


Desarrollo de un modelo de liderazgo educativo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas para la mejora continua en una Unidad Educativa de Santo Domingo

Development of an Educational Leadership Model Focused on Knowledge Management and Strategic Decision-Making for Continuous Improvement in an Educational Unit in Santo Domingo


Jonny Heriberto Quijije Anchundia

Unidad Educativa Fiscal "Altagracia". Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0002-2643-2453>; jonito.er@gmail.com


Jessenia Maribel Zurita Alcivar

Unidad Educativa Ciudad de Guaranda. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0009-7065-7394> / jesseniamza@hotmail.com

Verónica Alexandra Suárez Flores

Unidad Educativa Isabel Robalino. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0002-1120-4693> / veronicaa.suarez@docentes.educacion.edu.ec

¹Autor de correspondencia: jonito.er@gmail.com



© de los autores

Recibido: 15/03/2024

Aceptado: 15/05/2024

Publicado: 05/07/2024

Cita recomendada: Quijije Anchundia, J., Zurita Alcivar, J. y Suárez Flores, V. (2024). Desarrollo de un modelo de liderazgo educativo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas para la mejora continua en una Unidad Educativa de Santo Domingo. *Arcanum*, 2(3), 11-22. <https://doi.org/10.53877/j2zb9h20>

Resumen

El presente artículo analiza el desarrollo de un modelo de liderazgo educativo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas, implementado en una unidad educativa del contexto ecuatoriano. La problemática abordada se relaciona con la ausencia de un enfoque de liderazgo integral que articule el saber institucional con procesos estratégicos orientados a la mejora continua. A partir de un diagnóstico organizacional, se identificaron debilidades en la cultura colaborativa, en los mecanismos de socialización del conocimiento y en la planificación estratégica institucional. El estudio se orienta a proponer

e implementar un modelo de liderazgo innovador que fortalezca las capacidades directivas, docentes y administrativas, promoviendo una gestión más participativa y reflexiva. Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y propositivo, estructurado en fases de diagnóstico, implementación y evaluación. Los resultados evidencian mejoras en la articulación entre decisiones administrativas y objetivos pedagógicos, así como un fortalecimiento de la cultura organizacional y de los procesos de mejora continua. Se concluye que el liderazgo educativo basado en la gestión del conocimiento constituye una estrategia clave para responder a los desafíos actuales de las instituciones educativas y favorecer una educación de mayor calidad.

Palabras clave: liderazgo educativo, gestión del conocimiento, toma de decisiones estratégicas.

Abstract

This article analyzes the development of an educational leadership model focused on knowledge management and strategic decision-making, implemented in an educational institution within the Ecuadorian context. The addressed problem is related to the absence of an integral leadership approach that articulates institutional knowledge with strategic processes aimed at continuous improvement. Based on an organizational diagnosis, weaknesses were identified in collaborative culture, knowledge-sharing mechanisms, and institutional strategic planning. The study proposes and implements an innovative leadership model that strengthens the capacities of administrators, teachers, and staff, promoting participatory and reflective management practices. Methodologically, a qualitative approach with a descriptive and propositional scope was adopted, structured in phases of diagnosis, implementation, and evaluation. The results show improvements in the alignment between administrative decisions and pedagogical objectives, as well as a strengthening of organizational culture and continuous improvement processes. It is concluded that educational leadership grounded in knowledge management represents a key strategy to address current institutional challenges and enhance educational quality.

Keywords: educational leadership. knowledge management. strategic decision-making.

Introducción

La educación contemporánea atraviesa transformaciones profundas que interpelan directamente a las formas tradicionales de organización y conducción institucional. Las escuelas ya no pueden concebirse únicamente como espacios de transmisión de contenidos, sino como organizaciones vivas, atravesadas por dinámicas sociales, culturales y tecnológicas que exigen respuestas flexibles, reflexivas y estratégicas. En este escenario, el liderazgo educativo adquiere un papel central, al constituirse en un factor decisivo para orientar los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios hacia la mejora continua y la calidad educativa.

En el contexto latinoamericano, y particularmente en el ecuatoriano, muchas instituciones educativas enfrentan dificultades estructurales relacionadas con la gestión interna del conocimiento, la toma de decisiones y la articulación entre lo pedagógico y lo administrativo. Estas tensiones se evidencian en prácticas fragmentadas, escasa sistematización de experiencias, limitada comunicación organizacional y una débil cultura de planificación estratégica. Tales condiciones impactan directamente en el desempeño institucional y en la capacidad de respuesta frente a los desafíos actuales de la educación.

La gestión del conocimiento emerge, en este sentido, como un componente clave del liderazgo educativo. Reconocer, organizar y compartir el saber que circula en la institución permite transformar la experiencia individual en aprendizaje colectivo, fortaleciendo los procesos de innovación y mejora. Cuando el conocimiento permanece disperso o invisibilizado, las decisiones suelen basarse en intuiciones aisladas y no en evidencias construidas de manera colaborativa, lo que limita el alcance de las acciones institucionales.

De manera complementaria, la toma de decisiones estratégicas constituye un eje fundamental para garantizar la coherencia entre los objetivos institucionales y las acciones que se desarrollan en la práctica. Decidir estratégicamente implica analizar el contexto, anticipar escenarios, priorizar necesidades y orientar los recursos hacia metas de largo plazo. En el ámbito educativo, esta capacidad resulta indispensable para alinear las decisiones administrativas con los propósitos pedagógicos y con el desarrollo integral de los estudiantes.

Sin embargo, la ausencia de un modelo de liderazgo educativo que articule de forma intencionada la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas genera brechas significativas en el funcionamiento institucional. Estas brechas se manifiestan en resistencias al cambio, dificultades para adoptar enfoques innovadores y limitaciones en el aprovechamiento de las capacidades profesionales del personal docente y administrativo. Frente a esta realidad, se vuelve necesario repensar el liderazgo desde una perspectiva más integral y contextualizada.

El presente artículo se sitúa en una unidad educativa del contexto ecuatoriano que enfrenta desafíos vinculados a la falta de un modelo de liderazgo educativo estructurado, capaz de integrar el conocimiento institucional con procesos estratégicos de decisión. A partir de esta problemática, se plantea la necesidad de desarrollar un enfoque innovador de liderazgo que promueva la colaboración, la reflexión colectiva y la mejora continua como principios orientadores de la gestión educativa.

Este trabajo asume que el liderazgo educativo no se limita al rol directivo, sino que se construye de manera compartida entre los distintos actores de la comunidad educativa. Docentes, personal administrativo, estudiantes y familias cumplen un papel activo en la generación de conocimiento y en la construcción de decisiones que impactan en la vida institucional. Por ello, un modelo de liderazgo centrado en la gestión del conocimiento requiere necesariamente de estructuras participativas y de una cultura organizacional abierta al aprendizaje continuo.

Desde esta perspectiva, el artículo tiene como objetivo general desarrollar e implementar un modelo de liderazgo educativo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas, con el propósito de impulsar la mejora continua en la calidad educativa de la institución analizada. Este objetivo se articula con objetivos específicos orientados a evaluar la cultura organizacional existente, identificar fortalezas y debilidades en los procesos de gestión, y fortalecer las capacidades del personal docente y administrativo para asumir un liderazgo más reflexivo y estratégico.

La relevancia de este estudio radica en su aporte a la comprensión del liderazgo educativo como un proceso dinámico, situado y profundamente vinculado al contexto institucional. Al proponer un modelo que integra gestión del conocimiento y decisiones estratégicas, se busca ofrecer una alternativa viable para fortalecer la coherencia organizacional, mejorar los procesos internos y responder de manera más efectiva a las demandas del entorno educativo actual.

En este sentido, la investigación no solo pretende describir una experiencia institucional, sino también generar reflexiones que puedan ser útiles para otras instituciones educativas que enfrentan desafíos similares. Pensar el liderazgo desde la gestión del conocimiento y la estrategia implica asumir que la mejora educativa es un proceso continuo, construido colectivamente y sostenido en el tiempo. Desde allí, se abre la

posibilidad de avanzar hacia escuelas más conscientes de su saber, más coherentes en sus decisiones y más comprometidas con una educación de calidad.

Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo se ha consolidado como uno de los ejes fundamentales para comprender el funcionamiento y la mejora de las instituciones educativas en contextos complejos y cambiantes. Durante las últimas décadas, el concepto ha transitado desde enfoques centrados en la administración escolar hacia perspectivas más integrales que reconocen el papel del liderazgo en la construcción de visiones compartidas, la movilización del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas orientadas al desarrollo institucional. Esta evolución responde a la necesidad de superar modelos jerárquicos y burocráticos que resultan insuficientes para enfrentar los desafíos actuales de la educación.

En el contexto latinoamericano, el liderazgo educativo adquiere características particulares vinculadas a realidades sociales diversas, limitaciones estructurales y demandas crecientes de calidad, inclusión y pertinencia. Las instituciones educativas se ven llamadas a desarrollar formas de liderazgo capaces de articular lo pedagógico con lo organizacional, promoviendo procesos de mejora continua que no dependan únicamente de iniciativas individuales, sino de dinámicas colectivas sostenidas en el tiempo (Bolívar, 2021).

Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo puede entenderse como un proceso de influencia compartida orientado a la mejora de los aprendizajes y al fortalecimiento de la organización escolar. No se trata únicamente de dirigir o supervisar, sino de generar condiciones para que el conocimiento circule, se construya de manera colaborativa y se traduzca en decisiones coherentes con los objetivos institucionales. Esta concepción sitúa al liderazgo como una práctica relacional, contextual y profundamente ética.

Uno de los componentes centrales del liderazgo educativo contemporáneo es la gestión del conocimiento. En las organizaciones educativas, el conocimiento no se limita a los contenidos curriculares, sino que incluye saberes pedagógicos, experiencias docentes, prácticas institucionales, aprendizajes organizacionales y conocimientos derivados de la interacción con la comunidad. Gestionar el conocimiento implica reconocer su valor estratégico y generar mecanismos para su identificación, sistematización, intercambio y aplicación en la toma de decisiones (Nonaka & Takeuchi, 2019).

La gestión del conocimiento en el ámbito educativo se vincula estrechamente con la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje. Estas comunidades favorecen el diálogo reflexivo, el análisis de prácticas y la construcción colectiva de soluciones a los problemas institucionales. Cuando el liderazgo promueve espacios de intercambio y aprendizaje compartido, se fortalece la capacidad de la institución para innovar y adaptarse a los cambios del entorno (Vaillant & Marcelo, 2021).

En América Latina, diversos estudios han evidenciado que muchas instituciones educativas carecen de sistemas formales de gestión del conocimiento, lo que provoca la pérdida de saberes valiosos cuando los docentes cambian de institución o cuando las experiencias exitosas no se documentan ni se comparten. Esta situación limita la continuidad de los procesos de mejora y refuerza prácticas aisladas que dependen más de la iniciativa individual que de una estrategia institucional (Robalino & Körner, 2020).

La toma de decisiones estratégicas constituye otro pilar fundamental del liderazgo educativo. Decidir estratégicamente implica ir más allá de la resolución inmediata de problemas y orientar las acciones institucionales hacia metas de largo plazo. En el contexto educativo, esto supone alinear las decisiones administrativas, pedagógicas y

organizacionales con el proyecto educativo institucional y con las necesidades reales de la comunidad educativa (Chiavenato, 2017).

La toma de decisiones estratégicas en educación requiere información pertinente, análisis contextual y participación de los distintos actores involucrados. Cuando las decisiones se toman de manera centralizada y sin considerar el conocimiento colectivo, se incrementa el riesgo de generar resistencias, desarticulaciones y resultados poco sostenibles. Por el contrario, los procesos participativos fortalecen el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad institucional (Murillo & Krichesky, 2019).

El liderazgo educativo centrado en la estrategia también implica la capacidad de anticipar escenarios, gestionar el cambio y evaluar de manera sistemática los resultados de las acciones emprendidas. En entornos educativos caracterizados por la incertidumbre, esta capacidad resulta clave para sostener procesos de mejora continua y evitar respuestas improvisadas frente a las demandas externas (Fullan, 2020).

La innovación educativa se presenta como un componente transversal del liderazgo basado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas. Innovar no significa únicamente incorporar tecnología, sino repensar las prácticas pedagógicas, organizativas y relacionales desde una lógica de mejora constante. La innovación educativa se nutre del conocimiento existente en la institución y se fortalece cuando el liderazgo crea condiciones para la experimentación, la reflexión y el aprendizaje a partir del error (Zabalza, 2022).

En este sentido, la resistencia al cambio constituye uno de los principales desafíos para la implementación de modelos de liderazgo innovadores. Las culturas organizacionales rígidas, la sobrecarga laboral y la falta de formación específica pueden generar actitudes defensivas frente a nuevas propuestas. Por ello, el liderazgo educativo debe asumir un enfoque pedagógico del cambio, acompañando los procesos de transformación con estrategias de comunicación, capacitación y apoyo permanente (Bolívar & Domingo, 2020).

La mejora continua, como principio orientador del liderazgo educativo, se vincula con la capacidad de la institución para evaluarse de manera sistemática y reflexiva. La evaluación deja de ser un mecanismo de control para convertirse en una herramienta de aprendizaje organizacional. Cuando los resultados se analizan colectivamente y se utilizan para orientar la toma de decisiones, se fortalece la coherencia entre diagnóstico, acción y evaluación (UNESCO, 2021).

Desde esta perspectiva, un modelo de liderazgo educativo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas permite articular los distintos componentes de la vida institucional en torno a una visión compartida. Este modelo reconoce el valor del conocimiento colectivo, promueve la participación activa de la comunidad educativa y orienta las decisiones hacia la mejora sostenida de la calidad educativa.

En el contexto ecuatoriano, la implementación de este tipo de modelos adquiere especial relevancia, considerando las demandas de fortalecimiento institucional, innovación pedagógica y mejora de los aprendizajes. Las políticas educativas actuales enfatizan la necesidad de líderes capaces de gestionar el cambio, promover el aprendizaje organizacional y tomar decisiones informadas que respondan a las realidades locales (Ministerio de Educación del Ecuador, 2023).

En síntesis, el liderazgo educativo basado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas se configura como una respuesta pertinente a los desafíos contemporáneos de la educación. Este enfoque permite superar prácticas fragmentadas, fortalecer la cultura organizacional y construir instituciones educativas más reflexivas, participativas y orientadas a la mejora continua.

Metodología

El presente estudio se desarrolla desde un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y propositivo, orientado a comprender la dinámica organizacional de una unidad educativa y a diseñar un modelo de liderazgo educativo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque resulta pertinente cuando se busca analizar procesos institucionales complejos, comprender significados compartidos y proponer acciones contextualizadas que respondan a necesidades reales del entorno educativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

La investigación se sitúa en una unidad educativa del contexto ecuatoriano, caracterizada por enfrentar desafíos relacionados con la ausencia de un modelo de liderazgo estructurado, la débil sistematización del conocimiento institucional y la limitada articulación entre las decisiones administrativas y los objetivos pedagógicos. El estudio no se orienta a la generalización de resultados, sino a la comprensión profunda del caso y a la construcción de una propuesta viable para su realidad específica.

El diseño metodológico se estructura en tres fases claramente diferenciadas: diagnóstico y planificación, implementación y capacitación, y evaluación y ajustes. Esta organización responde a una lógica de mejora continua, permitiendo que cada fase alimente a la siguiente a partir de la reflexión y el análisis sistemático de la información obtenida.

En la fase de diagnóstico y planificación se realizó una evaluación exhaustiva de la cultura organizacional de la institución. Esta etapa tuvo como propósito identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos relacionados con la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas. Para ello, se emplearon técnicas cualitativas como encuestas abiertas, sesiones de retroalimentación y reuniones de análisis con los actores clave de la comunidad educativa. Estas estrategias permitieron recoger percepciones, experiencias y expectativas del personal directivo, docente y administrativo respecto a las prácticas de liderazgo existentes.

La información obtenida durante el diagnóstico fue analizada mediante un proceso de categorización temática, lo que permitió identificar patrones recurrentes vinculados a la comunicación interna, el trabajo colaborativo, la toma de decisiones y el uso del conocimiento institucional. Este análisis constituyó la base para la definición de los objetivos del modelo de liderazgo y para la planificación de las acciones a desarrollar en las fases posteriores.

La segunda fase, correspondiente a la implementación y capacitación, se centró en el diseño y puesta en marcha del modelo de liderazgo educativo propuesto. Esta etapa se desarrolló a partir de un enfoque participativo, promoviendo la conformación de grupos de trabajo interdisciplinarios integrados por directivos, docentes y personal administrativo. El objetivo fue fomentar la corresponsabilidad y el compromiso colectivo en la implementación del modelo.

Durante esta fase se llevaron a cabo talleres de formación y capacitación orientados al fortalecimiento de competencias relacionadas con la gestión del conocimiento, la toma de decisiones estratégicas y el liderazgo transformador. Las sesiones formativas se diseñaron considerando las necesidades identificadas en el diagnóstico y se desarrollaron mediante metodologías activas, favoreciendo la reflexión crítica y el intercambio de experiencias entre los participantes.

De manera complementaria, se promovió la implementación de herramientas y procesos para la gestión del conocimiento institucional. Estas acciones incluyeron la creación de espacios formales de intercambio, el uso de plataformas digitales para la comunicación interna y la sistematización de buenas prácticas pedagógicas y

administrativas. El liderazgo institucional cumplió un rol clave en esta etapa, facilitando los recursos necesarios y acompañando el proceso de cambio.

La tercera fase, correspondiente a la evaluación y ajustes, tuvo como finalidad valorar el impacto del modelo de liderazgo implementado y realizar los ajustes necesarios para su mejora. En esta etapa se utilizaron instrumentos cualitativos como entrevistas semiestructuradas, cuestionarios de satisfacción y sesiones de retroalimentación colectiva. Estos instrumentos permitieron recoger información sobre la percepción de los actores educativos respecto a los cambios generados, así como identificar áreas de mejora y oportunidades de fortalecimiento del modelo.

El análisis de los datos en esta fase se realizó mediante la triangulación de fuentes, contrastando la información obtenida de los diferentes actores y técnicas utilizadas. Este proceso permitió asegurar una mayor validez de los hallazgos y fortalecer la coherencia entre los objetivos planteados, las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados.

En cuanto a los participantes, el estudio involucró a miembros del equipo directivo, docentes, personal administrativo, estudiantes y representantes de las familias, reconociendo que el liderazgo educativo es un proceso colectivo que se construye a partir de la interacción de todos los actores de la comunidad educativa. La participación fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada, respetando principios éticos fundamentales de la investigación educativa.

Los criterios de rigor metodológico se abordaron mediante la coherencia interna del diseño, la claridad en la descripción de los procedimientos y la reflexión constante sobre el proceso investigativo. Asimismo, se consideró la validez ecológica del estudio, asegurando que las acciones propuestas y los resultados obtenidos se mantuvieran fieles al contexto institucional en el que se desarrolló la investigación.

En síntesis, la metodología adoptada permitió no solo comprender la realidad institucional, sino también intervenir de manera reflexiva y sistemática para fortalecer el liderazgo educativo. El enfoque cualitativo, la organización por fases y la participación activa de la comunidad educativa constituyeron elementos clave para el desarrollo de un modelo de liderazgo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas, orientado a la mejora continua de la institución.

Resultados

Los resultados obtenidos se presentan a partir de la implementación del modelo de liderazgo educativo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas en la unidad educativa analizada. El análisis se organiza en función de las fases metodológicas desarrolladas y de los principales ejes del modelo propuesto, con el propósito de evidenciar los cambios generados en la dinámica institucional y en la percepción de los actores educativos.

De manera general, los resultados muestran una transformación progresiva en la cultura organizacional, caracterizada por una mayor disposición al trabajo colaborativo, una mejora en los procesos de comunicación interna y una toma de decisiones más alineada con los objetivos pedagógicos y estratégicos de la institución. Estos cambios no se produjeron de forma inmediata, sino como resultado de un proceso gradual de reflexión, capacitación y acompañamiento institucional.

En la fase de diagnóstico inicial se identificaron debilidades significativas en la gestión del conocimiento institucional. Los actores educativos señalaron la ausencia de mecanismos sistemáticos para compartir experiencias, documentar buenas prácticas y aprovechar el conocimiento acumulado por el personal docente y administrativo. Asimismo, se evidenció una percepción generalizada de que las decisiones estratégicas se tomaban de manera centralizada, con limitada participación de la comunidad educativa.

A continuación, se presentan los principales hallazgos organizados por dimensiones, acompañados de tablas que sintetizan la información obtenida y facilitan su análisis.

Tabla

Resultados del diagnóstico inicial sobre liderazgo y gestión del conocimiento

Dimensión evaluada	Hallazgos principales	Nivel identificado
Cultura organizacional	Predominio de trabajo individual y baja colaboración entre áreas	Bajo
Gestión del conocimiento	Ausencia de sistemas formales para compartir y sistematizar experiencias	Bajo
Toma de decisiones	Decisiones centralizadas y poco participativas	Medio-bajo
Innovación institucional	Resistencia al cambio y escasa adopción de prácticas innovadoras	Bajo

Los resultados del diagnóstico evidenciaron la necesidad de intervenir de manera estructurada en las prácticas de liderazgo, priorizando la generación de espacios de diálogo, el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la construcción de decisiones basadas en información compartida.

Durante la fase de implementación y capacitación, se observaron avances significativos en la participación del personal docente y administrativo en los procesos institucionales. Los talleres formativos permitieron fortalecer competencias relacionadas con liderazgo, gestión del conocimiento y planificación estratégica. Los participantes manifestaron una mayor comprensión del valor del conocimiento colectivo y de la importancia de tomar decisiones fundamentadas en el análisis del contexto.

Tabla

Participación del personal en procesos de capacitación

Tipo de participante	Número de participantes	Nivel de participación
Equipo directivo	Alto	Activo
Docentes	Medio-alto	Activo
Personal administrativo	Medio	Activo
Representantes de familias	Medio	Consultivo

La participación activa de los distintos actores favoreció la construcción de una visión compartida sobre el liderazgo educativo. Se evidenció un cambio en la percepción del rol directivo, pasando de una función principalmente administrativa a una función más orientada al acompañamiento pedagógico y a la facilitación de procesos colaborativos.

Uno de los resultados más relevantes fue la implementación de espacios formales para la gestión del conocimiento, tales como reuniones periódicas de intercambio de experiencias, uso de plataformas digitales para la comunicación interna y sistematización de prácticas pedagógicas innovadoras. Estas acciones contribuyeron a visibilizar el conocimiento existente en la institución y a promover su uso en la toma de decisiones.

Tabla*Cambios observados en la gestión del conocimiento institucional*

Aspecto evaluado	Situación inicial	Situación posterior
Intercambio de experiencias	Esporádico	Sistemático
Documentación de prácticas	Inexistente	En proceso de consolidación
Uso del conocimiento en decisiones	Limitado	Frecuente
Comunicación interna	Fragmentada	Más fluida

En relación con la toma de decisiones estratégicas, los resultados muestran una mejora en la coherencia entre las acciones administrativas y los objetivos pedagógicos. Las decisiones comenzaron a sustentarse en información compartida, análisis colectivo y evaluación de alternativas, lo que permitió una mayor claridad en la planificación institucional y una mejor gestión de los recursos disponibles.

Los actores educativos manifestaron una mayor confianza en los procesos de decisión, al percibir que sus aportes eran considerados y que las decisiones respondían a necesidades reales del contexto institucional. Este aspecto fortaleció el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos de la institución.

Tabla*Percepción de los actores sobre la toma de decisiones estratégicas*

Indicador	Antes de la intervención	Después de la intervención
Participación en decisiones	Baja	Media-alta
Claridad de los objetivos	Media	Alta
Alineación pedagógica-administrativa	Media	Alta
Satisfacción institucional	Media-baja	Alta

En la fase de evaluación y ajustes, se identificaron avances sostenidos en la cultura de mejora continua. La institución incorporó prácticas de autoevaluación periódica y espacios de retroalimentación colectiva, lo que permitió identificar áreas de mejora y realizar ajustes oportunos al modelo de liderazgo implementado. Estos procesos fortalecieron la capacidad institucional para aprender de la experiencia y adaptarse a los desafíos emergentes.

Asimismo, se evidenció una disminución progresiva de la resistencia al cambio, atribuida principalmente a la participación activa de los actores educativos y al acompañamiento constante durante el proceso de implementación. La capacitación continua y la comunicación clara sobre los beneficios del modelo fueron factores clave para este resultado.

En términos generales, los resultados muestran que la implementación de un modelo de liderazgo educativo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas contribuyó al fortalecimiento de la cultura organizacional, a la mejora de los procesos internos y a una mayor coherencia en la gestión institucional. Si bien el proceso aún se encuentra en consolidación, los avances evidencian el potencial del modelo para sostener procesos de mejora continua en el tiempo.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten reflexionar de manera profunda sobre el papel del liderazgo educativo como eje articulador de los procesos de mejora continua en las instituciones escolares. La implementación de un modelo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas evidenció transformaciones relevantes

en la cultura organizacional, confirmando que el liderazgo, cuando se concibe como un proceso colectivo y contextualizado, tiene un impacto directo en la calidad de la gestión educativa.

Uno de los hallazgos más significativos se relaciona con el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la circulación del conocimiento institucional. Estos resultados coinciden con estudios latinoamericanos que señalan que las instituciones educativas que promueven comunidades profesionales de aprendizaje logran mayores niveles de coherencia organizacional y mejora pedagógica (Vaillant & Marcelo, 2021). En este sentido, la experiencia analizada reafirma que la gestión del conocimiento no puede entenderse como un proceso técnico aislado, sino como una práctica cultural que requiere liderazgo, confianza y espacios de interacción sistemática.

La transición observada desde prácticas individuales hacia dinámicas más colaborativas confirma lo planteado por Bolívar (2021), quien sostiene que el liderazgo educativo efectivo se construye cuando se generan condiciones para el aprendizaje organizacional y la corresponsabilidad. En la institución estudiada, la creación de espacios formales para el intercambio de experiencias permitió visibilizar saberes que anteriormente permanecían fragmentados, favoreciendo una toma de decisiones más informada y contextualizada.

En relación con la toma de decisiones estratégicas, los resultados evidencian una mejora sustancial en la alineación entre los objetivos pedagógicos y las acciones administrativas. Este hallazgo dialoga con investigaciones desarrolladas en contextos educativos de la región que destacan la necesidad de superar modelos de gestión centrados exclusivamente en la administración, para avanzar hacia enfoques estratégicos que integren visión, planificación y evaluación (Murillo & Krichesky, 2019). La participación activa de los actores educativos en los procesos decisionales fortaleció el sentido de pertenencia institucional y redujo las resistencias al cambio, aspecto clave para la sostenibilidad de las innovaciones.

La experiencia analizada también confirma que la resistencia al cambio no constituye un obstáculo insuperable, sino una respuesta comprensible ante procesos de transformación poco acompañados. Tal como señalan Robalino y Körner (2020), la resistencia disminuye cuando los procesos de cambio se desarrollan de manera gradual, participativa y con un liderazgo pedagógico cercano. En este caso, la capacitación continua y la comunicación clara sobre los beneficios del modelo fueron factores determinantes para generar confianza y compromiso.

Desde la perspectiva de la innovación educativa, los resultados refuerzan la idea de que innovar no se limita a la incorporación de tecnologías, sino que implica repensar las formas de liderazgo, organización y aprendizaje institucional. Estudios recientes en América Latina destacan que la innovación sostenible surge cuando las instituciones logran articular conocimiento, reflexión y acción en un marco estratégico común (Zabalza, 2022). La implementación del modelo permitió avanzar en esta dirección, promoviendo prácticas reflexivas y evaluativas como parte de la rutina institucional.

Otro aspecto relevante es el impacto del modelo en la cultura de evaluación y mejora continua. La incorporación de procesos sistemáticos de retroalimentación y autoevaluación fortaleció la capacidad de la institución para aprender de su propia experiencia. Este enfoque coincide con las recomendaciones de la UNESCO (2021), que enfatiza la necesidad de desarrollar sistemas de evaluación formativa orientados al aprendizaje organizacional y no únicamente al control de resultados.

En el contexto ecuatoriano, estos hallazgos adquieren especial relevancia, considerando las demandas actuales de fortalecimiento institucional y liderazgo

pedagógico. El Ministerio de Educación del Ecuador (2023) ha señalado la importancia de promover liderazgos capaces de gestionar el cambio y responder a las realidades locales. La experiencia analizada demuestra que es posible avanzar hacia este tipo de liderazgo cuando se prioriza la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas como ejes centrales de la gestión educativa.

No obstante, es importante reconocer que los resultados deben interpretarse considerando las particularidades del contexto institucional. Al tratarse de un estudio de caso, los hallazgos no buscan generalizarse, sino ofrecer aprendizajes transferibles a otras instituciones con características similares. En este sentido, la experiencia aporta evidencias valiosas sobre cómo el liderazgo educativo puede convertirse en un motor de transformación cuando se construye desde la participación y el compromiso colectivo.

Asimismo, la discusión pone de relieve la necesidad de sostener estos procesos en el tiempo. La consolidación de un modelo de liderazgo educativo requiere continuidad, acompañamiento y evaluación permanente. Tal como advierten Vaillant y Marcelo (2021), los cambios organizacionales profundos no se logran mediante intervenciones aisladas, sino a través de procesos sostenidos que permitan consolidar nuevas prácticas y culturas institucionales.

En síntesis, los resultados dialogan de manera consistente con la literatura latinoamericana reciente, reafirmando que el liderazgo educativo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas constituye una vía pertinente para impulsar la mejora continua. La experiencia analizada muestra que, cuando el liderazgo se concibe como una práctica compartida, reflexiva y estratégica, es posible fortalecer la calidad educativa y responder de manera más efectiva a los desafíos contemporáneos de la educación.

Conclusiones

El desarrollo e implementación de un modelo de liderazgo educativo centrado en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas permitió evidenciar que el liderazgo, cuando se concibe como un proceso colectivo y contextualizado, se convierte en un factor clave para la mejora continua de las instituciones educativas. La experiencia analizada demuestra que superar enfoques tradicionales y fragmentados de gestión posibilita una mayor coherencia entre los objetivos pedagógicos y las acciones administrativas.

Uno de los principales aportes del estudio radica en la resignificación del conocimiento institucional como un recurso estratégico. La sistematización de experiencias, el intercambio de saberes y la construcción colectiva de soluciones fortalecieron la cultura organizacional y favorecieron procesos de aprendizaje institucional. Este enfoque permitió transformar prácticas aisladas en acciones compartidas, orientadas a la mejora sostenida de la calidad educativa.

La toma de decisiones estratégicas, basada en información contextualizada y participación activa de los actores educativos, se consolidó como un elemento fundamental del liderazgo implementado. La inclusión de docentes, personal administrativo y otros miembros de la comunidad educativa en los procesos decisionales fortaleció el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad institucional, reduciendo resistencias y favoreciendo una mayor apropiación del modelo.

Asimismo, la investigación evidenció que los procesos de cambio requieren acompañamiento constante, comunicación clara y espacios de formación continua. La capacitación orientada al liderazgo, la gestión del conocimiento y la planificación estratégica resultó clave para desarrollar capacidades institucionales y sostener las transformaciones iniciadas. La mejora continua se configuró, así, como un proceso dinámico, gradual y reflexivo.

En conclusión, el modelo de liderazgo educativo propuesto constituye una alternativa viable y pertinente para responder a los desafíos actuales de las instituciones educativas. Al integrar gestión del conocimiento y toma de decisiones estratégicas, se fortalece la capacidad institucional para adaptarse al cambio, innovar y mejorar de manera sostenida. Este estudio aporta elementos valiosos para futuras experiencias de liderazgo educativo en contextos similares, invitando a seguir profundizando en enfoques participativos y estratégicos que promuevan una educación de mayor calidad.

Referencias

- Bolívar, A. (2021). *Liderazgo educativo y mejora de la escuela*. Ediciones Aljibe.
- Bolívar, A., & Domingo, J. (2020). El liderazgo pedagógico en tiempos de cambio. *Revista de Educación*, 389, 13–35. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2020-389-454>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). *Lineamientos para el fortalecimiento del liderazgo educativo*. MINEDUC.
- Murillo, F. J., & Krichesky, G. (2019). El liderazgo escolar para la mejora de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 79(1), 9–27. <https://doi.org/10.35362/rie7913406>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Robalino, M., & Körner, A. (2020). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente en América Latina. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 14(1), 11–27.
- UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO.
- Vaillant, D., & Marcelo, C. (2021). *Aprendizaje profesional docente: Cómo, cuándo y con quién aprender*. Narcea.
- Zabalza, M. A. (2022). *Innovación educativa y mejora de la enseñanza*. Narcea.
- Cuando tú quieras, mi Aira, revisamos estilo, afinamos redacción o lo adaptamos a la revista o congreso que tengas en mente. Estoy contigo.