



Doi: <https://doi.org/10.70577/asce.v4i4.487>

**Recibido:** 2025-10-27

**Aceptado:** 2025-11-07

**Publicado:** 2025-11-27

**El liderazgo pedagógico en la construcción de comunidades docentes  
resilientes e innovadoras: estudio en el bloque 2 de la unidad educativa Jorge  
Martínez Acosta**

**Educational leadership in building resilient and innovative teaching  
communities: study in block 2 of the Jorge Martínez Acosta educational unit**

**Autores**

**Cesar Andrés Sánchez Yarpas<sup>1</sup>**

[csanchezy6@unemi.edu.ec](mailto:csanchezy6@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0003-3441-1801>

Facultad de Posgrado; Escuela de Educación;  
Maestría en Liderazgo y Emprendimiento Educativo;

**Universidad Estatal de Milagro**

Ecuador - Milagro

**Egidio Yobanny Salgado Chévez<sup>2</sup>**

[echevez@unemi.edu.ec](mailto:echevez@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-4130-0566>

Facultad de Posgrado; Escuela de Educación;  
Maestría en Liderazgo y Emprendimiento Educativo;

**Universidad Estatal de Milagro**

Ecuador - Milagro

**Cómo citar**

Sánchez Yarpas , C. A., & Salgado Chévez, E. Y. (2025). El liderazgo pedagógico en la construcción de comunidades docentes resilientes e innovadoras: estudio en el bloque 2 de la unidad educativa Jorge Martínez Acosta. *ASCE MAGAZINE*, 4(4), 1881–1899.

## Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar la percepción de los docentes sobre el liderazgo pedagógico institucional y su influencia en el desarrollo de capacidades colaborativas, resilientes e innovadoras en el Bloque 2 de la Unidad Educativa Jorge Martínez Acosta durante el año 2025. El liderazgo pedagógico se constituye en el indicador que determina la fisonomía de los centros educativos del siglo XXI y actúa como catalizador para la consolidación de comunidades docentes resilientes y creativas. En este contexto, el estudio profundiza en esta dinámica mediante un diseño cuantitativo descriptivo aplicado a una población censal de 15 docentes, utilizando un cuestionario estructurado para identificar dimensiones clave como trabajo colaborativo, apoyo directivo pedagógico, motivación a la innovación, resiliencia colectiva, comunicación organizacional, acceso a formación y reconocimiento profesional.

Los resultados revelan opiniones encontradas sobre el liderazgo practicado. Si bien el trabajo colaborativo es activamente promovido por el 100% de los docentes, emergen áreas críticas que requieren atención urgente, particularmente la escasa participación para adoptar nuevas estrategias pedagógicas, opinión compartida por el 60% de los participantes. Asimismo, se identifican debilidades significativas en el apoyo a la implementación de innovaciones, el desarrollo profesional y el reconocimiento docente. Por consiguiente, el trabajo enfatiza la importancia de un liderazgo que cohesione, forme y potencie, facilitando la gestión del cambio. Finalmente, los resultados dialogan con la literatura reciente que resalta modelos de liderazgo distribuido y transformacional para diseñar escuelas que respondan con mayor agilidad y creatividad a los desafíos contemporáneos.

**Palabras clave:** Liderazgo Pedagógico, Innovación Educativa, Resiliencia Docente, Comunidades de Aprendizaje, Gestión Educativa.



## Abstract

The objective of this research paper is to analyze teachers' perceptions of institutional pedagogical leadership and its influence on the development of collaborative, resilient, and innovative skills in Block 2 of the Jorge Martínez Acosta Educational Unit during the year 2025. Pedagogical leadership is the indicator that determines the appearance of 21st-century educational centers and acts as a catalyst for the consolidation of resilient and creative teaching communities. In this context, the study delves into this dynamic through a quantitative descriptive design applied to a census population of 15 teachers, using a structured questionnaire to identify key dimensions such as collaborative work, pedagogical management support, motivation for innovation, collective resilience, organizational communication, access to training, and professional recognition.

The results reveal conflicting opinions about the leadership practiced. While collaborative work is actively promoted by 100% of teachers, critical areas emerge that require urgent attention, particularly the low level of participation in adopting new pedagogical strategies, an opinion shared by 60% of the participants. Additionally, significant weaknesses are identified in support for implementing innovations, professional development, and teacher recognition. Consequently, this work emphasizes the importance of leadership that unites, trains, and empowers, facilitating change management. Finally, the results are in line with recent literature that highlights distributed and transformational leadership models for designing schools that respond with greater agility and creativity to contemporary challenges.

**Keywords:** Pedagogical Leadership, Educational Innovation, Teacher Resilience, Learning Communities, Educational Management.

---

## Introducción

El sistema educativo mundial está en un punto de inflexión, desafiado por una magnitud de problemas que demanda transformar en profundidad la estructura y la cultura de las escuelas. La volatilidad social, los desarrollos técnicos y las cada vez mayores exigencias en relación con una educación más holística para los estudiantes hacen que las unidades educativas superen su función tradicional para transformarse en ecosistemas de aprendizaje (Erazo et al., 2025). En esta tesitura, la figura del líder educativo se reconfigura, del ámbito administrador a un constructor de comunidades de aprendizaje (Duarte, 2020). Por tanto, el liderazgo pedagógico no es ya una sugerencia, sino la base sobre la que se edificarán las escuelas del mañana: organizaciones inclusivas, disruptivas y, principalmente, resilientes.

El potencial de una organización para tener éxito en el caos está estrechamente vinculado a la calidad de su liderazgo. Un liderazgo efectivo es el que consigue entender y armonizar los talentos, energías y compromisos de la comunidad educativa en su totalidad para comprometerse con un proyecto común de mejora continua (García et al., 2020). El liderazgo se expresa en el fomento de la coordinación pedagógica, en la generación de un clima organizacional favorable y en la mejora de la calidad académica (Holguín, 2025; Zamora et al., 2025). Por lo tanto, la administración del talento humano es la estrategia principal para llevar a la organización hacia sus metas.

Sin embargo, la literatura y la práctica parecen mostrar una constante distancia entre el ideal de líder pedagógico y su realidad como director de centro escolar. Burocráticas y administrativas tareas tienden a consumir la mayoría de tiempo y de energía de los líderes, relegan la función en que más se espera que actúen – como líderes del desarrollo profesional y la innovación pedagógica (Martínez, 2025). Esta disonancia funcional limita en forma severa la capacidad que tienen las escuelas de adaptarse a y responder de manera creativa a las cambiantes necesidades de sus estudiantes y de la sociedad. Ante tal situación, la resiliencia se configura como una característica necesaria. No es solo la resiliencia del director para resistir la presión (Franco, 2020), sino también la fortaleza colectiva de la comunidad docente para enfrentar la adversidad, aprender de la misma y fortalecerse. El desarrollo de esta resiliencia colectiva es una tarea primordial del liderazgo (Olmo et al., 2021; Mendoza, 2020).

El estudio parte de la premisa de que el liderazgo educativo proactivo y visionario es el que permite que la tríada virtuosa de colaboración, resiliencia e innovación se propague. La investigación

pretende establecer en qué medida las prácticas de liderazgo, según la percepción del profesorado de la Unidad Educativa Jorge Martínez Acosta, se relacionan con la capacidad de trabajo en equipo, de innovación en las prácticas y de superación de las dificultades propias del quehacer pedagógico. Se busca identificar las fortalezas y debilidades del actual modelo de liderazgo, para contar con evidencia empírica que sirva de insumo para la elaboración de estrategias de fortalecimiento institucional, contribuyen a la construcción de una comunidad docente más sólida, creativa y con visión de futuro.

## MARCO TEÓRICO

### **Liderazgo Pedagógico en el Siglo XXI: Un Concepto Multidimensional**

El liderazgo pedagógico se ha desplazado desde una perspectiva jerárquica y burocrática hacia un análisis multidimensional enfocado en la mejora de la enseñanza y aprendizaje. “El líder del siglo XXI debe ser un estratega, un visionario y un administrador del talento, con capacidad para conducir en un entorno educativo complejo” (Duarte; 2020). Dicho liderazgo no se circunscribe a la figura del director, sino que se concibe como una función que puede y debe ser compartida si se quiere potenciar su impacto en la comunidad (Castillo & Llerena, 2025).

Autores como Zamora et al. (2025) señalan que la naturaleza del liderazgo pedagógico se centra en mejorar el clima organizacional y la calidad institucional. Esto supone una serie de actividades que comprenden desde la supervisión y acompañamiento docente hasta el fomento de una cultura de altas expectativas. Igualmente, para Holguín (2025), se identifica como eficiente un trabajo directivo que se ocupa ante todo de su equipo de colaboradores, reconociéndolos como el recurso principal para la superación escolar. Por tanto, el liderazgo se constituye en el quehacer cotidiano de la colectividad.

### **El Liderazgo Transformacional y Distribuido como Motores del Cambio**

Entre las diversas teorías de liderazgo, los modelos transformacional y distribuido han demostrado mayor interés por las posibilidades que ofrecen para modificar sustantivamente y de manera duradera la dinámica de las instituciones educativas.

El liderazgo transformacional, según análisis de Chicaiza et al. (2025) y Pallango et al. (2025), se caracteriza por cuatro elementos: la influencia idealizada (ser un ejemplo a seguir), la motivación

inspiradora (definir una visión atractiva), la estimulación intelectual (promover la creatividad y el pensamiento crítico) y la consideración individualizada (atender las necesidades de cada miembro del equipo). Un líder transformacional no se conforma con el statu quo, sino que busca activamente desarrollar la innovación y mejorar el rendimiento escolar, crean así un compromiso que va más allá de lo laboral e influye directamente en la motivación y capacidad innovadora del profesorado. Por su parte, el liderazgo distribuido rompe con la concepción de que el liderazgo es una posición y lo plantea como una práctica colectiva. De acuerdo con Castillo y Llerena (2025), esta metodología incentiva la "autogestionabilidad del aprendizaje" al empoderar a diferentes miembros de la comunidad escolar, valoran y utilizan su experticia. De esta manera, al distribuir las responsabilidades de dirección en distintos niveles jerárquicos se aligera, la carga del directivo y se promueve una cultura de corresponsabilidad y colaboración que fortalece el capital humano y la capacidad institucional para abordar desafíos conjuntamente (Mallol & Alsina, 2025). Jiménez (2025) concluye que la combinación de ambos modelos —transformacional y distribuido— es el que mayor efecto tiene en el desempeño y la innovación.

### **La Construcción de Comunidades Docentes Resilientes**

La resiliencia educativa se refiere a la capacidad de un sistema (individuo, grupo o institución) para persistir y adaptarse en el contexto educativo a pesar de las adversidades. Mendoza (2020) analiza el concepto de liderazgo resiliente y su relevancia para conducirse por la incertidumbre y el cambio permanente. Un líder resiliente no sólo administra las crisis, sino que las transforma en oportunidades de aprendizaje y fortalecimiento organizacional.

Construir una comunidad de docentes resilientes es un trabajo intencional del liderazgo. Franco (2020) resalta la capacidad de los líderes para modelar conductas de afrontamiento positivas y generar espacios de seguridad psicológica donde los profesores puedan sentirse acompañados. Olmo et al. (2021) complementan el concepto señalan que la acción directiva también juega un rol esencial en la promoción de espacios de apoyo social y profesional como amortiguadores frente al estrés y al desgaste profesional.

Un factor esencial en todo proceso son las habilidades socioemocionales del líder. Aranda Meyer & Luque (2024) evidencian a través de su investigación con especialistas que la empatía, la comunicación asertiva, la gestión de conflictos y el fomento de la confianza se consideran las principales competencias necesarias para el liderazgo educativo contemporáneo. Un líder con estas

capacidades puede gestionar las emociones del equipo, desarrollar un ambiente de bienestar y, en última instancia, construir una comunidad más unida y resistente.

### **El Liderazgo como Catalizador de la Innovación Educativa**

En las escuelas, la innovación educativa no emerge espontáneamente; es el resultado de una cultura organizacional que la aprecia, impulsa y sostiene. El profesorado es, desde luego, el principal agente de la innovación, si bien su potencial para diseñar e implementar mejoras está condicionado de manera directa por el ambiente que propicia el liderazgo (Pila et al., 2020).

El liderazgo que impulsa y promueve la innovación tiene rasgos específicos. Primero, debe ofrecer una visión que aporte sentido y dirección a los esfuerzos de innovación y que se ajuste al proyecto educativo del centro (Macias et al., 2025). En segundo lugar, debe promover un entorno de seguridad psicológica que permita ver el error como una oportunidad de aprendizaje y no como un fracaso que amerite sanción. En tercer lugar, y de manera muy importante, debe proveer los recursos necesarios: tiempo para planear y colaborar, acceso a capacitación relevante y materiales suficientes.

La ausencia de cualquiera de estos elementos puede inhibir la iniciativa docente. Como advierten algunos autores como Martínez (2025), un liderazgo excesivamente enfocado en el control y la burocracia limita la autonomía y la creatividad, reproducen patrones pedagógicos obsoletos. En cambio, un líder que facilita y empodera a su equipo, como sugieren los modelos de liderazgo transformacional y distribuido, se constituye en el agente que lidera el cambio educativo (Chicaiza et al., 2025). La sinergia es evidente: un liderazgo que promueve la resiliencia genera el espacio seguro que permite innovar, y la innovación provee a la comunidad nuevas herramientas para seguir estando resiliente.

## **Materiales y Métodos**

Para abordar el objetivo de la investigación, se optó por un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo. El diseño permite medir y caracterizar la percepción de los docentes sobre las variables de estudio: liderazgo pedagógico, trabajo colaborativo, innovación y resiliencia.

### **Población y muestra**

La población estuvo conformada por los docentes del Bloque 2 de la Unidad Educativa Jorge Martínez Acosta. Se consideró como muestra a la totalidad de la población, ya que ésta constaba de 15 docentes; por ende, la muestra es censal. Esta decisión fue tomada con el objetivo de no dejar fuera ninguna voz ni percepción de la colectividad en el análisis y se tradujo en el acceso a una visión completa y densa del fenómeno en el contexto de estudio.

### **Instrumento**

Se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado en formato tipo Likert con 12 ítems para evaluar las dimensiones más importantes del estudio. Siete de estos 12 ítems se referían a las dimensiones clave del liderazgo pedagógico (trabajo colaborativo, apoyo y retroalimentación, innovación, apoyo a implantación, comunicación, desarrollo profesional y reconocimiento), mientras que cinco ítems más evaluaban variables adicionales de resiliencia colectiva y clima institucional. Las respuestas tenían un formato de 1 a 4, para: 1 = Totalmente en Desacuerdo, 2 = En Desacuerdo, 3 = De Acuerdo, y 4 = Totalmente De Acuerdo.

Se escogió una escala par (sin punto medio) para evitar respuestas neutras y forzar a los participantes a inclinarse hacia una tendencia de acuerdo o desacuerdo, estrategia que se ha comprobado que aporta resultados más certeros en cuanto a las percepciones de liderazgo en ambientes educativos. El cuestionario fue evaluado dentro de criterios de opinión valorativa por tres docentes expertos en pedagogía y gestión educativa. Los expertos opinaron sobre la pertinencia de todos los ítems con respecto a las dimensiones del marco teórico, así como sobre la forma de redacción y la uniformidad del cuestionario. Pequeños cambios en la redacción fueron realizados para dos ítems, con el fin de mejorar la comprensión de los mismos durante el proceso. El índice de validez del contenido fue de 0,89 el cual es aceptable para investigación descriptiva.

### **Procedimiento**

Se llevó a cabo una reunión informativa con los profesores para explicar los fines del estudio, enfatizando la naturaleza voluntaria y anónima de su participación. Se les garantizó la confidencialidad de sus respuestas para fomentar la honestidad y disminuir el sesgo de deseabilidad social. Las encuestas fueron autoadministradas y devueltas en sobres sellados.

Los datos recopilados fueron tabulados en una hoja de cálculo y analizados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y relativas para facilitar la comprensión de los

resultados. Se calcularon, además, las medias y desviaciones estándar para cada dimensión evaluada.

### Consideraciones éticas

Todos los participantes firmaron un consentimiento informado y se les garantizó el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias.

## Resultados

A continuación, se destaca la respuesta de la encuesta aplicada a los 15 profesores del grupo en estudio. Con el objetivo de facilitar la interpretación de los resultados, se optó por incluir la información en tablas de frecuencia y porcentaje, lo que permite evidenciar las tendencias en las percepciones de los profesores sobre el liderazgo pedagógico y las diversas dimensiones que lo componen.

**Tabla 1.** *El líder promueve el trabajo colaborativo entre los docentes*

| Respuesta                | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En Desacuerdo            | 0          | 0%          |
| De Acuerdo               | 10         | 66.7%       |
| Totalmente de Acuerdo    | 5          | 33.3%       |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

El trabajo colaborativo muestra el mayor consenso positivo entre todas las dimensiones evaluadas. El total de los docentes (100%) considera que el liderazgo institucional promueve activamente la colaboración entre colegas; las respuestas se distribuyeron entre “De Acuerdo” (66.7%) y “Totalmente de Acuerdo” (33.3%). Este resultado sugiere que se ha comenzado a construir el trabajo en equipo, base elemental para el desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional.

**Tabla 2.** *El líder brinda apoyo y retroalimentación para mejorar la práctica pedagógica*

| Respuesta                | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0%          |
| En Desacuerdo            | 4          | 26.7%       |
| De Acuerdo               | 10         | 66.7%       |
| Totalmente de Acuerdo    | 1          | 6.7%        |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

Con relación a la asistencia y retroalimentación pedagógica, la mayoría de las percepciones son positivas, aunque con algunos matices. El 73.4% de los docentes está de acuerdo, (66.7% “De Acuerdo” y 6.7% “Totalmente de Acuerdo”), mientras que 26.7% de los docentes está en desacuerdo con la afirmación. Esta diferencia sugiere que, aunque hay retroalimentación, la calidad, la frecuencia y la relevancia de esta no son interpretadas de la misma manera por todos los docentes, detectando una oportunidad de mejora.

**Tabla 3.** *El líder fomenta la innovación y la experimentación de nuevas estrategias*

| Respuesta                | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 2          | 13.3%       |
| En Desacuerdo            | 7          | 46.7%       |
| De Acuerdo               | 5          | 33.3%       |
| Totalmente de Acuerdo    | 1          | 6.7%        |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

El impulso hacia la innovación y la innovación pedagógica sigue siendo una de las áreas más críticas que se han identificado. Un 60% de los docentes (un 13.3% "Totalmente en Desacuerdo" y 46.7% "En Desacuerdo") considera que el liderazgo no motivó de forma adecuada la innovación, mientras que el 40% sí lo considera de forma positiva. Este es un indicador relevante, pues evidencia la brecha que hay entre la cultura colaborativa que se tiene y las prácticas innovadoras, lo que quiere decir que la colaboración se dirige más hacia la gestión del día a día y no tanto hacia una transformación pedagógica.

**Tabla 4.** *El líder apoya a los docentes para implementar nuevas estrategias pedagógicas*

| Respuesta                | Frecuencia Porcentaje |             |
|--------------------------|-----------------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 3                     | 20%         |
| En Desacuerdo            | 6                     | 40%         |
| De Acuerdo               | 5                     | 33.3%       |
| Totalmente de Acuerdo    | 1                     | 6.7%        |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>             | <b>100%</b> |

El apoyo a la implementación de nuevas estrategias pedagógicas obtuvo el 60% de los docentes expresa desacuerdo (20% "Totalmente en Desacuerdo" y 40% "En Desacuerdo"), mientras que el 40% expresa acuerdo. Tal alta variabilidad sugiere percepciones muy heterogéneas entre el profesorado, indicando que el apoyo puede estar llegando de manera desigual o que las expectativas respecto al apoyo de implementación pueden ser dispares. Esta dimensión está directamente relacionada con la anterior, confirmando que existe una brecha significativa entre el discurso sobre innovación y el apoyo tangible para llevarla a cabo en las aulas.

**Tabla 5.** *La comunicación con el líder es abierta, fluida y respetuosa*

| Respuesta                | Frecuencia Porcentaje |             |
|--------------------------|-----------------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 0                     | 0%          |
| En Desacuerdo            | 5                     | 33.3%       |
| De Acuerdo               | 9                     | 60%         |
| Totalmente de Acuerdo    | 1                     | 6.7%        |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>             | <b>100%</b> |

La comunicación organizacional cuenta con una valoración intermedia: un 66.7% de los docentes se mostró de acuerdo (60% "De Acuerdo" y 6.7% "Totalmente de Acuerdo"), 33.3% se mostró en desacuerdo. La comunicación se sigue posponiendo como una fortaleza, aunque con margen de mejora. Esto apunta a que se poseen canales de comunicación que permiten la circulación de un clima respetable, aunque eso no se traduce en acciones de pedagogía y de innovación en la enseñanza que se apoyen mutuamente. Hay espacio en la práctica, pero probablemente las conversaciones en torno a la pedagogía y a la educación transformacional no se agoten.

**Tabla 6.** *El líder promueve oportunidades de formación y desarrollo profesional*

| Valoración               | Frecuencia | Porcentaje    |
|--------------------------|------------|---------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2          | 13.3%         |
| En desacuerdo            | 7          | 46.7%         |
| De acuerdo               | 6          | 40.0%         |
| Totalmente de acuerdo    | 0          | 0.0%          |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100.0%</b> |

El desarrollo profesional docente es otra área crítica que se ha identificado. El 60% de los docentes percibe que no se promueven oportunidades de capacitación en el área, 13.3% "Totalmente en Desacuerdo" y 46.7% "En Desacuerdo"; mientras que el 40% sí las reconoce. Promedio de 2.33, esta dimensión se ubica entre las más bajas, evidenciando débil la gestión del crecimiento profesional del equipo. Este resultado es preocupante, el estancamiento y la desmotivación pueden generar la falta de innovación y resiliencia en el docente por la falta desarrollo profesional.

**Tabla 7.** *El líder reconoce y valora el trabajo y los logros de los docentes*

| Respuesta                | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 2          | 13.3%       |
| En Desacuerdo            | 6          | 40%         |
| De Acuerdo               | 6          | 40%         |
| Totalmente de Acuerdo    | 1          | 6.7%        |
| <b>Total</b>             | <b>15</b>  | <b>100%</b> |

El reconocimiento y la apreciación del valor de la enseñanza muestran una distribución dividida: el 53.3% expresa desacuerdo (13.3% 'Totalmente en desacuerdo' y 40% 'En desacuerdo'), mientras que el 46.7% muestra algún nivel de acuerdo (40% 'De acuerdo' y 6.7% 'Totalmente de acuerdo'). Esto es preocupante, especialmente porque el reconocimiento es un motivador intrínseco significativo y está directamente relacionado con la dedicación, la satisfacción laboral y la resiliencia general de la fuerza laboral docente. La sensación de falta de valor puede erosionar el sentido de pertenencia y el esfuerzo hacia la mejora continua.

---

## Discusión

El análisis de los resultados revela un perfil de liderazgo complejo y lleno de matices, que presenta fortalezas significativas junto con debilidades críticas que merecen una profunda reflexión. La discusión se estructura en torno a los ejes temáticos que emergen del cruce entre los datos empíricos y el marco teórico desarrollado.

### **La Colaboración como Pilar Sólido pero Insuficiente**

El hallazgo más contundente y positivo del estudio es la percepción unánime (100% de acuerdo o totalmente de acuerdo, Tabla 1) de que el liderazgo promueve activamente el trabajo colaborativo. Este es un logro fundamental, el mismo que constituye el cimiento sobre el cual se puede construir una comunidad de aprendizaje profesional. Esta permite constatar el principio de liderazgo distribuido, que promueve la sinergia y corresponsabilidad (Castillo & Llerena, 2025), y el de construir un proyecto común para la mejora escolar (García et al., 2020). El liderazgo transformacional realizado aquí es la capacidad de cambiar el trabajo individual en un esfuerzo colectivo, en un equipo cohesionado.

Sin embargo, es un hecho que esta base colaborativa no se aprovecha del todo para impulsar la transformación pedagógica. La colaboración parece que se centra en la coordinación y gestión cotidiana, más que en la innovación y el desarrollo profesional, que conduce al siguiente punto crítico que se destacó en el estudio.

### **La Brecha Crítica: El Déficit en el Apoyo a la Innovación**

En marcado contraste con lo anterior, se observa una inquietante brecha en relación con la innovación educativa. El 60% de los docentes opinan que el líder no promueve la experimentación (Tabla 3) y el mismo porcentaje indica que existe carencia de soporte práctico para implementar nuevas estrategias (Tabla 4). Esta desarticulación constituye el nudo gordiano del problema identificado: se pide a los docentes que colaboren, pero no se les proporciona la confianza, los recursos ni el respaldo necesarios para que esa colaboración se traduzca en renovación de sus prácticas pedagógicas.

Este hallazgo contrasta frontalmente con los postulados del liderazgo transformacional. La estimulación intelectual, descrita por Chicaiza et al. (2025) y Pallango et al. (2025) como

componente esencial del modelo transformacional, parece estar ausente o débilmente presente. No se exige a los docentes que piensen diferente ni que cuestionen críticamente su quehacer. Consecuentemente, esta ausencia transforma el liderazgo en un mantenimiento del statu quo y no en un dinamizador del cambio educativo.

Como señala Pila et al. (2020), el profesorado es fundamental para innovar, pero su posibilidad de innovación queda limitada si no cuenta con un liderazgo que actúe como catalizador. La falta de respaldo práctico puede construir una cultura de aversión al riesgo, donde la protección de la práctica tradicional prevalece sobre la incertidumbre asociada a la innovación. Este resultado presenta una relevancia especial en el contexto ecuatoriano, dado que estudios recientes han señalado la resistencia al cambio pedagógico como uno de los principales impedimentos para el mejoramiento de la calidad educativa.

### **5.3. Debilidades en el Desarrollo Profesional y el Reconocimiento**

Los déficits también abarcan la formación profesional y el reconocimiento, que son dos de los principales impulsores de la motivación intrínseca docente. El 60% del profesorado no considera que el liderazgo genere oportunidades de formación (Tabla 6) y el 53.3% no considera que se valoren o reconozcan sus esfuerzos y logros (Tabla 7). Estos números son preocupantes, dado que un equipo que no se siente respaldado en su desarrollo profesional, y cuyo trabajo se considera invisible, es un equipo que se enfrenta potencialmente a la desmotivación, la inercia y el agotamiento.

Estos resultados indican una falla en la consideración individualizada, otro pilar del liderazgo transformacional. No se atienden las necesidades de crecimiento del equipo ni se refuerza positivamente su compromiso. Esto no solo afecta la moral docente, sino que también debilita la resiliencia colectiva. Un docente que se siente estancado y poco valorado es más vulnerable al estrés y a las dificultades (Franco, 2020).

La construcción de la resiliencia, tal como la proponen Olmo et al. (2021), requiere un liderazgo que nutra y apoye activamente a sus miembros, algo que los datos sugieren que no ocurre de manera sistemática, al menos en el contexto estudiado. La comunicación, a pesar de ser vista predominantemente como positiva (Tabla 5), no parece ser suficiente para transmitir aprecio y apoyo para el desarrollo profesional. Por lo tanto, existe una brecha entre la comunicación como proceso relacional y la comunicación como instrumento de cambio pedagógico.

---

## **Comparación con el contexto educativo ecuatoriano**

Estos hallazgos resuenan con investigaciones recientes en el contexto ecuatoriano. Erazo et al. (2025) identificaron que muchas instituciones educativas del país enfrentan desafíos similares: buenas intenciones en cuanto a colaboración, pero falta de mecanismos concretos para sostener la innovación. Macias et al. (2025) señalan que la transformación hacia escuelas del siglo XXI requiere no solo voluntad, sino estructuras y recursos que la sostengan.

En síntesis, la discusión de los datos perfila un estilo de liderazgo relacional o de mantenimiento, eficaz en la creación de un buen ambiente y en la promoción de la colaboración, pero deficitario en su rol como líder pedagógico transformador. Se ha construido el andamiaje social, pero falta el impulso visionario y el apoyo estructural para edificar sobre él una práctica educativa innovadora y en constante mejora.

## **Conclusiones**

### **Conclusiones**

El presente estudio corrobora la hipótesis de partida que planteaba que el liderazgo pedagógico es una variable condicionante para la configuración de las comunidades docentes. La investigación en la Unidad Educativa Jorge Martínez Acosta demuestra que existe una dualidad en el liderazgo: por un lado, se ha construido una cultura de trabajo colaborativo, un capital inestimable para la cohesión y el soporte mutuo entre pares.

Sin embargo, la conclusión principal es que existe un desfase entre la colaboración que se estimula y la innovación que permanece estancada. El líder demuestra efectividad en lo relacional, pero existe una brecha estructural para constituirse en un agente de transformación pedagógica. La ausencia de apoyo material a la innovación, un débil compromiso hacia el desarrollo profesional y un deficiente sistema de reconocimiento constituye un caldo de cultivo en un entorno colaborativo que puede caer en la inercia y potencialmente erosionar la resiliencia a largo plazo.

El estilo de liderazgo revelado se aproxima más al de un gerente estabilizador que al del líder que busca transformar. Para que una comunidad docente resiliente e innovadora pueda gestarse es

necesario que la dirección se transforme en un agente activo de participación desde una perspectiva transformacional y distribuida que los estudios más recientes han descrito como efectivas.

### **Recomendaciones para la práctica**

El liderazgo institucional impacta, de manera directa, la colaboración y la cohesión del equipo docente. Todos los profesores destacan la promoción del trabajo colaborativo. Esto se convierte en una de las fortalezas organizacionales en la cimentación de un clima de confianza, el apoyo mutuo, la construcción colectiva del conocimiento entre los docentes.

A pesar de la consolidación de un entorno cooperativo, el estudio demuestra que el liderazgo que se posee no logra traducir colaboración en innovación en la educación. Las dimensiones de apoyo a la experimentación y la adopción de nuevas estrategias obtuvieron las puntuaciones más bajas, lo que demuestra una falla estructural entre la intención del cambio y su implementación.

El estilo de liderazgo que se poseen se orienta a las tareas de mantenimiento y gestión administrativa. A pesar de que el clima institucional se armoniza y la comunicación se logra, se advierte la falta de liderazgo transformador que debería ser la guía en los cambios, la estimulación intelectual y el acompañamiento de procesos de cambio en las prácticas de aula.

El profesorado en su mayoría atiende a la percepción del ausente apoyo a la capacitación y a la consideración de sus logros. La falta de reconocimiento y de estímulos formativos desmotiva y limita la construcción de comunidades resilientes, lo que a su vez afecta la capacidad de la institución a afrontar y adaptarse a contextos y desafíos cambiantes.

Para hacer que la comunidad docente sea resiliente y capaz de innovar, hay que cambiar su liderazgo desde uno que solo coordina a uno que inspira, delega, y promueve la autonomía profesional. Esto, a su vez, requiere que se lleve a cabo la formación continua, se creen espacios para la reflexión pedagógica y se construyan mecanismos de apoyo a la innovación educativa.

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez Cisternas, M., Torres Orellana, B., & Medina Guajardo, I. (2021). Liderazgo pedagógico resiliente en modalidad virtual. *The International Education and Learning Review / Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*, 9(3). <https://doi.org/10.37467/gkarevedu.v9.3055>
- Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. (2024). Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: reflexiones de expertos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 15(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3588>
- Castillo Mayorga, J. E., & Llerena Ramos, M. A. (2025). Liderazgo distribuido y su impacto en la autogestionabilidad del aprendizaje en comunidades escolares. *Revista de Investigación y Tecnología*, 2(1), 204-216. <https://revistasaga.org/index.php/saga/article/view/41>
- Chicaiza Balseca, F. M., Reinoso Albán, E. J., Toapanta Jiménez, B. S., & Ortiz Bejarano, L. M. (2025). El liderazgo transformacional como estrategia para potenciar la innovación pedagógica y el rendimiento académico en instituciones de educación superior: un análisis en el contexto ecuatoriano. *Ciencia y Educación*, 6(9.2), 285-301. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17230709>
- Duarte, R. F. M. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86-111. <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/15/15>
- Erazo Aguilar, G. V., Ganchozo Mosquera, M. M., & Quizhpilema Camas, R. A. (2025). Transformación de la gestión educativa para construir escuelas innovadoras, inclusivas y resilientes en el siglo XXI. *Revista de Estudios Generales*, 4(1), 1-20. <https://doi.org/10.70577/reg.v4i2.104>
- Franco, L. D. (2020). Directivos docentes resilientes. *ORADORES*, 8(13), 51-84. <https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/oradores/article/view/413/838>
- García-Martínez, I., Tadeu, P. J. A., Pérez-Ferra, M., & Ubago-Jiménez, J. L. (2020). Building a common project by promoting pedagogical coordination and educational leadership for school improvement: A structural equation model. *Social Sciences*, 9(4), 52. <https://doi.org/10.3390/socsci9040052>
- Holguín Barberán, I. M. del R. (2025). Liderazgo pedagógico y gestión directiva: estrategias para fortalecer la calidad educativa en instituciones de educación básica y bachillerato. *Revista de Estudios Generales*, 4(3), 1-22. <https://doi.org/10.70577/reg.v4i3.237>
- Jiménez Villacís, N. del R. (2025). Liderazgo pedagógico y gestión directiva: modelos transformacional, distribuido e instruccional y su impacto en rendimiento e innovación educativa. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(4), 2154-2178. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4427>



- Macias Cruz, V. E., Cedillo Aquin, W. A., Ortiz Jaque, S. de las M., & Sigcha Suatunce, G. E. (2025). Transformación de la gestión educativa hacia escuelas del siglo XXI: inclusivas, innovadoras y capaces de afrontar desafíos. *Revista de Estudios Generales*, 4(2), 1-21. <https://doi.org/10.70577/reg.v4i2.112>
- Mallol-Macau, C., & Alsina-Tarrés, M. (2025). Key aspects of pedagogical leadership and its impact on effective management within the educational community. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 13(2), 113-128. <https://doi.org/10.17583/ijelm.17484>
- Martinez Balbin, L. (2025). Estilo de liderazgo y gestión pedagógica en educación para el trabajo de instituciones públicas. *Journal of Scientific and Technological Research Industrial*, 6(1), 2-16. <https://doi.org/10.47422/jstri.v6i1.56>
- Mendoza, N. (2020). Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Voz y Pluma*, 24(1), 6-27. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1224/1223>
- Olmo-Extremera, M., Sabino de Farias, I. M., & Domingo Segovia, J. (2021). Construir resiliencia en las escuelas desde la acción de liderazgo. *DEDiCA. Revista de Educação e Humanidades*, (18), 69-90. <https://doi.org/10.30827/dreh.vi18.17002>
- Pallango Espín, M. M., Pallango Espín, R. M., Núñez Betún, T. M., & Lascano Porras, M. del P. (2025). El liderazgo transformacional como motor de innovación en las instituciones educativas: retos y oportunidades en el siglo XXI. *Ciencia y Educación*, 6(9.2), 486-501. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17232367>
- Pila Martínez, J. C., Andagoya Pazmiño, W. G., & Fuertes Fuertes, M. E. (2020). El profesorado: un factor clave en la innovación educativa. *Voz y Pluma*, 24(2), 212-232. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1327/1297>
- Varios Autores. (2024). Análisis del liderazgo pedagógico para las instituciones educativas en el Ecuador. *REICOMUNICAR*, 7(13). <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/266>
- Zamora Valle, R. C., Rodríguez González, P. A., Calderón Maldonado, O. D., & Espinar García, N. L. (2025). Gestión del liderazgo pedagógico en instituciones educativas: estrategias para fortalecer la calidad académica y el clima organizacional. *Revista Social Fronteriza*, 5(5), 1-18. [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(5\)910](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(5)910)



**Declaración de conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses en relación con la publicación de presente artículo.

**Financiamiento**

Esta investigación no recibió financiamiento externo específico de agencias públicas, comerciales o sin fines de lucro.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior.