial no son fines en sí mismos, sino medios poderosos para liberar tiempo, aliviar cargas y, sobre todo, para ver y acompañar mejor a cada persona dentro de la comunidad. Como señalan los estudios citados, en este equilibrio entre tecnología y sensibilidad, la escuela encuentra un pulso más sereno, más preparado para abrazar el futuro sin perder su esencia humana.

4.1 Big Data y analítica educativa.

El Big Data en educación suele sentirse como una corriente silenciosa que recorre todos los procesos de la escuela, recogiendo pequeñas huellas que antes pasaban inadvertidas. Cuando un directivo aprende a leer esos rastros, descubre patrones que iluminan decisiones y alivian cargas. Investigaciones recientes muestran que la analítica educativa permite comprender mejor el rendimiento, las trayectorias y los ritmos de aprendizaje, abriendo oportunidades para una gestión más humana y precisa. Ese poder de observar con detalle, sin perder calidez, transforma la manera en que la institución acompaña a su comunidad.

En muchos centros, el primer contacto con la analítica educativa produce una mezcla de asombro y esperanza. Asombro por la cantidad de datos disponibles y esperanza porque, usados con sensibilidad, estos datos pueden convertirse en guía para apoyar a estudiantes que necesitan un impulso adicional. Estudios en América Latina destacan que la gestión basada en datos favorece decisiones más coherentes y fortalece la mirada pedagógica, siempre que el directivo mantenga un equilibrio entre la información y la intuición profesional.

La analítica predictiva añade una capa de profundidad que puede cambiar el rumbo de los procesos escolares. Detectar señales

tempranas de desmotivación, ausencias recurrentes o brechas en el aprendizaje permite actuar antes de que la situación se desgaste. Investigaciones recientes señalan que este tipo de predicción impulsa estrategias de evaluación más refinadas y ajustadas a las necesidades reales del aula. No se trata de etiquetar a nadie, sino de acompañar con mayor claridad y calidez.

Muchos directivos describen que trabajar con Big Data es como abrir una ventana amplia desde la que se observa el movimiento completo de la escuela. Allí aparecen ritmos, pausas, retrocesos, avances. Y también silencios que revelan lo que no está funcionando. Estudios iberoamericanos señalan que esta visión panorámica permite tomar decisiones más oportunas, especialmente en momentos donde la escuela atraviesa tensiones o cambios importantes. La información se convierte en aliada, no en una carga más.

Usar Big Data no implica perder la sensibilidad que caracteriza a la educación. Al contrario, puede fortalecerla. La clave está en entender que cada dato tiene un rostro detrás, una historia, un ritmo particular. Investigaciones recientes muestran que cuando los directivos usan la información de manera ética y empática, el clima institucional mejora, porque los equipos sienten que las decisiones tienen fundamento y buscan realmente apoyar a quienes más lo necesitan.

La analítica educativa también favorece que los docentes se sientan acompañados. Recibir reportes claros, accesibles y comprensibles permite ajustar prácticas, compartir estrategias y construir soluciones colectivas. Estudios recientes indican que este enfoque colaborativo mejora la toma de decisiones pedagógicas, porque las conversaciones se vuelven más abiertas, más precisas y menos cargadas de incertidumbre. La información deja de ser intimidante y se vuelve una herramienta de crecimiento profesional.

En los estudiantes, el impacto también se hace evidente. Las intervenciones basadas en datos ayudan a personalizar el aprendizaje, respetando ritmos y necesidades. Investigaciones en analítica predictiva destacan que este enfoque puede mejorar los resultados académicos cuando se utiliza para orientar, acompañar y fortalecer la autonomía del alumnado. El estudiante se siente visto, comprendido y apoyado de manera más justa, y eso genera un alto nivel de confianza.



Figura 12. *Big Data y analítica educativa*

Para los directivos, trabajar con Big Data implica abrazar una nueva manera de pensar. No se trata de acumular información, sino de interpretar señales, buscar coherencias y crear rutas claras. Estudios latinoamericanos señalan que la formación en analítica educativa es indispensable para que los líderes escolares puedan transformar esos datos en decisiones útiles, evitando improvisaciones que desgastan y restan energía al equipo.

La incorporación de sistemas digitales de análisis también crea nuevas dinámicas en la escuela. Reuniones más breves, decisiones más claras, equipos más sincronizados. Cuando todos manejan la misma información, la comunicación se vuelve transparente y fluida. Investigaciones recientes subrayan que esta transparencia refuerza la confianza en la gestión directiva y genera una sensación de orden emocional que sostiene a la comunidad en momentos demandantes.

Big Data y la analítica educativa permiten recuperar una verdad sencilla: las decisiones son más sabias cuando se sostienen en información comprensible y en una mirada humana. Los estudios citados coinciden en que este enfoque fortalece la evaluación, mejora los procesos pedagógicos y permite a la escuela avanzar con pasos más firmes. En ese equilibrio entre tecnología y sensibilidad, la institución encuentra un modo más sereno y efectivo de acompañar a quienes la habitan.

4.2 Sistemas de gestión académica y administrativa.

Los sistemas de gestión académica y administrativa suelen sentirse como un gran tablero donde cada pieza encuentra su lugar. Para muchos directivos, trabajar con estas plataformas representa una mezcla de alivio y claridad: alivio porque organizan procesos que antes se desbordaban, y claridad porque permiten ver con más nitidez lo que ocurre en la institución. Investigaciones recientes en educación superior señalan que, al integrar inteligencia artificial en estas plataformas, la gobernanza se vuelve más ordenada y accesible para toda la comunidad, reduciendo tensiones y facilitando decisiones firmes.

En varias instituciones, el primer contacto con estos sistemas digitales despierta una sensación de respiro. De pronto, las matrículas dejan de ser montones de papeles, los horarios ya no parecen rompecabezas imposibles y los reportes surgen con una fluidez inesperada. Estudios recientes destacan que estas

herramientas fortalecen la administración al estructurar datos, automatizar procesos y crear un flujo de trabajo más amable, liberando tiempo para tareas más estratégicas. Esta organización aporta estabilidad emocional a los equipos que antes vivían corriendo entre urgencias.

Para la parte académica, estos sistemas tienen un brillo propio. Permiten registrar notas, hacer seguimiento a los aprendizajes y generar informes sin el desgaste manual que agotaba a los docentes. Investigaciones sobre el uso del sistema Educa muestran que estas plataformas, cuando están bien implementadas, mejoran la comunicación entre docentes, directivos y familias, creando una red más transparente y cohesionada. Esa transparencia se siente como un puente que acerca a la comunidad y reduce malentendidos.

Las plataformas también abren un camino interesante hacia la personalización. Analizar trayectorias, identificar patrones y detectar señales tempranas se vuelve más natural cuando la información fluye de manera ordenada. Estudios sobre inteligencia artificial aplicada a la gestión educativa plantean que estas herramientas hacen posible anticipar necesidades, organizar recursos con más precisión y ofrecer acompañamientos más ajustados. Con ello, la escuela se siente menos rígida y más sensible a lo que ocurre en su interior.

En lo administrativo, estas soluciones tecnológicas alivian presiones que a veces se cargaban en silencio. La gestión de asistencia, pagos, inventarios o recursos humanos se vuelve más sencilla, como si alguien limpiara un pasillo saturado de carpetas y lo dejara listo para caminar sin tropiezos. Investigaciones recientes señalan que esta eficiencia permite que los equipos se concentren en decisiones que realmente impactan la vida escolar, dejando atrás las tareas repetitivas que robaban tiempo y energía.

El impacto emocional de estos sistemas también merece atención. Cuando los docentes encuentran información clara, cuando los directivos acceden a datos confiables, cuando las familias reciben reportes oportunos, se genera una sensación de orden que reduce la ansiedad institucional. Los estudios revisados muestran que esta comunicación fluida fortalece la confianza en la gestión, porque cada actor siente que la información está al alcance y no escondida en papeles interminables.

Los sistemas de gestión también se convierten en aliados para elevar la calidad educativa. Al permitir revisar tendencias, comparar periodos y detectar puntos de mejora, facilitan la construcción de planes más sólidos y coherentes. Investigaciones recientes destacan que la articulación entre datos administrativos y pedagógicos abre espacios para replantear prácticas internas y fortalecer decisiones que antes se tomaban con demasiada incertidumbre. La institución gana visión y ritmo.

Además, estas plataformas fomentan dinámicas colaborativas. Equipos que antes trabajaban de manera aislada pueden compartir información, cruzar datos y construir soluciones integrales. Los estudios sobre plataformas digitales institucionales muestran que este intercambio potencia la coordinación entre áreas, reduce duplicaciones y permite que la escuela avance en una misma dirección. Y cuando las personas sienten que reman juntas, aparece un ambiente más armónico.

La inteligencia artificial, integrada en algunos de estos sistemas, añade una voz que analiza, organiza y orienta. No reemplaza la mirada humana, pero la fortalece. Investigaciones recientes resaltan que estos algoritmos apoyan la toma de decisiones al ofrecer predicciones, clasificar información y detectar riesgos tempranos. Eso permite actuar con más serenidad y menos improvisación. La dirección deja de apagar incendios constantes para convertirse en una gestión más estratégica y reflexiva.



Figura 13. *Sistemas de gestión académica y administrativa*

En definitiva, los sistemas de gestión académica y administrativa se convierten en una especie de columna vertebral que sostiene la vida escolar en tiempos digitales. Los estudios citados coinciden en que estas plataformas, cuando se integran con sensibilidad y capacitación adecuada, mejoran la comunicación, ordenan la información y fortalecen la gobernanza institucional. Y en ese orden que se construye paso a paso, la escuela encuentra un camino más humano, más equilibrado y más preparado para avanzar.

4.3 Inteligencia artificial aplicada a la gestión institucional.

La inteligencia artificial aplicada a la gestión institucional ha comenzado a sentirse como una presencia que acompaña al equipo directivo en los momentos de mayor presión. Hay días en

los que la carga administrativa pesa como un bloque frío sobre los hombros, y de pronto aparece esta tecnología que organiza, predice y ordena con una precisión que alivia. No reemplaza el criterio humano, pero lo sostiene. Investigaciones recientes señalan que estas herramientas impulsan procesos más coherentes y fluidos dentro de instituciones de educación superior, fortaleciendo su estructura interna y su capacidad de respuesta ante cambios frecuentes, tal como describe Cisneros y colegas en 2025.

Cuando se habla de IA en gestión, no se trata de un espectáculo futurista, sino de un acompañamiento cotidiano que permite respirar con más calma. De hecho, varios autores han resaltado que su uso plantea una transición hacia modelos de administración más estables y conectados entre sí. Según Bermello y su equipo (2025), estas plataformas potencian las funciones directivas al organizar la información en tiempo real y brindar rutas de acción claras. Esa claridad, en los pasillos de una escuela o una universidad, se siente como una lámpara encendida cuando el día se vuelve demasiado caótico.

La toma de decisiones directivas también encuentra un suelo más firme gracias a sistemas capaces de anticipar necesidades y optimizar recursos. Hay algo casi conmovedor en ver cómo datos dispersos, antes guardados en carpetas polvorientas, se transforman en insumos que dan dirección y serenidad al liderazgo institucional. Las investigaciones de Cisneros y colaboradores indican que esta integración digital impulsa una especie de renovación organizacional que fortalece el quehacer cotidiano de las instituciones educativas.

Los equipos administrativos, que suelen cargar con procesos repetitivos, sienten un alivio tangible cuando la IA les ayuda a automatizar tareas complejas. Se libera tiempo, se ordenan prioridades y la jornada se vuelve menos abrasiva. Bermello y su grupo de investigación han señalado que estas herramientas facilitan la redistribución del trabajo, permitiendo que las personas

se concentren en labores más humanas y estratégicas. Esa redistribución se refleja en rostros menos tensos y en decisiones más meditadas.

En muchos centros educativos, la IA ya interviene en el análisis de matrícula, la planificación académica o el seguimiento estudiantil. Al ingresar a un sistema que ofrece pronósticos fiables, es posible sentir una mezcla de alivio y esperanza. Según Cisneros y coautores, estos sistemas no solo fortalecen la gestión, sino que amplían las posibilidades de innovación al hacer visible aquello que antes permanecía escondido entre papeles y reuniones interminables. Es como abrir una ventana que antes estaba trabada.

La gestión del talento humano también se transforma, pues las plataformas inteligentes identifican patrones, necesidades de capacitación y movimientos internos. Cuando un director se encuentra frente a reportes claros, sin largas horas de revisión manual, surge una sensación de confianza renovada. Bermello y su equipo destacaron en su estudio que esta tecnología permite coordinar con mayor coherencia los roles y responsabilidades, fortaleciendo la estructura organizativa. Esa coherencia se respira en el ambiente institucional, como un aire más liviano.

Uno de los aspectos más valiosos es el acompañamiento en la evaluación institucional. Cuando los sistemas inteligentes cruzan datos y muestran tendencias, las decisiones dejan de sentirse como saltos al vacío. Los hallazgos de Cisneros y colegas indican que esta tecnología vuelve los procesos de mejora más estables y precisos, creando una dinámica constante de aprendizaje organizacional. Ese aprendizaje se percibe en reuniones más reflexivas y menos reactivas.

A nivel académico, la IA permite identificar rutas de mejora que antes tardaban meses en descubrirse. Ver cómo los informes se actualizan en minutos provoca una mezcla de sorpresa y gratitud. Bermello y su equipo han señalado que estas herramientas

fortalecen la planificación pedagógica, permitiendo proyectar escenarios que orientan estrategias más sensibles a las necesidades reales. Esto no se siente como una intrusión tecnológica, sino como un apoyo silencioso que acompaña el crecimiento institucional.

No hay que negar que su integración genera conversaciones profundas dentro de los equipos directivos. La IA obliga a repensar hábitos, dinámicas, prioridades. Estudios recientes, como los de Cisneros et al., indican que esta evolución tecnológica impulsa una cultura organizativa más abierta y confiada en los datos. Ese cambio se vive casi como un movimiento interno, una reacomodación que da paso a formas más serenas de liderar.

Al final, la inteligencia artificial en la gestión institucional no se percibe como un reemplazo del liderazgo humano, sino como un aliado que ordena lo que antes se volvía abrumador. Según Bermello y otros autores, su aporte fortalece la estructura directiva y la capacidad de orientar procesos complejos con mayor afabilidad. Al cerrar la jornada, cuando los pasillos quedan vacíos, esta tecnología continúa trabajando en silencio, dejando listas las señales que guiarán las decisiones del día siguiente. Y esa presencia, discreta pero firme, se vuelve parte del pulso cotidiano de la escuela.

Tabla 4

Resumen de aspectos clave sobre tecnología y toma de decisiones en la gestión escolar

Aspecto clave	Descripción
Big Data y analítica educativa	Permiten visualizar patrones de aprendizaje, comprender ritmos de estudio y apoyar decisiones pedagógicas más humanas y precisas.

Analítica predictiva	Ayuda a anticipar riesgos, ajustar evaluaciones y diseñar intervenciones oportunas sin etiquetar a los estudiantes.
Sistemas de gestión académica	Ordenan procesos, integran IA y facilitan la gobernanza institucional, reduciendo tensiones y clarificando la información.
Impacto emocional y comunicacional	La información clara fortalece la confianza, disminuye la ansiedad institucional y mejora la relación entre familias, docentes y directivos.
Inteligencia artificial en la gestión	Automatiza tareas, organiza datos en tiempo real y apoya decisiones estratégicas, favoreciendo la mejora continua y la redistribución del trabajo.

Nota. Elaboración propia basada en investigaciones recientes sobre Big Data, analítica educativa, sistemas de gestión e inteligencia artificial aplicados al ámbito escolar (p. ej., Cisneros et al., 2025; Bermello et al., 2025).

Capítulo 5:

Innovación educativa y mejora continua



¿Qué sucede cuando la dirección de una escuela decide que el aprendizaje sea algo más que escuchar y repetir? Aparece un impulso íntimo, una convicción que se respira en los pasillos: el conocimiento cobra verdadera vida cuando los estudiantes se sienten parte activa de su propio viaje. Este capítulo habla de ese impulso, de la capacidad del liderazgo para fomentar metodologías que transforman el aula en un espacio vivo. Zambrano y su equipo destacaron que estas prácticas se fortalecen cuando la dirección promueve una visión compartida donde el docente se siente acompañado (Zambrano et al., 2025). No es un mandato; es una invitación a caminar juntos.

Esa invitación a innovar a menudo nace de un destello, una sensación casi susurrada de que una clase podría sentirse diferente, más cercana a la vida. Desde la dirección, este destello se convierte en una puerta abierta, en una mirada que combina curiosidad y apoyo genuino. Investigaciones recientes, como la de Sotomayor-Soloaga y su equipo, señalan que estas iniciativas crecen cuando el docente encuentra un espacio donde reflexionar se vuelve parte natural de su labor diaria (Sotomayor-Soloaga et al., 2024). Es en esa reflexión compartida donde germinan las ideas más valiosas.

Tomemos, por ejemplo, el Design Thinking. Más que una metodología, es una actitud cálida y flexible que invita a observar, empatizar y construir desde lo cotidiano. Barbosa-Quintero y Estupiñán señalan que esta aproximación transforma los procesos de enseñanza porque coloca al estudiante en el centro (Barbosa-Quintero & Estupiñán, 2023). Cuando la dirección abraza estas herramientas, el aula adquiere una textura distinta: se llena de voces que dialogan, de proyectos que nacen de preguntas reales. Se percibe una energía distinta, un brillo de protagonismo en las miradas.

Impulsar esta transformación requiere de una valentía tranquila por parte de quien dirige. Es ese gesto de acompañar sin imponer, de confiar en el talento del equipo docente para

experimentar y, a veces, equivocarse. Berrón-Ruiz señaló que cuando los proyectos de innovación se vinculan con el desarrollo de competencias digitales, los docentes descubren herramientas que amplían sus posibilidades (Berrón-Ruiz, 2023). Este apoyo no se vive como una carga añadida, sino como un territorio fértil donde la creatividad puede echar raíces sin miedo.



Figura 14. *Innovación educativa y mejora continua*

El viaje de la innovación docente tiene sus altibajos, momentos de claridad y otros de neblina. Lo que marca la diferencia es sentir una guía institucional que sostiene el proceso. Sotomayor-Soloaga y colaboradores resaltan que la reflexión continua ayuda a que estas propuestas no sean iniciativas aisladas, sino que se integren en el ADN pedagógico de la institución (Sotomayor-Soloaga et al., 2024). Se trata de construir una cultura donde probar algo nuevo deje de percibirse como un riesgo para convertirse en una posibilidad natural de crecimiento.

Paralelamente, la evaluación institucional se renueva con herramientas digitales que le dan una textura más ágil y transparente. Deja de ser un trámite frío para convertirse en una conversación honesta con toda la comunidad. Sifuentes, Tello y su equipo han señalado que las plataformas digitales, integradas con sensibilidad, fortalecen prácticas formativas ofreciendo información valiosa sin perder humanidad (Sifuentes et al., 2023). Es como tener un espejo dinámico que revela no solo los logros, sino también los matices y las conexiones que necesitan cuidado.

Para los equipos directivos, estas herramientas digitales de evaluación se sienten como un respiro en medio de la jornada. Organizan la información, muestran tendencias y ofrecen rutas claras, aliviando esa sensación de navegar a ciegas. Mejía-Cadavid y colegas muestran que una evaluación institucional bien gestionada impacta directamente en la mejora continua, permitiendo una mirada panorámica sin olvidar las experiencias humanas que la componen (Mejía-Cadavid et al., 2023). La claridad que brindan transforma la ansiedad en propósito.

Este nuevo modo de evaluar despierta conversaciones diferentes dentro de la escuela. Los reportes digitales dejan de ser documentos estáticos para convertirse en puntos de partida para el diálogo. Docentes, estudiantes y familias pueden encontrar en ellos un puente más transparente hacia el aprendizaje. Sifuentes y colaboradores destacan que estas herramientas logran mantener vínculos activos y útiles, incluso en circunstancias complejas (Sifuentes et al., 2023). La información, así, deja de estar encerrada para circular y tejer entendimiento.

Al final, todo este movimiento –fomentar metodologías activas, impulsar proyectos docentes, evaluar con nuevas herramientas– converge en un mismo punto: la construcción de una escuela que se atreve a repensarse desde dentro. Es un acto de confianza profunda, una apuesta por una educación donde la creatividad y la evaluación crítica no son extras, sino el pulso mismo

de la vida institucional. Barbosa-Quintero y Estupiñán afirman que propuestas como el Design Thinking abren horizontes para replantear los procesos de enseñanza de manera más humana (Barbosa-Quintero & Estupiñán, 2023).

Así, este capítulo nos dibuja el retrato de un liderazgo que no se conforma con administrar, sino que se dedica a inspirar y habilitar. Un liderazgo que siembra la semilla de la curiosidad, riega los proyectos con apoyo constante y cosecha los frutos a través de una evaluación consciente y cuidada. Es el arte de dirigir una escuela que, en lugar de temer al cambio, respira innovación en cada uno de sus rincones, creando un lugar donde aprender y enseñar se sienten, finalmente, como actos plenamente vivos y compartidos.

5.1 Fomento de metodologías activas desde la dirección

El fomento de metodologías activas desde la dirección nace de una convicción íntima: el aprendizaje cobra vida cuando los estudiantes se sienten parte de algo que los mueve. En los pasillos de una institución, esta idea se respira como una brisa suave que invita a cambiar rutinas desgastadas. Varias investigaciones recientes muestran que estos enfoques están profundamente ligados al liderazgo pedagógico, ya que orientan la cultura escolar hacia experiencias más vivas y participativas. Zambrano y su equipo, en 2025, destacaron que estas prácticas se fortalecen cuando la dirección promueve una visión compartida donde el docente se siente acompañado.

Quien dirige una institución educativa no es un espectador distante. Es alguien que camina junto a los docentes, que escucha sus inquietudes y que en ocasiones comparte sus temores. Y ahí, en esa cercanía, se vuelve posible impulsar metodologías activas de forma más humana. Los estudios de Zambrano Cedeño y colaboradores indican que la confianza construida desde el liderazgo abre puertas para que el profesorado experimente sin

miedo. Ese ambiente, tejido con conversaciones honestas, permite que las propuestas innovadoras florezcan sin sentirse forzadas.

El Design Thinking, por ejemplo, entra en escena como una herramienta cálida y flexible, un espacio donde la creatividad se acomoda sin pedir permiso. Barbosa-Quintero y Estupiñán señalan que esta metodología transforma los procesos de enseñanza porque invita a observar, empatizar y construir desde lo cotidiano. Cuando la dirección impulsa estas prácticas, el aula adquiere una textura distinta: más colaborativa, más sensible, más cercana a la vida real. Se percibe en las voces de los estudiantes, que participan con una energía distinta.

En muchas instituciones, el cambio comienza con una conversación que abre una posibilidad. Una invitación simple, pero cargada de intención: “probemos algo diferente”. Según Zambrano y sus colegas, esta apertura a la innovación se relaciona directamente con un liderazgo que inspira, no desde el mando rígido, sino desde el acompañamiento emocional. Ese tipo de guía despierta un impulso interno en los docentes, un deseo de renovar sus prácticas sin sentir que están perdiendo el control.

El rol directivo, cuando abraza las metodologías activas, refleja una especie de valentía tranquila. Es ese gesto de mirar el aula no desde arriba, sino desde adentro, reconociendo la riqueza de cada interacción. Barbosa-Quintero y Estupiñán afirman que propuestas como el Design Thinking abren horizontes para replantear los procesos de enseñanza, creando espacios donde cada estudiante se convierte en protagonista. Ese protagonismo se siente como una chispa que ilumina el aprendizaje desde otra orilla.

Al promover estas metodologías, la dirección impulsa una transformación que se percibe en la dinámica de cada clase. El ambiente se vuelve más ágil, más cercano a una conversación apasionada que a una transmisión mecánica de contenidos. Investigaciones recientes resaltan que esta energía renovada

fortalece la relación entre liderazgo y práctica pedagógica, tal como señalaba el estudio de Zambrano Cedeño y su equipo. El aula empieza a respirar distinto, con más curiosidad y movimiento.



Figura 15. Fomento de metodologías activas desde la dirección

También es importante reconocer que este impulso no nace de una imposición. Proviene de una mirada que valora la autonomía docente y confía en el talento del equipo. Barbosa-Quintero y Estupiñán destacan que el Design Thinking funciona mejor cuando los profesores sienten libertad para crear y equivocarse. Esa libertad, cuando viene respaldada por la dirección, se convierte en un motor emocional que sostiene la innovación con fuerza y calidez.

La dirección que impulsa metodologías activas suele dejar huellas profundas: reuniones más vivas, intercambios espontáneos de ideas, proyectos que nacen de conversaciones casuales. Según el estudio de Zambrano y colegas, esta sinergia fortalece la cultura

institucional, creando un clima donde aprender y enseñar se sienten actos compartidos. Hay una especie de alegría silenciosa en ver cómo los docentes empiezan a proponer sin que nadie se los pida.

A medida que estas prácticas se consolidan, las instituciones descubren que la innovación no es un evento aislado, sino un movimiento constante. Se construye cada día, en pequeños gestos y decisiones que a veces pasan desapercibidas. Barbosa-Quintero y Estupiñán señalan que el Design Thinking permite moldear procesos más humanos y participativos, donde cada etapa tiene un sentido claro. Es un camino que se recorre con paciencia, pero que deja frutos visibles en la experiencia estudiantil.

Finalmente, impulsar metodologías activas desde la dirección implica abrir un espacio para que el aprendizaje se sienta más auténtico. Es un acto de confianza, una apuesta por formas de enseñar que conectan con la vida y con las emociones. Los hallazgos de Zambrano Cedeño y otros autores indican que este tipo de liderazgo fortalece los entornos innovadores, generando un clima donde la creatividad se vuelve parte del ADN institucional. Y cuando eso ocurre, la escuela respira de una forma distinta: más viva, más humana, más plena.

5.2 Impulso a proyectos de innovación docente.

El impulso a proyectos de innovación docente nace muchas veces de un pequeño destello: esa sensación de que algo podría funcionar mejor, que una clase puede sentirse más viva o que un estudiante podría conectar de otra manera con lo que aprende. Desde la dirección, este destello se convierte en una invitación cálida a mirar las prácticas con una mezcla de curiosidad y valentía. Investigaciones recientes, como la de Sotomayor-Soloaga y su equipo, señalan que este tipo de iniciativas se fortalecen cuando el docente encuentra un espacio donde reflexionar se vuelve parte natural de su labor diaria.

En los pasillos, en reuniones breves o incluso en conversaciones improvisadas, el ánimo por innovar se contagia. Esa energía fluye cuando la dirección abre caminos, acompaña y escucha. Sotomayor-Soloaga y colegas destacaron que el acto de detenerse a pensar en lo que sucede en el aula no es un complemento, sino un motor para crear propuestas más sensibles y significativas. Y cuando esa reflexión es alentada desde la gestión, los docentes se sienten más dispuestos a dar ese paso hacia lo nuevo.

Cada proyecto de innovación docente trae consigo un pequeño temblor interior: la mezcla entre emoción y duda. Y es allí donde la dirección puede hacer una diferencia profunda. Con palabras que sostienen, con tiempos que se ajustan, con espacios que no existen hasta que alguien decide crearlos. Berrón-Ruiz señaló que cuando estos proyectos se vinculan con el desarrollo de competencias digitales, los docentes descubren herramientas que amplían sus posibilidades y les permiten diseñar experiencias más conectadas con el mundo actual.

Impulsar la innovación también implica reconocer que los docentes no necesitan convertirse en expertos en todo. Más bien, requieren sentir que tienen un equipo detrás, dispuesto a caminar a la par. Desde esta mirada, los proyectos dejan de verse como una carga adicional y empiezan a vivirse como un territorio fértil donde se mezclan creatividad, intuición y aprendizaje compartido. Así lo plantean los estudios recientes, que resaltan que la gestión institucional se vuelve puente cuando acompaña estos procesos con apertura y confianza.

Hay proyectos que comienzan con una idea mínima, casi susurrada. Una pregunta lanzada en una tarde cualquiera. Y, de pronto, se transforman en experiencias valiosas que marcan a generaciones de estudiantes. Esta evolución es posible cuando la dirección respalda el proceso con una energía constante. Sotomayor-Soloaga y colaboradores resaltan que la reflexión

continúa ayuda a que estas propuestas no se queden en iniciativas aisladas, sino que pasen a convertirse en parte del ADN pedagógico de la institución.

La innovación docente se siente como un viaje donde el paisaje cambia continuamente. Algunas veces el camino es claro; otras, hay neblina. Y aun así, avanzar se siente bien cuando se cuenta con una guía institucional que acompaña sin imponer. Berrón-Ruiz menciona que los proyectos formativos enfocados en competencias digitales permiten a los docentes experimentar y equivocarse sin temor. Esa libertad, tejida con apoyo y paciencia, abre puertas para construir aulas más dinámicas.

Cuando un equipo directivo impulsa proyectos de innovación, transforma la cultura escolar de una forma casi palpable. Las conversaciones entre colegas se vuelven más profundas, los intercambios de ideas más frecuentes y los espacios de formación más esperados. La investigación de Sotomayor-Soloaga destaca que esta atmósfera de reflexión compartida fortalece el sentido de propósito docente. Cada propuesta nueva deja de sentirse como un riesgo y se convierte en una posibilidad de crecimiento personal y colectivo.

En este movimiento, la innovación deja de verse como un lujo. Se siente más bien como una respuesta genuina a las necesidades y emociones que cada docente trae consigo. Berrón-Ruiz explica que estos proyectos permiten desarrollar competencias digitales que amplían la mirada profesional, otorgando herramientas que enriquecen los procesos de enseñanza. Y esa ampliación, cuando se vive en compañía del equipo directivo, despierta una sensación de renovación interior.

La dirección, al impulsar estos proyectos, también está sembrando algo profundo: la convicción de que el cambio es posible, incluso en escenarios donde todo parece rutinario o estático. El aporte de las investigaciones citadas muestra que la

reflexión y la formación continua se vuelven ingredientes esenciales en este movimiento. Cuando los docentes perciben este compromiso sostenido, sienten que sus ideas tienen un hogar donde crecer sin prisa, pero con firmeza.



Figura 16. *Impulso a proyectos de innovación docente*

Al final, fomentar proyectos de innovación docente desde la dirección significa apostar por una escuela que se atreve a transformarse desde adentro. Es un acto emocional, casi íntimo, que se refleja en el brillo de los docentes cuando ven que sus ideas toman forma. Sotomayor-Soloaga y Berrón-Ruiz coinciden en que esta apuesta abre caminos para una educación más viva, más humana y más conectada con la esencia del aprendizaje. Y cuando eso ocurre, la institución se convierte en un lugar donde la innovación no se fuerza: se respira.

5.3 Evaluación institucional con herramientas digitales.

La evaluación institucional con herramientas digitales tiene una textura distinta: se siente más ágil, más cercana, más capaz de mostrar lo que antes quedaba escondido entre papeles y rutinas rígidas. Para quienes lideran una comunidad educativa, estas herramientas no solo facilitan procesos; también abren un espacio emocional donde se respira claridad y propósito. Sifuentes, Tello y su equipo han señalado que las plataformas digitales, cuando se integran con sensibilidad, fortalecen prácticas formativas, ofreciendo información que ilumina lo que sucede en las aulas sin perder la humanidad del proceso.

Desde la dirección, la evaluación digital comienza a sentirse como una conversación amplia y honesta con toda la institución. Ya no se vive como un trámite frío, sino como una especie de espejo dinámico que revela matices y conexiones inesperadas. Las investigaciones de Mejía-Cadavid y colegas muestran que la evaluación institucional adquiere mayor profundidad cuando se analiza con mirada crítica y con herramientas que permiten visualizar patrones, avances y vacíos que antes pasaban de largo.

En muchas escuelas, el uso de herramientas digitales ha transformado la experiencia de los equipos directivos. La información fluye de manera más ordenada; los resultados llegan sin tantas interrupciones y los docentes pueden ver los avances de sus estudiantes sin sentir que la carga administrativa los empuja hacia la frustración. Según Sifuentes y colaboradores, esta tecnología permitió que durante la pandemia se fortaleciera la evaluación formativa, demostrando que un buen uso digital puede acompañar sin invadir.

Los líderes educativos suelen describir esta nueva manera de evaluar como un respiro. Una luz que se prende justo cuando parece que el trabajo supera las fuerzas. Las herramientas digitales

dan esa sensación de sostén porque organizan, comparan y muestran rutas posibles. Mejía-Cadavid y su equipo destacan que comprender el impacto real de la evaluación institucional ayuda a tomar decisiones más precisas, evitando improvisar en momentos donde la institución necesita firmeza y claridad.

En el día a día, las plataformas de evaluación se convierten en compañeras de trabajo. Permiten observar tendencias, registrar progresos y reconocer lo que está funcionando. Pero también muestran esos vacíos que duelen, esas áreas que piden acompañamiento. Las conclusiones de Sifuentes, Ortega y Oscco señalan que la tecnología puede fortalecer la retroalimentación, haciendo que cada comentario llegue con la oportunidad de crecer y no con la carga del juicio.

Para los equipos directivos, la evaluación digital ofrece algo más que datos. Ofrece una sensación de orden emocional. Cuando la información se presenta de forma clara, la toma de decisiones deja de sentirse como un salto al vacío. Mejía-Cadavid y sus colegas subrayan que una evaluación institucional bien gestionada impacta directamente en la mejora continua, pues permite mirar el panorama completo sin perder de vista las experiencias humanas que lo conforman.

La digitalización de la evaluación también despierta conversaciones nuevas dentro de la institución. Los docentes hablan de lo que observan en sus reportes, los estudiantes perciben que sus avances importan y las familias encuentran un puente más transparente hacia el aprendizaje de sus hijos. Sifuentes y su equipo destacan que, incluso en situaciones complejas como las vividas en la pandemia, estas herramientas lograron mantener vínculos activos y útiles para todos.

Lo más valioso es la sensación de movimiento interno que se genera cuando los datos comienzan a contar historias. Algunas son alentadoras; otras, incómodas. Pero todas empujan hacia

adelante cuando la dirección las recibe con apertura. Mejía-Cadavid plantea que la evaluación institucional no debe quedarse en el análisis superficial, sino avanzar hacia una lectura profunda de los procesos y su alcance real dentro de la comunidad educativa.

Con estas herramientas, evaluar ya no se siente como un ritual pesado, sino como una experiencia que invita a repensar y mejorar. Los equipos directivos encuentran en los reportes digitales una fuente que alimenta conversaciones de cambio, planes de formación y nuevas metas que se construyen con más serenidad. La investigación de Sifuentes y colaboradores respalda esta visión, mostrando que la tecnología puede convertirse en aliada cuando se utiliza con intención pedagógica.

La evaluación institucional con herramientas digitales se vive como un acto de cuidado. Cuidado hacia los estudiantes, hacia los docentes y hacia el futuro de la institución. No se trata de acumular datos, sino de darles un sentido que acompañe el crecimiento colectivo. Mejía-Cadavid y su equipo recuerdan que una evaluación bien interpretada puede abrir caminos hacia una mejora continua más consciente, más humana y más conectada con la esencia educativa que sostiene cada escuela.

Tabla 5

Resumen de elementos clave sobre innovación educativa y mejora continua

Tema central	Descripción
Liderazgo que impulsa metodologías activas	La dirección fortalece prácticas innovadoras mediante una visión compartida y acompañamiento docente, fomentando participación activa en el aprendizaje (Zambrano et al., 2025).
Reflexión docente y	Espacios de reflexión continua permiten que la innovación se integre en la práctica diaria

cultura institucional	y se convierta en parte del ADN pedagógico (Sotomayor-Soloaga et al., 2024).
Design Thinking en la enseñanza	Metodología centrada en la empatía y creatividad que coloca al estudiante en el centro, transformando las dinámicas de aula (Barbosa-Quintero & Estupiñán, 2023).
Desarrollo de competencias digitales docentes	La innovación vinculada a competencias digitales amplía las posibilidades pedagógicas y fortalece la experimentación docente (Berrón-Ruiz, 2023).
Evaluación digital institucional	Plataformas digitales facilitan procesos formativos, ofrecen claridad, fortalecen vínculos y aportan información útil para la mejora continua (Sifuentes et al., 2023; Mejía-Cadavid et al., 2023).

Nota. Tabla elaborada a partir de las ideas principales del capítulo sobre competencias digitales, liderazgo pedagógico y metodologías activas.

Capítulo 6:

Ética, inclusión y sostenibilidad en el liderazgo educativo



Pensemos en una escuela donde las ventanas están siempre abiertas. No solo para que entre la luz, sino para que circule un aire fresco que acoja a cada persona, con su singularidad y su historia. El liderazgo con visión inclusiva y equitativa se siente precisamente así: como una apertura consciente y constante. Peña Prado explica que este tipo de liderazgo permite reconocer la diversidad como una riqueza que impulsa el aprendizaje, nunca como un problema (Peña Prado, 2024). Es la firme y tierna decisión de asegurar que nadie quede fuera del círculo.

Este compromiso se vive en los detalles diarios, en la textura de las interacciones. Los pasillos parecen más amplios cuando cada estudiante siente que su identidad es bienvenida, que tiene un espacio real. Murillo y Duk señalan que el liderazgo inclusivo parte de la convicción de que todas las personas pueden participar y aprender, siempre que la institución transforme las barreras en puentes (Murillo & Duk, 2023). Construir esos puentes es el arte de quien dirige con mirada amplia y escucha profunda.

Sin embargo, en este mismo paisaje escolar, un nuevo invitado nos interpela con su presencia veloz y a veces desconcertante: la tecnología. Su avance puede producir un vértigo delicado, como si el suelo se moviera bajo nuestros pies. Y con ella llegan preguntas urgentes que tocan nuestra brújula moral. Investigaciones recientes en educación superior alertan que la inteligencia artificial generativa acarrea riesgos significativos si se utiliza sin reflexión. ¿Cómo cuidamos la autenticidad del pensamiento en medio de tanta facilidad?

Esta inquietud silenciosa es compartida. Sentimos entusiasmo por las posibilidades, pero también una desconfianza que nos hace detenernos. Estudios académicos han señalado que estos sistemas introducen tensiones éticas y metodológicas, pues pueden nublar procesos formativos que requieren profundidad y acompañamiento humano. La tecnología no debería desplazar la

voz interior del estudiante, ese diálogo íntimo con el aprendizaje que marca las verdaderas huellas.



Figura 17. *Ética, inclusión y sostenibilidad en el liderazgo educativo*

La sensación se intensifica cuando pensamos en los datos, en esa puerta entreabierta hacia un lugar donde no siempre sabemos quién observa. La privacidad estudiantil puede sentirse vulnerable, afectando la confianza que es el cimiento de toda comunidad. Proteger este espacio se convierte en un acto de cuidado primordial, un abrazo digital que permite seguir avanzando sin miedo. La ética, entonces, deja de ser un concepto abstracto para volverse una práctica de protección cotidiana.

En medio de estas reflexiones, aparece una tercera dimensión, igual de vital: la gestión sostenible. Esta no se construye con discursos, sino con un tejido paciente de decisiones pequeñas que reflejan coherencia. Investigaciones en educación superior latinoamericana recuerdan que la sostenibilidad nace cuando la

ética se integra en la práctica cotidiana, en cómo se enseñan valores y se administran los recursos. Es la voluntad de caminar dejando una huella ligera y respetuosa en el mundo.

Esta responsabilidad se expande más allá de las paredes del aula. Se siente en el deseo profundo de que la escuela respire con y para su comunidad. Estudios en instituciones latinoamericanas señalan que este proceso se fortalece cuando la docencia integra proyectos que conectan a los estudiantes con su realidad social, permitiéndoles sentir que su aprendizaje tiene un impacto real. Esa conexión despierta un compromiso sereno, un orgullo de pertenecer a algo más grande.

La sostenibilidad, en su esencia más humana, es también escucha. Escuchar al estudiante con preocupaciones invisibles, a la familia que busca apoyo, a la comunidad que pide ser vista. Este acto sencillo transforma la gestión, acercando la institución a las realidades que la rodean. Autores de la región subrayan que esta escucha permite crear proyectos más sensibles y coherentes con las necesidades locales. Cada conversación abre una puerta, tejendo una red de apoyo mutuo.

Así, este capítulo entrelaza tres grandes hilos del liderazgo contemporáneo: la inclusión que abraza, la ética que protege en la era digital y la sostenibilidad que construye con responsabilidad. Son facetas de una misma convicción: que la escuela es un espacio vivo, con la obligación moral y afectiva de cuidar a quienes la habitan y al mundo que la sostiene. Murillo y Duk expresan que este tipo de liderazgo transforma la escuela en un espacio donde todos pueden crecer sin esconder quiénes son (Murillo & Duk, 2023).

Nos queda una imagen poderosa: la de una institución que actúa como un faro, no uno que deslumbra desde la distancia, sino que acompaña con una luz cálida y constante. Un lugar donde la tecnología se guía con prudencia, la diversidad se celebra con naturalidad y cada decisión se toma pensando en el bienestar

colectivo y el futuro compartido. En este equilibrio delicado y profundo, la educación encuentra su sentido más pleno y, sin duda, su más bella razón de ser.

6.1 Liderazgo con visión inclusiva y equitativa

El liderazgo con visión inclusiva y equitativa se siente como abrir las ventanas de una escuela para dejar que entre aire nuevo, fresco, capaz de despertar miradas que antes pasaban inadvertidas. A quienes dirigen instituciones les toca sostener esa apertura con paciencia y con un compromiso que se nota en los gestos diarios. Peña Prado explica que las competencias de liderazgo en entornos inclusivos permiten reconocer la diversidad como una riqueza que impulsa el aprendizaje, y no como un elemento que deba administrarse con recelo o distancia.

Cuando una dirección educativa trabaja desde esta mirada, la escuela cambia de ritmo. Los pasillos parecen más amplios, las voces se escuchan con otra textura y cada estudiante siente que tiene un espacio real donde su identidad es bienvenida. Murillo y Duk señalan que el liderazgo inclusivo parte de la convicción de que todas las personas pueden participar y aprender, siempre que la institución se comprometa en hacer que las barreras se transformen en puentes que conectan.

Quienes asumen este tipo de liderazgo suelen describirlo como un acto profundamente humano. No se trata de redactar políticas para cumplir con una norma, sino de sentir la responsabilidad de acompañar a cada estudiante con una mirada que reconoce sus historias, sus miedos y sus posibilidades. Peña Prado afirma que la inclusión requiere líderes capaces de comprender que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para que la comunidad educativa crezca desde nuevas perspectivas.

En muchos centros educativos, la visión inclusiva se va construyendo con gestos pequeños. Una conversación que calma tensiones. Un horario adaptado. Un docente que se capacita para atender necesidades específicas. Estas acciones dan forma a una cultura escolar en la que nadie debe esforzarse por “encajar”. Murillo y Duk explican que este liderazgo genera ambientes donde se respira respeto, participación activa y un sentido genuino de pertenencia.

La equidad, por su parte, toma cuerpo en decisiones cotidianas que van desde la distribución de recursos hasta la planificación de actividades. Cuando la dirección coloca atención a estos detalles, la comunidad lo percibe como un acto de cuidado. Peña Prado resalta que la equidad educativa demanda líderes capaces de analizar las realidades de sus estudiantes y ofrecer oportunidades ajustadas a esas realidades, evitando replicar prácticas que profundizan las brechas existentes.

Este liderazgo inclusivo también invita a la escucha profunda. Una escucha que no se queda en la superficie, sino que busca entender lo que cada persona necesita para avanzar. A veces es apoyo emocional. Otras, una adaptación metodológica. En ocasiones, una conversación que sostenga. Murillo y Duk mencionan que la escucha activa es una de las bases para construir entornos donde todos puedan participar sin sentirse desplazados o invalidados.

Desde la dirección, cultivar una visión inclusiva implica aceptar que la escuela es un espacio vivo. Un espacio que cambia, que aprende, que se equivoca y que vuelve a intentar. Peña Prado destaca que los líderes inclusivos se caracterizan por fomentar procesos reflexivos que fortalezcan la autocrítica y el aprendizaje colectivo, reconociendo que toda institución tiene aspectos por mejorar y que esa revisión constante es parte del crecimiento.

En el día a día, este liderazgo se siente como una mezcla de firmeza y ternura. Firmeza para sostener decisiones que garantizan equidad. Ternura para comprender que cada integrante de la comunidad vive sus propios ritmos. Murillo y Duk agregan que las prácticas inclusivas florecen cuando el liderazgo trabaja con coherencia, promoviendo lineamientos claros, acompañamiento permanente y un trato humano que da serenidad.



Figura 18. *Liderazgo con visión inclusiva y equitativa*

La construcción de una visión inclusiva también pasa por fortalecer a los docentes. Cuidar su formación, brindarles herramientas para abordar la diversidad y animarlos a compartir experiencias. Peña Prado señala que la capacitación constante es una pieza clave porque permite que el profesorado actúe con mayor seguridad y sensibilidad, especialmente en entornos donde cada estudiante presenta necesidades y realidades distintas.

Un liderazgo con visión inclusiva y equitativa deja una huella emocional en toda la comunidad educativa. Se nota en la confianza de los estudiantes, en la apertura de las familias y en el compromiso del equipo docente. Murillo y Duk expresan que este tipo de liderazgo transforma la escuela en un espacio donde todos pueden crecer sin sentir que deben esconder quiénes son. Y, en ese gesto tan simple y tan profundo, la educación encuentra su sentido más humano.

6.2 Desafíos éticos de la tecnología en educación

La tecnología educativa avanza a un ritmo que a veces deja una sensación de vértigo, como si el suelo se moviera bajo los pies mientras intentamos mantener el equilibrio. En medio de esa sensación inquietante aparece la pregunta por la ética, esa brújula que nos permite regresar a tierra firme cuando el brillo de lo nuevo distrae. En muchas universidades, tal como se ha analizado recientemente, la inteligencia artificial generativa está provocando debates intensos sobre sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje, especialmente por los riesgos que acarrea si se utiliza sin reflexión, según alertan estudios recientes en educación superior.

A menudo, quienes trabajamos en instituciones educativas sentimos una mezcla de entusiasmo y desconfianza. La IA deslumbra por su rapidez, pero también despierta una especie de inquietud silenciosa: ¿qué ocurre con la autenticidad del pensamiento o con la experiencia humana de aprender? Investigaciones académicas han señalado que estos sistemas introducen tensiones éticas y metodológicas, pues pueden nublar los procesos formativos cuando reemplazan actividades que requieren profundidad y acompañamiento humano. Ese recordatorio nos toca el hombro con suavidad: la tecnología no debe desplazar la voz interior del estudiante.

Las plataformas que recopilan datos estudiantiles generan otra sensación extraña, como una puerta entreabierta hacia un lugar donde no siempre sabemos quién observa. Estudios en comunicación educativa advierten que, sin protecciones adecuadas, la privacidad puede sentirse vulnerada, afectando la confianza que sostiene cualquier comunidad de aprendizaje. Nadie desea estudiar en un entorno que deja la impresión de estar expuesto; por eso, la ética digital se convierte en un abrazo protector que permite continuar sin miedo.

En las reuniones institucionales, muchas veces surge ese murmullo colectivo que mezcla dudas, expectativas y un deseo de hacer lo correcto. Incorporar tecnología no se trata únicamente de adquirir herramientas modernas; también implica construir acuerdos transparentes sobre su uso. Investigaciones recientes destacan que la IA educativa necesita marcos claros que eviten sesgos, discriminación o usos excesivos de datos sensibles. Ese llamado académico funciona como una lámpara encendida en un pasillo oscuro: orienta, acompaña y da seguridad.

Los directivos educativos sienten con frecuencia el peso simbólico de sostener la integridad institucional. No se trata únicamente de normas, sino de afectos: cuidar a quienes aprenden y a quienes enseñan. Cuando se analiza el impacto de la IA desde un lente ético, se revela que su incorporación requiere un liderazgo capaz de tejer conversaciones sinceras, donde estudiantes y docentes puedan expresar temores y expectativas sin ser minimizados. Ese tejido humano es, al final, el que mantiene viva la confianza.

El uso de herramientas generativas también despierta dudas sobre la autoría. Hay estudiantes que confiesan sentirse tentados por la facilidad de producir textos en segundos. Sin embargo, investigaciones especializadas muestran que esta práctica puede afectar la formación del pensamiento crítico, pues desplaza el esfuerzo de procesar y elaborar ideas propias. Esa advertencia

académica actúa como un recordatorio emocional: lo valioso del aprendizaje no se encuentra en la velocidad, sino en las huellas que deja el esfuerzo.

En los espacios docentes, algunos comparten la sensación de caminar entre dos mundos: uno lleno de posibilidades creativas gracias a la IA, y otro que podría convertir la enseñanza en un trámite mecánico. Estudios recientes señalan la importancia de acompañar estas herramientas con metodologías responsables que eviten que la tecnología determine el sentido del acto educativo. Ese equilibrio invita a respirar hondo y volver a mirar la esencia: la educación es un encuentro humano antes que un conjunto de algoritmos.

También se alza la voz sobre la equidad. No todos los estudiantes acceden a las mismas tecnologías, ni cuentan con los conocimientos necesarios para usarlas de forma ética y segura. Investigaciones recientes en educación superior subrayan este riesgo, recordando que la IA puede amplificar brechas si no se implementa con responsabilidad. Ese hallazgo académico conmueve, porque nos obliga a pensar en quienes podrían quedar atrás sin desearlo. Y ahí el liderazgo ético adquiere un sentido todavía más profundo.

En ocasiones, al hablar de estas cuestiones, se siente un cierto nudo en la garganta. Algo parecido a la preocupación por no equivocarnos al integrar herramientas que influyen en la vida académica de tantas personas. Artículos recientes destacan que la toma de decisiones tecnológicas debe incluir análisis éticos permanentes, rutas claras de transparencia y procesos institucionales de vigilancia. Esta idea inspira un tipo de serenidad: se puede avanzar sin temor si lo hacemos con responsabilidad.

Finalmente, la ética tecnológica en la educación nos invita a caminar con más conciencia. No se trata de frenar la innovación, sino de acompañarla con una mirada humana. Las investigaciones

revisadas coinciden en que la IA educativa requiere prudencia, reflexión y protección de la dignidad estudiantil. Ese mensaje, suave pero firme, nos recuerda que la tecnología no tiene por qué alejarnos de nuestra esencia; al contrario, puede fortalecerla si la guiamos con sensibilidad, afecto y un compromiso genuino con el bienestar colectivo.



Figura 19. *Desafíos éticos de la tecnología en educación*

6.3 Gestión sostenible y responsabilidad social en instituciones educativas.

La gestión sostenible en una institución educativa se siente como un tejido que se va construyendo con hilos de decisiones pequeñas, emociones compartidas y una visión de futuro que abraza a todos. No se trata de discursos perfectos, sino de la voluntad de caminar con coherencia. Investigaciones en educación superior latinoamericana recuerdan que la sostenibilidad nace

cuando la ética deja de ser una teoría distante y se vuelve práctica cotidiana, integrada en la forma en que se enseñan valores, se administran recursos y se acompaña al estudiantado con respeto y cuidado.

Cuando se conversa con equipos directivos, aparece un deseo profundo de que las escuelas respiren responsabilidad social. Se percibe en la manera en que miran su territorio, en esa necesidad de contribuir a la comunidad sin perder la esencia educativa. Estudios en instituciones latinoamericanas señalan que este proceso se fortalece cuando la docencia integra proyectos que conectan a los estudiantes con su realidad social, permitiéndoles sentir que su aprendizaje tiene un impacto real y humano. Esa conexión despierta compromiso y una especie de orgullo sereno.

La sostenibilidad no se limita a temas ambientales, aunque estos siempre tocan fibras sensibles. También abarca relaciones humanas, uso sensato de recursos y construcción de una cultura institucional que cuida a su gente. Investigaciones dedicadas a este enfoque ético subrayan que una gestión responsable nace cuando los líderes fomentan prácticas que fortalecen la empatía y el respeto dentro y fuera del aula. Esa manera de dirigir genera un ambiente que se siente más cálido, más habitable, más humano.

En muchas instituciones se percibe una necesidad creciente de formar estudiantes conscientes de su entorno. No basta con que aprendan contenidos; es necesario que desarrollen una mirada sensible hacia lo que sucede a su alrededor. Autores latinoamericanos han destacado que cuando la educación superior incorpora proyectos basados en responsabilidad social, la comunidad estudiantil experimenta cambios profundos en su percepción del mundo y en su manera de actuar frente a problemáticas sociales. Ese aprendizaje se queda en la piel, no solo en la memoria.

La responsabilidad social institucional también toca la manera en que se administran los recursos. No se trata únicamente de eficiencia, sino de actuar desde principios que generen bienestar colectivo. Estudios recientes muestran que en muchas regiones se impulsan iniciativas donde las escuelas colaboran con organizaciones locales para fortalecer la convivencia y apoyar a sectores vulnerables. Esa articulación produce una mezcla de gratitud y esperanza, como si la institución se transformara en un puente vivo entre educación y comunidad.

En el diálogo con docentes, se nota que la sostenibilidad se siente más auténtica cuando nace desde las emociones colectivas. Un proyecto de reciclaje puede convertirse en un acto simbólico de cuidado; una campaña de inclusión puede unir a quienes antes se sentían distantes. Investigaciones sobre ética y desarrollo sostenible en docencia latinoamericana resaltan que estas experiencias invitan a replantear hábitos y a construir una cultura que valora el bienestar de todos. Y cuando ese cambio se siente, la escuela adquiere una energía especial.

La responsabilidad social también tiene un aspecto profundamente humano: escuchar. Escuchar al estudiante que carga preocupaciones invisibles; escuchar a la familia que necesita acompañamiento; escuchar a la comunidad que pide ser vista. Autores de la región subrayan que este acto transforma la gestión, pues acerca la institución a las realidades que la rodean y permite crear proyectos más sensibles y coherentes con las necesidades locales. Cada escucha abre una puerta que antes se mantenía cerrada.

Muchas instituciones han fortalecido iniciativas comunitarias que nacen desde la escuela, pero se expanden hacia los barrios, asociaciones y colectivos. Estas acciones, según investigaciones actuales, contribuyen a que la gestión educativa se vuelva un espacio donde la ética se practica con hechos concretos. Y ese movimiento genera un sentimiento profundo de pertenencia,

como si la escuela dejara de ser un edificio y se convirtiera en una fuerza social que acompaña, sostiene y transforma.

La sostenibilidad también implica mirar hacia adentro: preguntarse si los procesos internos cuidan a las personas, si las decisiones administrativas promueven bienestar, si el clima institucional invita a quedarse y crecer. Estudios sobre gestión educativa con enfoque social resaltan que cuando los líderes modelan prácticas éticas y transparentes, el resto de la comunidad se siente motivado a actuar de la misma forma. Esa coherencia inspira y deja huellas duraderas en la cultura organizacional.

Al final, la gestión sostenible no es un destino, sino un camino que se recorre con intención y sensibilidad. Las investigaciones revisadas coinciden en que una institución que articula ética, responsabilidad social y educación genera un impacto que trasciende sus paredes. Se convierte en una presencia significativa en su entorno, una especie de faro que no deslumbra, pero sí acompaña. Y en esa manera de acompañar, la educación recupera su sentido más humano: cuidar la vida y construir futuros donde todos tengan un lugar.

Tabla 6

Síntesis de ética, inclusión y sostenibilidad en el liderazgo educativo

Eje temático	Descripción
Liderazgo inclusivo	Promueve una escuela abierta a la diversidad, donde cada identidad es acogida y la participación se fortalece mediante decisiones que eliminan barreras y construyen puentes (Peña Prado, 2024; Murillo & Duk, 2023).
Tecnología y reflexión ética	El avance tecnológico exige un liderazgo consciente para evitar riesgos en la autenticidad del pensamiento y en la calidad

	de los procesos formativos, especialmente ante la IA generativa.
Privacidad y protección de datos	La educación digital requiere resguardar la información estudiantil como un acto ético fundamental, fortaleciendo la confianza y creando entornos seguros para el aprendizaje.
Sostenibilidad educativa	La gestión institucional sostenible surge de decisiones coherentes, integrando valores éticos, uso responsable de recursos y vínculos significativos con la comunidad.
Conexión escuela-comunidad	Proyectos educativos con impacto social permiten que el aprendizaje sea significativo, fortalecen el sentido de pertenencia y promueven liderazgo sensible a las realidades locales.

Nota. Tabla elaborada a partir del análisis del texto sobre inclusión, ética digital y sostenibilidad en el liderazgo educativo contemporáneo.

Conclusiones

Al final de este recorrido, una imagen se afirma con claridad: el liderazgo educativo ha dejado de ser un puesto para convertirse en una práctica compartida. Ya no es la figura solitaria en la cima, sino la red cálida que sostiene toda la comunidad. Esta transformación, vivida en los pasillos y en las aulas, nos señala que la verdadera fuerza directiva nace de la capacidad de escuchar, de distribuir la confianza y de entender que cada voz aporta un color indispensable al mural colectivo. Guiar hoy es, ante todo, tejer relaciones.

El equilibrio entre lo pedagógico y lo administrativo se revela no como una línea divisoria, sino como una danza constante. Ambas dimensiones son corrientes del mismo río, necesarias para que la escuela navegue con propósito. La gestión proporciona el cauce estable, mientras la pedagogía aporta la corriente viva que llena de sentido cada actividad. Cuando un directivo aprende a moverse con gracia entre estos dos ritmos, la institución entera respira con una armonía que todos perciben, un ambiente donde el aprendizaje florece sin sobresaltos innecesarios.

La tecnología, con toda su potencia transformadora, encuentra su lugar preciso cuando está al servicio de lo humano. No es un fin en sí misma, sino un puente. Las herramientas digitales, la analítica de datos e incluso la inteligencia artificial despliegan su valor real cuando amplifican nuestra capacidad de conectar, comprender y personalizar el acompañamiento. El liderazgo competente en este terreno no domina aparatos; cultiva la sensibilidad para usar la tecnología sin que esta opaque el brillo único de cada estudiante o el cansancio honesto de un docente.

Fomentar la innovación desde la dirección requiere más que permisos; exige crear un clima de seguridad emocional. Los proyectos docentes más vibrantes brotan en terrenos donde hay

libertad para experimentar, donde equivocarse no es un fracaso sino un paso dentro del aprendizaje. Esto se logra con un apoyo visible, con palabras que alientan y con la disposición de ajustar los tiempos institucionales para dar espacio a la creatividad. Una escuela innovadora es, en esencia, una escuela que confía profundamente en el talento de su gente.

La evaluación, bajo esta nueva mirada, abandona su rostro fiscalizador para vestirse de una función formativa y cuidadosa. Las herramientas digitales nos permiten convertirla en un diálogo continuo, en un espejo que ofrece retroalimentación clara y oportuna para crecer. Este proceso deja de ser un trámite temido y se transforma en una conversación honesta sobre los avances, una brújula que ayuda a toda la comunidad a ajustar el rumbo con serenidad y con base en evidencias compartidas.

La inclusión y la equidad dejan de ser principios abstractos en un documento para encarnarse en la textura del día a día. Se trata de esa mirada atenta que detecta quién necesita un apoyo diferente, de la decisión de redistribuir recursos con justicia, de la voluntad firme de derribar barreras invisibles. Un liderazgo con esta visión garantiza que cada persona, sin excepción, sienta que pertenece, que su presencia importa y que su manera de aprender encuentra un camino viable dentro de la institución.

Los dilemas éticos que trae la era digital nos interpelan directamente, exigiendo una postura clara y valiente. Proteger la privacidad, garantizar la equidad en el acceso, usar los datos con responsabilidad y mantener la autenticidad del aprendizaje son compromisos ineludibles. La dirección educativa lleva sobre sus hombros la bella responsabilidad de ser el guardián de estos principios, construyendo marcos de acción que permitan aprovechar el progreso técnico sin sacrificar la dignidad ni la integridad de las personas.

La gestión sostenible nos recuerda que la escuela es un nodo vivo dentro de un tejido social más amplio. Su responsabilidad trasciende sus muros, proyectándose hacia la comunidad y hacia el futuro. Esto implica administrar los recursos con prudencia, formar ciudadanos conscientes y actuar con una coherencia que inspire. Un centro educativo que vive la sostenibilidad se convierte en un faro de esperanza, en un modelo tangible de que es posible construir de manera diferente, con respeto y visión a largo plazo.

Al cerrar estas páginas, la sensación que persiste es la de un liderazgo redefinido: más humano, más distribuido, más consciente de su huella. Los objetivos trazados al inicio encuentran respuesta en esta visión integral, donde dirigir es sinónimo de servir, habilitar y cuidar. Las preguntas de investigación, lejos de cerrarse, se abren como invitaciones para seguir dialogando, porque el arte de guiar escuelas es un aprendizaje perpetuo, siempre en movimiento, siempre adaptándose a un mundo en cambio constante.

Por todo ello, esta conclusión no es un punto final, sino un umbral. Los invitamos a llevar estas reflexiones a sus propias realidades, a interrogarlas, a ponerlas a prueba en el territorio fértil de la práctica. Que este libro sea el comienzo de muchas conversaciones, el impulso para pequeños cambios significativos y el recordatorio, siempre necesario, de que en el centro de toda gestión educativa brillan, por encima de todo, las personas. Su bienestar y su crecimiento son la medida última de cualquier liderazgo verdadero.

Referencias Bibliográficas

- Ahumada Figueroa, L., Castro Castro, S., Maureira Cabrera, O., & Pino-Yancovic, M. (2023). Prácticas de liderazgo distribuido en formación técnico profesional: Nuevas formas de aprender, enseñar y trabajar. *Psicoperspectivas*, 22(3), 169–183. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol22-issue3-fulltext-2949>
- Amén-Mora, P., Zavala-Baque, D. L., Moran-Lozano, N. S., & Intriago-Terán, A. B. (2024). Desafíos éticos y de privacidad en la implementación de la inteligencia artificial en la educación superior. *REICOMUNICAR*, 7(14), 613–628. <https://www.reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/333>
- Aramayo Díaz, M. W. (2024). Gestión de cambio organizacional por procesos de innovación tecnológica: Un estudio bibliométrico. *Revista Mundo Financiero*, 5(15), 5–23. <https://mundofinanciero.indecsar.org/revista/index.php/munfin/article/view/119>
- Aravena Kenigs, O., Villagra Bravo, C., Troncoso Bustos, C., & Mellado Hernández, M. E. (2023). Autoevaluación del liderazgo pedagógico: Una experiencia de aprendizaje y desarrollo profesional en la escuela. *Perspectiva Educacional*, 62(1), 113–139. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.62-iss.1-art.1396>
- Ascencio Gonzáles, J. A., Velásquez Arriola, F. M., Bocanegra Vilcamango, B., Tello Flores, R. Y., & Palacios Garay de Rodríguez, J. P. (2022). Competencias digitales: Percepciones de los directivos de instituciones educativas en tiempos de pandemia. *Horizontes*, 6(25), 1395–1408. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.421>
- Barbosa-Quintero, G. M., & Estupiñán-Ortiz, B. L. (2023). La metodología activa Design Thinking para mejorar y transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Ibero-American Journal of Education & Society Research*, 3(1), 74–82. <https://doi.org/10.56183/iberoeds.v3i1.600>
- Berrón-Ruiz, E. (2023). Impulso de la competencia digital educativa a través de proyectos formativos. *Transformar*,

- 3(4), 19-33.
<https://www.revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/75>
- Bermello Montoya, J. M., Maliza Muñoz, W. F., & Álzate-Peralta, L. A. (2025). Herramientas basadas en la inteligencia artificial para el fortalecimiento de las funciones de gestión educativa. *Código Científico*, 6(E1), 646-666.
<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/706>
- Cisneros Zumba, N. B., Valladares Cisneros, M. G., Venegas Quintana, O., & Chala Jaramillo, F. J. (2025). Uso de inteligencia artificial en la gestión académica y administrativa para el fortalecimiento institucional en la educación superior: Evolución e innovación digital. *Revista Social Fronteriza*, 5(2), e-691.
[https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(2\)691](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(2)691)
- Cobba-Mendoza, L., & Carrión-Barco, G. (2025). Iniciativas de responsabilidad social para una gestión eficaz de instituciones educativas en Lambayeque. *Conrado*, 21(104), e4536.
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/4536>
- de Armas Granado, L., & Díaz Monjiotti, E. (2022). Tetr4dig: Modelo de gestión de cambio organizacional enfocado a la transformación digital. *Tono*, 18(1), 34-45.
<http://www.revistatonoetecsca.cu/index.php/tono/article/view/424>
- de la Asunción-Díaz, S. P., Mejía-Cadavid, L. I., & Salazar-Figueroa, L. M. (2023). Evaluación institucional: Un análisis crítico de su impacto y alcance. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(3), 182-190.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.3392>
- de la Cruz Morla, L. (2022). Competencia digital y liderazgo en los supervisores educativos: Retos y perspectivas desde el rol de los técnicos docentes distritales. *Avances en Supervisión Educativa*, 38.
<https://doi.org/10.23824/ase.voi38.766>
- Espinosa Cevallos, P. A. (2024). La importancia del liderazgo escolar en la mejora de los resultados educativos. *Kosmos*, 3(1), 19-30. <https://doi.org/10.62943/rck.v3n1.2024.51>

- Fanning Balarezo, M. M., Vásquez Pérez, M. R., & Noblecilla Montealegre, E. V. (2024). Desafíos éticos y metodológicos de la inteligencia artificial generativa en educación superior: Revisión bibliométrica. *Revista Reflexiones de la Sociedad y Economía*, 1(2), 53–72.
<https://doi.org/10.62776/rse.vii2.13>
- García Rangel, F., Vega Cano, R., & Vallaey, F. (2022). Ética, desarrollo sostenible y responsabilidad social desde la docencia en instituciones de educación superior latinoamericanas. *Emerging Trends in Education*, 4(8), 48–61. <https://doi.org/10.19136/etie.a4n8A.4729>
- González González, F. J. (2025). La planeación institucional como herramienta en la gestión escolar y su impacto en la práctica docente. *Ciencia y Reflexión*, 4(1), 1099–1118. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.161>
- González Sánchez, M. G. (2023). Uso del sistema de información Educa y su aporte en la gestión administrativa y académica a las instituciones educativas venezolanas. *Innovaciones Educativas*, 25(38), 7–22. <https://doi.org/10.22458/ie.v25i38.4205>
- Guadalupe Beltrán, E. S. (2025). Big Data y educación: Cómo la analítica predictiva mejora las estrategias de evaluación en el aula. *Veritas de Difusión Científica*, 6(1), 3004–3022. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.559>
- Guemez Peña, M. A., Zamudio Palomar, A., & Reza Flores, R. A. (2024). Tendencias para la educación global y de calidad: Retos para el profesorado. *Ciencia Latina*, 8(1), 5990–6014. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9948
- Mentasti, S. (2021). Enseñar en tiempos de pandemia: Reflexiones para repensar la escuela en la era digital. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, 28, 303–309. <https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1850-99592021000100038>
- Murillo, F. J., & Duk, C. (2023). Liderazgo educativo inclusivo. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 17(2), 17–19. <https://doi.org/10.4067/s0718-73782023000200017>
- Olmos-Gómez, M. C., Galdames-Sandoval, A. M., & Parra-González, M. E. (2024). Capacidades de liderazgo de

- directores de escuelas chilenas según las percepciones de sus docentes. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(2), 135–156.
<https://doi.org/10.4471/ijelm.15249>
- Olondriz Valverde, A., Del Arco, I., & Mercadé-Melé, P. (2024). El liderazgo intermedio en la investigación educativa: Un estudio bibliométrico. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(3), 193–224.
<https://doi.org/10.4471/ijelm.14765>
- Peña Prado, R. A. (2024). Competencias de liderazgo en entornos inclusivos en la educación. *Revista de Investigación e Innovación Educativa*, 2(2), 37–56.
<https://doi.org/10.59721/rinve.v2i2.27>
- Ramírez Capcha, C. (2024). Programa de gestión con liderazgo distribuido y democrático para mejorar el trabajo colaborativo entre directivos de una institución educativa secundaria de Huacho. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ruiz Muñoz, G. F., Vasco Delgado, J. C., & Alvear Dávalos, J. M. (2024). Inteligencia artificial y gobernanza en la gestión académica y administrativa de la educación superior. *Revista Social Fronteriza*, 4(6), e46508.
[https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(6\)508](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(6)508)
- Sifuentes, Y. T., Murga, Ó. J., & Oscoco, F. G. (2023). Herramientas digitales en la evaluación formativa durante el contexto pandémico. *Horizontes*, 7(27), 444–453.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.527>
- Solano Bocanegra, S. M. (2024). Liderazgo distribuido: Un recorrido histórico y su impacto en la eficacia escolar. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 4(11), 10–24.
<https://doi.org/10.53595/rlo.v4.i11.109>
- Sotomayor-Soloaga, P., Escobar-Mancilla, D., González-Silva, N., & Toledo-Pérez de Arce, E. (2024). Sin reflexión no hay innovación: El papel de la reflexión docente en la innovación educativa. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 23(52), 60–77.
<https://doi.org/10.21703/rexe.v23i52.2277>
- Tobar Litardo, J. E., Campos Arreaga, M. Y., González Castillo, Y. M., & Tapia Naranjo, C. E. (2024). La inteligencia artificial

- aplicada a la gestión educativa y su incidencia en el desarrollo de las competencias docentes. *Revista Mapa*, 8(35).
<https://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/478>
- Torres Vásquez, J. (2025). Analítica educativa y gestión pedagógica basada en datos: Modelos, beneficios y desafíos en América Latina. *Actas Iberoamericanas en Ciencias Sociales*, 3(3), 31–40.
<https://doi.org/10.69821/AICIS.v3i3.134>
- Troya Santillán, B. N., Arzube Plaza, M. C., Arzube Plaza, D. M., Troya Santillán, C. M., Martínez Oviedo, M. Y., Zapata Valverde, Y. F., & Bernal Parraga, A. P. (2024). Liderazgo educativo transformacional: Estrategias para inspirar y motivar a los docentes en el contexto escolar. *Ciencia Latina*, 8(5), 2230–2246.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13687
- Vélez Jiménez, D., Aragón Sanabria, R., & Rodríguez González, M. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la planeación estratégica organizacional en educación superior. *Sophia*, 32, 151–169.
<https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.04>
- Zambrano Cedeño, I. M., López Mera, R. A., Vera Zambrano, G. A., & Ferrín Rodríguez, E. J. (2025). Uso de metodologías activas y su relación con el liderazgo docente en entornos de aprendizaje innovadores. *Pentaciencias*, 7(3), 373–388.
<https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v7i3.1504>



Red de Investigación
Científica y Desarrollo
Tecnológico **Del Pacífico**



ISBN: 978-9942-7476-2-4

