



Doi: <https://doi.org/10.70577/asce.v5i2.767>

Recibido: 2026-03-26

Aceptado: 2026-04-13

Publicado: 2026-04-16

Dirección estratégica y gestión transformadora en educación: revisión sistemática

Strategic Leadership and Transformative Management in Education: A Systematic Review

Autor

Vilma Verónica Vera Yépez¹

veronicaveras.est@umecit.edu.pa
<https://orcid.org/0009-0005-0872-3056>

MINEDEC

Los Ríos – Ecuador

Douglas Paúl Terán Vera²

douglas_706@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-0874-1059>

MINEDEC

Los Ríos – Ecuador

Anita Elizabeth Vallejo Ochoa³

anitaelizavallejo@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-2861-703X>

MINEDEC

Cuenca – Ecuador

José Octavio Chacho Ochoa⁴

octavio.chacho@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-5782-7910>

MINEDEC

Cuenca – Ecuador

Paúl Remigio Cárdenas Regalado⁵

cardenasp208@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-0629-5448>

MINEDEC

Cuenca-Ecuador

Cómo citar

Vera Yépez V. V., & Terán Vera D. P., & Vallejo Ochoa A. E., & Chacho Ochoa J.O., & Cárdenas Regalado P.R., (2025). Dirección estratégica y gestión transformadora en educación: revisión sistemática ASCE MAGAZINE 5(2) 334-347



Resumen

La dirección educativa ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, transitando desde enfoques administrativos tradicionales hacia modelos estratégicos y transformadores centrados en el aprendizaje. El objetivo de este artículo es analizar, mediante una revisión sistemática, las principales tendencias relacionadas con la dirección estratégica y la gestión transformadora en centros educativos. La metodología se basa en un análisis cualitativo del documento *Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos* (2025), el cual integra literatura académica reciente y aportes de organismos internacionales como UNESCO y OECD. Los resultados evidencian que el liderazgo escolar constituye un factor indirecto pero clave en la mejora de los aprendizajes, al influir en las condiciones organizacionales, el desarrollo profesional docente y la construcción de culturas colaborativas. Se concluye que la gestión educativa contemporánea requiere enfoques sistémicos, éticos y adaptativos para responder a contextos complejos.

Palabras clave: liderazgo educativo, gestión estratégica, dirección escolar, mejora educativa, innovación educativa.



Abstract

Educational leadership has undergone significant evolution in recent decades, shifting from traditional administrative approaches toward strategic and transformative models focused on learning. This article aims to analyze, through a systematic review, the main trends related to strategic leadership and transformative management in educational institutions. The methodology is based on a qualitative analysis of the document *Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos* (2025), which integrates recent academic literature and contributions from international organizations such as UNESCO and OECD. The results show that school leadership acts as an indirect but key factor in improving learning outcomes, as it influences organizational conditions, teacher professional development, and the construction of collaborative cultures. It is concluded that contemporary educational management requires systemic, ethical, and adaptive approaches to address complex contexts.

Keywords: educational leadership, strategic management, school leadership, educational improvement, educational innovation.



Introducción

En las últimas décadas, la dirección de los centros educativos evoluciona desde enfoques centrados en la administración y el control hacia modelos orientados al liderazgo estratégico y la mejora del aprendizaje. Este cambio responde a las demandas de los sistemas educativos contemporáneos, caracterizados por la complejidad, la diversidad y la necesidad de garantizar calidad y equidad en contextos dinámicos (UNESCO, 2024).

La literatura internacional reconoce que el liderazgo educativo constituye uno de los factores más influyentes en los resultados escolares, ubicándose inmediatamente después de la enseñanza en el aula (OECD, 2023). Sin embargo, su impacto no es directo, sino mediado por variables organizacionales como el clima institucional, la cultura escolar y el desarrollo profesional docente. En este sentido, el liderazgo escolar actúa como un elemento articulador que condiciona la calidad de los procesos educativos (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025).

Desde esta perspectiva, la dirección estratégica se posiciona como un enfoque clave para comprender la gestión educativa contemporánea. Este modelo implica no solo la planificación institucional, sino también la capacidad de interpretar el contexto, tomar decisiones basadas en evidencia y alinear los recursos organizacionales con objetivos pedagógicos. La escuela se concibe como un sistema abierto en constante interacción con su entorno social, cultural y político, lo que exige a los directivos desarrollar competencias adaptativas y una visión sistémica de la organización educativa (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025).

Por otra parte, la evolución del pensamiento en gestión educativa evidencia tensiones entre enfoques tecnocráticos y perspectivas humanistas. Mientras los primeros enfatizan la estandarización, el control y la rendición de cuentas, los segundos destacan la importancia de la participación, la equidad y la inclusión. En este contexto, la gestión transformadora surge como una propuesta integradora que articula dimensiones pedagógicas, organizacionales y éticas, reconociendo que la mejora educativa depende tanto de factores estructurales como relacionales (OECD, 2025).

Asimismo, las tendencias actuales resaltan la importancia de la innovación, la digitalización y el uso de datos en la toma de decisiones. No obstante, la evidencia



muestra que estos procesos generan impacto únicamente cuando se alinean con el liderazgo pedagógico, la cultura colaborativa y una orientación clara hacia el aprendizaje. De lo contrario, existe el riesgo de reducir la gestión educativa a procedimientos técnicos desvinculados de su finalidad formativa (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025).

En este marco, el presente artículo tiene como objetivo analizar, mediante una revisión sistemática, las principales tendencias en dirección estratégica y gestión transformadora en centros educativos. A partir de este análisis, se busca identificar los elementos clave que contribuyen a la mejora institucional y comprender el papel del liderazgo educativo en la transformación de las organizaciones escolares en el siglo XXI.

Materiales y métodos

Tipo de estudio

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo de tipo revisión sistemática de la literatura. Este diseño permite identificar, analizar y sintetizar de manera estructurada el conocimiento existente sobre la dirección estratégica y la gestión transformadora en centros educativos, garantizando un proceso organizado y replicable (Kitchenham, 2004).

Estrategia de búsqueda

La estrategia de búsqueda se centra en el análisis del documento *Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos* (2025), el cual integra aportes teóricos y evidencia empírica reciente sobre liderazgo educativo, gestión estratégica, innovación y evaluación institucional. Este documento funciona como fuente principal, debido a su carácter integrador y su enfoque actualizado en el campo de la gestión educativa .

Asimismo, el documento incorpora referencias de organismos internacionales como UNESCO y OECD, lo que permite contextualizar el análisis dentro de tendencias globales en educación.



Fuentes de información

La fuente principal de información corresponde al documento base mencionado, el cual reúne literatura académica relevante y estudios recientes sobre dirección educativa. De manera complementaria, se consideran informes internacionales ampliamente reconocidos en el ámbito educativo, como los desarrollados por UNESCO (2024) y OECD (2023, 2025), los cuales aportan marcos conceptuales y evidencia comparada a nivel global.

Criterios de inclusión y exclusión

Para asegurar la pertinencia y coherencia del análisis, se establecen los siguientes criterios:

Criterios de inclusión:

- Contenidos relacionados con dirección estratégica y gestión transformadora en educación
- Aportes teóricos y empíricos presentes en el documento base
- Estudios vinculados con liderazgo educativo, innovación, calidad y evaluación
- Enfoques orientados a la mejora del aprendizaje y desarrollo organizacional

Criterios de exclusión:

- Información no relacionada con el contexto educativo
- Enfoques exclusivamente administrativos sin vínculo con el liderazgo pedagógico
- Contenidos repetitivos o sin aporte analítico relevante

Procedimiento de selección

El procedimiento de selección se desarrolla en cuatro etapas. En primer lugar, se realiza una lectura exploratoria del documento con el fin de identificar su estructura general y los temas principales. En segundo lugar, se efectúa una lectura analítica de los contenidos relacionados con dirección estratégica, liderazgo educativo, gestión institucional e innovación. En tercer lugar, se seleccionan las unidades de análisis, priorizando conceptos clave y hallazgos relevantes. Finalmente, la información se organiza en categorías temáticas que permiten su interpretación sistemática.



Categorías de análisis

A partir del proceso de análisis, se definen las siguientes categorías:

1. Liderazgo educativo
2. Gestión estratégica del centro educativo
3. Cultura organizacional y clima institucional
4. Gestión del talento humano
5. Innovación, calidad y mejora continua

Estas categorías permiten estructurar la revisión y facilitan la identificación de patrones y tendencias en la literatura analizada.

Resultados

Los resultados de la revisión sistemática se organizan en categorías temáticas que sintetizan los principales aportes sobre dirección estratégica y gestión transformadora en centros educativos. Estas categorías permiten identificar patrones consistentes en la literatura analizada y comprender las dimensiones clave del liderazgo educativo contemporáneo.

Liderazgo educativo

La evidencia analizada muestra que el liderazgo educativo constituye un factor central en la mejora de los procesos escolares. Sin embargo, su impacto no se presenta de forma directa sobre los resultados de aprendizaje, sino a través de la creación de condiciones organizacionales que favorecen la enseñanza, el desarrollo profesional docente y la colaboración institucional (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025) .

Asimismo, la literatura identifica diversos enfoques de liderazgo, entre los que destacan el liderazgo pedagógico, transformacional y distribuido. Estos enfoques promueven la participación de los actores educativos, fortalecen la toma de decisiones compartida y favorecen la construcción de culturas institucionales orientadas al aprendizaje.



Por otra parte, los estilos de liderazgo autoritarios se asocian con menores niveles de motivación docente y participación, mientras que los enfoques democráticos y participativos se relacionan con mayor compromiso profesional y mejores condiciones para la mejora institucional (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025) .

Gestión estratégica del centro educativo

Los resultados evidencian que la gestión estratégica constituye un elemento clave para la coherencia institucional y la mejora educativa. Este enfoque integra procesos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación, los cuales permiten alinear los recursos organizacionales con los objetivos pedagógicos.

La evidencia indica que las instituciones que implementan procesos de planificación estratégica logran una mayor articulación entre sus componentes organizacionales, lo que favorece la toma de decisiones informadas y la adaptación a contextos cambiantes (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025) .

Además, el uso de datos en la gestión educativa se presenta como una herramienta relevante para orientar la acción institucional. No obstante, la literatura destaca que su efectividad depende de su interpretación contextualizada y de su integración en procesos de reflexión colectiva.

Cultura organizacional y clima institucional

La revisión muestra que la cultura organizacional y el clima institucional constituyen dimensiones fundamentales para el funcionamiento de los centros educativos. La cultura institucional se define como el conjunto de valores, normas y creencias compartidas que orientan las prácticas educativas, mientras que el clima organizacional refleja la percepción cotidiana de los actores sobre su entorno laboral.

La evidencia señala que un clima institucional positivo se asocia con mayor motivación docente, mejores relaciones interpersonales y mayor disposición al trabajo colaborativo. Asimismo, se identifica una relación directa entre las prácticas de liderazgo y la construcción del clima escolar, lo que refuerza la importancia del rol directivo en la



configuración de ambientes favorables para el aprendizaje (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025) .

Gestión del talento humano

Los resultados evidencian que la gestión del talento humano constituye un componente estratégico en la mejora educativa. La literatura analizada destaca la importancia del desarrollo profesional docente, la formación continua y la participación en la toma de decisiones como factores que inciden en el compromiso y desempeño del personal educativo.

Asimismo, el trabajo colaborativo se presenta como una estrategia clave para fortalecer las capacidades institucionales. La creación de espacios de interacción profesional permite el intercambio de conocimientos, la innovación pedagógica y la construcción de comunidades de aprendizaje (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025) .

Además, la motivación docente se relaciona con factores intrínsecos como el reconocimiento profesional, el sentido de propósito y las oportunidades de desarrollo, lo que influye directamente en la calidad de los procesos educativos.

Innovación, calidad y mejora continua

La evidencia muestra que la calidad educativa se concibe como un constructo multidimensional que integra resultados de aprendizaje, equidad, inclusión y bienestar. En este contexto, la evaluación institucional se posiciona como una herramienta clave para la mejora continua.

Se identifican dos enfoques complementarios: la autoevaluación institucional y la evaluación externa. La integración de ambos permite fortalecer la rendición de cuentas y promover procesos de aprendizaje organizacional (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025) .

Por otra parte, la innovación educativa se entiende como un proceso necesario para responder a los cambios sociales y tecnológicos. Sin embargo, la literatura señala que su



sostenibilidad depende del liderazgo estratégico, la cultura organizacional y el acompañamiento docente.

Finalmente, los procesos de mejora continua se estructuran en ciclos de planificación, implementación, evaluación y ajuste, lo que permite a las instituciones educativas adaptarse a contextos complejos y fortalecer su capacidad de respuesta.

Discusión

Los resultados de la presente revisión sistemática confirman que la dirección estratégica y la gestión transformadora en centros educativos constituyen enfoques fundamentales para comprender la mejora institucional en contextos contemporáneos. La evidencia analizada muestra un desplazamiento progresivo desde modelos administrativos tradicionales hacia formas de liderazgo centradas en el aprendizaje, la colaboración y la adaptación organizacional (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025).

En relación con el liderazgo educativo, los hallazgos coinciden con los planteamientos de organismos internacionales que lo identifican como un factor clave en la calidad educativa (UNESCO, 2024; OECD, 2023). Sin embargo, la revisión reafirma que su impacto es indirecto, ya que se produce a través de mediaciones organizacionales como el clima escolar, la cultura institucional y el desarrollo profesional docente. Esta coincidencia refuerza la idea de que el liderazgo no actúa de manera aislada, sino como un elemento articulador dentro de sistemas educativos complejos.

No obstante, los resultados también evidencian tensiones entre distintos enfoques de gestión. Por un lado, los modelos de liderazgo pedagógico, transformacional y distribuido se asocian con mayores niveles de participación, compromiso y mejora institucional. Por otro lado, persisten enfoques tecnocráticos que priorizan la estandarización, el control y la rendición de cuentas. Esta coexistencia revela una contradicción en la práctica educativa contemporánea, donde la búsqueda de eficiencia puede entrar en conflicto con la necesidad de promover procesos educativos más inclusivos y humanizados (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025).



Desde una perspectiva crítica, estos hallazgos permiten cuestionar la idea de que la mejora educativa depende exclusivamente de la implementación de herramientas técnicas como indicadores o sistemas de evaluación. La evidencia indica que dichos instrumentos solo generan impacto cuando se integran en procesos de liderazgo estratégico y reflexión institucional. En este sentido, la gestión basada en datos adquiere valor únicamente cuando se utiliza de manera contextualizada y orientada al aprendizaje, evitando enfoques reduccionistas centrados en la medición.

En cuanto a la gestión estratégica, los resultados muestran que su efectividad radica en la capacidad de articular los distintos componentes institucionales en torno a objetivos pedagógicos comunes. Este hallazgo coincide con la literatura que destaca la importancia de la coherencia organizacional como condición para la mejora sostenida. Sin embargo, también se identifica que la planificación estratégica pierde efectividad cuando se limita a un ejercicio formal sin impacto real en la práctica educativa.

Por otra parte, la cultura organizacional emerge como un elemento central en la interpretación de los resultados. La evidencia indica que los cambios estructurales no garantizan transformaciones profundas si no se acompañan de procesos de construcción cultural. En este sentido, la mejora educativa requiere intervenciones que fortalezcan la confianza, la comunicación y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad escolar (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025) .

Asimismo, la gestión del talento humano se posiciona como un factor determinante en la sostenibilidad de los procesos de mejora. Los resultados muestran que el desarrollo profesional docente, la motivación y el trabajo colaborativo influyen directamente en la calidad de la enseñanza. Este hallazgo refuerza la idea de que las instituciones educativas deben concebirse como organizaciones basadas en relaciones humanas, donde el liderazgo cumple una función mediadora más que exclusivamente directiva.

En relación con la innovación y la calidad educativa, la revisión permite identificar una visión crítica frente a enfoques simplificados del cambio. La evidencia muestra que la innovación no se limita a la incorporación de tecnologías, sino que requiere coherencia institucional, formación docente y evaluación continua. Esta perspectiva cuestiona las tendencias que asocian automáticamente la digitalización con la mejora educativa, destacando la necesidad de un liderazgo reflexivo que oriente estos procesos.



En síntesis, la discusión evidencia amplias coincidencias entre los estudios analizados en torno a la importancia del liderazgo, la cultura organizacional y la gestión estratégica como factores clave de la mejora educativa. Sin embargo, también se identifican contradicciones entre enfoques tecnocráticos y humanistas, lo que refleja los desafíos que enfrentan los sistemas educativos contemporáneos. Estas tensiones ponen de manifiesto la necesidad de avanzar hacia modelos de gestión más integrales, capaces de articular eficiencia, equidad y sentido pedagógico.

Conclusiones

La presente revisión sistemática tuvo como objetivo analizar las principales tendencias teóricas y empíricas sobre la dirección estratégica y la gestión transformadora en centros educativos. A partir del análisis realizado, se evidenció que la dirección educativa experimentó una evolución significativa desde enfoques centrados en la administración hacia modelos orientados al liderazgo estratégico y la mejora del aprendizaje (Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos, 2025) .

En primer lugar, se identificó que el liderazgo educativo constituyó un factor clave en la mejora de los procesos escolares, aunque su impacto se manifestó de manera indirecta. Este influyó principalmente en la generación de condiciones organizacionales favorables, el fortalecimiento del desarrollo profesional docente y la construcción de culturas institucionales colaborativas.

En segundo lugar, se determinó que la gestión estratégica permitió fortalecer la coherencia institucional, al articular procesos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Asimismo, el uso de datos se consolidó como una herramienta relevante para la toma de decisiones, siempre que se interpretó de manera contextualizada y orientada al aprendizaje.

Por otra parte, se evidenció que la cultura organizacional y el clima institucional desempeñaron un papel fundamental en el funcionamiento de las instituciones educativas. Factores como la confianza, la comunicación y la motivación docente influyeron significativamente en la calidad de los procesos educativos y en la capacidad de adaptación institucional.



En relación con la gestión del talento humano, se observó que el desarrollo profesional docente, el trabajo colaborativo y el reconocimiento profesional incidieron directamente en el compromiso del personal y en la mejora de la enseñanza. Estos elementos permitieron consolidar comunidades educativas más cohesionadas y orientadas al aprendizaje.

Asimismo, se concluyó que la innovación y la calidad educativa requirieron enfoques sistémicos y sostenidos en el tiempo. La mejora educativa no se produjo como resultado de acciones aisladas, sino como un proceso continuo basado en la evaluación, la reflexión y el ajuste permanente.

A partir de estos hallazgos, se recomendó fortalecer la formación de directivos en competencias estratégicas, pedagógicas y relacionales, así como promover modelos de liderazgo participativo y culturas organizacionales colaborativas. De igual manera, se sugirió que las políticas educativas fomentaran la autonomía institucional responsable, con el fin de facilitar la adaptación a contextos diversos.

En síntesis, la dirección estratégica y la gestión transformadora se consolidaron como enfoques fundamentales para comprender y promover la mejora educativa en el siglo XXI, al integrar liderazgo, cultura organizacional, innovación y evaluación dentro de una perspectiva sistémica y orientada al aprendizaje.

Referencias Bibliográficas

Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2021). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.
<https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674972616>

Datnow, A., & Park, V. (2020). *Data-driven leadership*. Jossey-Bass.
<https://www.wiley.com/en-us/Data+Driven+Leadership-p-9781119179003>

Dirección Estratégica y Gestión Transformadora de Centros Educativos. (2025). *Liderazgo, innovación y toma de decisiones en contextos educativos contemporáneos*. Documento académico.



Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
<https://www.wiley.com/en-us/Leading+in+a+Culture+of+Change%2C+2nd+Edition-p-9781119595841>

Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews*. Keele University.
<https://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>

OECD. (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>

OECD. (2025). *Trends shaping education 2025*. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/education/trends-shaping-education/>

UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education*.
UNESCO Publishing.
<https://www.unesco.org/gem-report/en>

Agradecimiento: N/A

Nota: El artículo no es producto de una publicación anterior.