

Liderazgo Transformacional y Gestión Estratégica: Pilares para la Calidad Educativa en la Era Digital

Santiago Felipe Donoso Vargas¹

¹Universidad Nacional de Educación (UNAE), Azogues, Ecuador

santiago.donosov@unae.edu.ec | <https://orcid.org/0000-0001-5276-6014>

Resumen: La intersección entre el liderazgo transformacional y la gestión estratégica define, cada vez con mayor claridad, las posibilidades reales de alcanzar calidad educativa en instituciones que operan en entornos digitales volátiles. Este editorial parte de una premisa sencilla pero frecuentemente ignorada: la tecnología no transforma por sí sola. Lo que transforma es la capacidad directiva de articular recursos, personas y propósitos en torno a objetivos pedagógicos concretos. Desde esa convicción, se examina cómo los modelos de gobernanza flexible y la redefinición de competencias directivas inciden en la construcción de entornos de aprendizaje que no solo incorporen herramientas digitales, sino que las doten de sentido. El texto busca abrir un debate necesario dentro de la comunidad académica sobre el papel del líder educativo como agente de transformación real, no solo nominal, en el contexto actual.

Palabras clave: liderazgo transformacional; gestión estratégica; calidad educativa; era digital.

Código de clasificación UNESCO: 5802.02 - Organización y dirección de las instituciones educativas.

Clasificación OCDE-FOS: 5.3 - Educación.

Transformational Leadership and Strategic Management: Pillars of Educational Quality in the Digital Age

Abstract: The intersection of transformational leadership and strategic management increasingly defines the real possibilities of achieving educational quality in institutions operating within volatile digital environments. This editorial rests on a simple yet frequently overlooked premise: technology does not transform on its own. What transforms is the managerial capacity to align resources, people, and purposes around concrete pedagogical objectives. From this conviction, we examine how flexible governance models and the redefinition of leadership competencies shape the construction of learning environments that not only incorporate digital tools, but invest them with meaning. The text aims to open a necessary debate within the academic community about the role of the educational leader as an agent of genuine transformation, not merely nominal, in today's context.

Keywords: transformational leadership; strategic management; educational quality; digital age.

UNESCO Classification Code: 5802.02 - Organization and Management of Educational Institutions.

OECD-FOS Classification: 5.3 - Education.

Liderança Transformacional e Gestão Estratégica: Pilares da Qualidade Educativa na Era Digital

Resumo: A interseção entre liderança transformacional e gestão estratégica define, com crescente clareza, as possibilidades reais de alcançar qualidade educativa em instituições que operam em ambientes digitais voláteis. Este editorial parte de uma premissa simples, mas frequentemente ignorada: a tecnologia não transforma por si só. O que transforma é a capacidade diretiva de articular recursos, pessoas e propósitos em torno de objetivos pedagógicos concretos. A partir dessa convicção, examina-se como os modelos de governança flexível e a redefinição de competências diretivas incidem na construção de ambientes de aprendizagem que não apenas incorporem ferramentas digitais, mas que lhes confirmam sentido. O texto busca abrir um debate necessário no seio da comunidade acadêmica sobre o papel do líder educativo como agente de transformação real, e não apenas nominal, no contexto atual.

Palavras-chave: liderança transformacional; gestão estratégica; qualidade educacional; era digital.

Código de Classificação UNESCO: 5802.02 - Organização e Gestão de Instituições Educacionais.

Classificação OCDE-FOS: 5.3 - Educação.

Cómo citar este editorial:

Donoso, S. F. (2026). Liderazgo Transformacional y Gestión Estratégica: Pilares para la Calidad Educativa en la Era Digital. *Revista Científica*, 11(39), 10–13. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2026.11.39.0.10-13>

Fecha de Recepción:
17-11-2025

Fecha de Aceptación:
12-01-2026

Fecha de Publicación:
05-02-2026

1. Apertura

Pocas épocas han exigido tanto de quienes dirigen instituciones educativas como la actual. No se trata únicamente de la irrupción tecnológica, que en sí misma ya representa una presión considerable, sino de algo más profundo: la necesidad de repensar para qué educar en sociedades que cambian más rápido de lo que los sistemas educativos son capaces de procesar. La gestión educativa, históricamente confinada a funciones administrativas y de control, enfrenta hoy una exigencia distinta: convertirse en ejercicio genuino de liderazgo estratégico. Las estructuras burocráticas que durante décadas garantizaron cierta estabilidad institucional resultan hoy francamente insuficientes. La pregunta que subyace a este editorial no es técnica sino política y pedagógica: ¿están los directivos educativos dispuestos a cuestionar sus propios marcos de actuación, o seguirán gestionando la novedad con herramientas diseñadas para otro tiempo?.

2. Desarrollo reflexivo

El liderazgo transformacional aparece en este escenario no como una fórmula sino como una disposición: la de quienes entienden que movilizar una comunidad educativa exige mucho más que gestionar procesos. Digitalizar sin transformar la cultura institucional es, en el mejor de los casos, una inversión cara en infraestructura subutilizada. La gestión estratégica, en cambio, opera en otro nivel: no administra recursos, sino que los alinea con propósitos pedagógicos que dan sentido a la incorporación tecnológica. Cuando ambas dimensiones se articulan, es decir, el liderazgo que inspira y la gestión que orienta, emerge algo cualitativamente distinto: instituciones capaces de sostener procesos de mejora continua incluso ante la incertidumbre que impone la inteligencia artificial. Sobre esa articulación reflexiona este editorial.

En el período postpandémico, la literatura especializada ha documentado con creciente consistencia algo que muchos directivos ya intuían en la práctica: la infraestructura tecnológica, por sí sola, no garantiza nada. Al respecto, Barba y Delgado (2021) lo

argumentan con precisión al mostrar que la calidad educativa mejora cuando el directivo logra fortalecer la comunicación interna y sostener la motivación docente, dos variables que la transición digital tensionó hasta el límite en muchas instituciones. En esa misma dirección, Camacho et al. (2024) demuestran que el liderazgo transformacional incide significativamente en el rendimiento académico, lo que sugiere que la visión del directivo no es un factor blando sino una variable con efectos medibles. Hay también una dimensión contextual que no puede ignorarse.

En este sentido, AlAjmi (2022) documentó cómo, en contextos de crisis, el liderazgo digital determina la velocidad y profundidad con que los docentes integran la tecnología en su práctica; Alzoraiki et al. (2024), por su parte, muestran que ese liderazgo también moldea la cultura escolar en términos más amplios. La conclusión que se desprende de este conjunto de evidencias es incómoda para quien busca soluciones técnicas: lo que hace la diferencia sigue siendo humano.

La gestión estratégica, sin embargo, no puede reducirse a un conjunto de competencias directivas individuales. Requiere también condiciones institucionales: apertura al conocimiento externo, disposición a revisar los propios supuestos y capacidad para operar en entornos inciertos sin paralizarse. Desde esa perspectiva, Sayão y Farias (2025) aportan un argumento relevante desde el campo de la ciencia abierta: la democratización del conocimiento académico no es solo una aspiración altruista, sino una tensión real entre lógicas de apertura e intereses institucionales que las universidades deben aprender a navegar.

Esa misma tensión aparece en Romero et al. (2022), quienes sitúan la ética del liderazgo, es decir, la responsabilidad social, la inclusión y la rendición de cuentas, como dimensión constitutiva de la calidad educativa, no como un añadido decorativo. En esa línea, Karakose y Tülübaş (2023) cierran este argumento desde el ángulo de la sostenibilidad: las instituciones que combinan liderazgo digital con enfoques colaborativos y basados en datos obtienen, sistemáticamente, mejores

resultados. No es una correlación menor.

Queda un tercer elemento que define el triángulo: las decisiones pedagógicas sustentadas en datos. A partir de ello, Antonopoulou et al. (2021) señalan que las instituciones digitalmente maduras no son las que más tecnología acumulan, sino aquellas donde los directivos han construido una cultura de lectura crítica de la información, lo que supone, en la práctica, una transformación cultural más que tecnológica. La irrupción de la inteligencia artificial complejiza este panorama.

Ante este escenario, Pietsch y Mah (2025) advierten que liderar en un entorno de IA exige algo específico: una mentalidad anticipatoria, capaz de leer tendencias y orientar equipos pedagógicos antes de que los cambios los desborden. No es solo actualización profesional; es una forma distinta de concebir el rol directivo. De manera complementaria, Prayoonvong y Limwongthong (2025), trabajando en el contexto del sudeste asiático, documentan cómo esas competencias de liderazgo digital se vuelven determinantes cuando confluyen con la navegación de crisis y la apuesta por pedagogías que ponen al estudiante en el centro. El escenario que describen no es tan distinto al latinoamericano.

3. Cierre

La calidad educativa en entornos digitales no se alcanza ni se sostiene de una vez. Eso lo saben, aunque no siempre lo digan, quienes llevan años al frente de instituciones en las que cada mejora abre nuevas brechas y cada solución genera preguntas que antes no existían. Lo que sí puede afirmarse con respaldo empírico es que el liderazgo transformacional y la gestión estratégica no son variables periféricas: constituyen el núcleo desde el cual las instituciones deciden si la transformación digital las mejora o simplemente las ocupa. La pregunta pertinente no es si hay suficiente tecnología disponible (la hay, y abundante) sino si existen directivos con la formación, la autoridad y el criterio pedagógico para usarla bien.

En América Latina, esa brecha entre disponibilidad tecnológica y capacidad directiva es,

probablemente, el desafío más urgente que las instituciones de educación superior enfrentan hoy. Por eso, más que nuevas herramientas, lo que se necesita son modelos de gobernanza educativa que incluyan la evaluación sistemática del liderazgo, el desarrollo real de competencias directivas y redes de colaboración que permitan aprender de la experiencia acumulada en la región. El aula puede tecnificarse sola. Lo que no se tecnifica solo es la cultura institucional que le da o le niega sentido a esa tecnología.

4. Referencias

- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, 1413607. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2021). Digital leader and transformational leadership in higher education. En *INTED Proceedings* (pp. 9616–9624). IATED. <https://doi.org/10.21125/inted.2021.2005>
- Barba, L. C., & Delgado, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284–309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Camacho, R. J., Castro, A. E., Orbe, M. D. J., & Gavilanez, N. D. (2024). Liderazgo educativo transformacional y su impacto en el rendimiento académico: Un análisis empírico en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6222–6239. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12823
- Karakose, T., & Tülübaş, T. (2023). Digital leadership and sustainable school improvement—A conceptual analysis and implications for future research. *Educational Process International Journal*, 12(1), 7–18. <https://doi.org/10.22521/edupij.2023.121.1>
- Pietsch, M., & Mah, D. K. (2025). Leading the AI transformation in schools: It starts with a digital mindset. *Educational Technology Research and Development*, 73(2), 1043–1069. <https://doi.org/10.1007/s11423-024-10439-w>
- Prayoonvong, N., & Limwongthong, A. (2025). Digital leadership competencies for school administrators in Bangkok's educational transformation. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(6), 2015–2021. <https://doi.org/10.53894/ijriss.v8i6.10071>

Romero, M., Romeu, T., Guitert, M., & Baztán, P. (2022). La transformación digital en la educación superior: El caso de la UOC. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 26(1), 163–179. <https://doi.org/10.5944/ried.26.1.33998>

Sayão, L. F., & Farias, L. (2025). Desconstruindo a ciência aberta: Desafios, visões e distopias. *Palavra Chave (La Plata)*, 15(1), e263. <https://doi.org/10.24215/18539912e263>

Reseña biográfica del autor

Santiago Felipe Donoso Vargas | santiago.donoso@unae.edu.ec

Licenciado en Relaciones Internacionales y Diplomacia por la Academia Interregional de Gerencia del Personal (MAUP), Kyiv, Ucrania; Diplomado Superior en Ciencias Sociales: Constructivismo y Educación por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Argentina; Máster en Geopolítica por la Academia Interregional de Gerencia del Personal (MAUP), Kyiv, Ucrania; Máster en Ciencias de la Educación y Pedagogía por la Universidad Pedagógica Nacional M. P. Drahomanova, Kyiv, Ucrania; Doctor (PhD.) en Ciencias Políticas por la Academia Interregional de Gerencia del Personal (MAUP), Kyiv, Ucrania; Posdoctorado en Educación Vocacional y Administración de Instituciones Educativas por la Academia Interregional de Gerencia del Personal (MAUP), Kyiv, Ucrania; Docente universitario con 14 años de experiencia en la Academia Interregional de Gerencia del Personal (MAUP) y la Universidad Lingüística de Kyiv, Ucrania; la Universidad Central del Ecuador (UCE) y la Universidad Nacional de Educación (UNAE), Ecuador; investigador con publicaciones indexadas en Scopus, director de tesis de maestría y doctorado, consultor académico, director de proyecto de investigación sobre políticas públicas e inclusión, miembro de la Dirección de Calidad y Evaluación Institucional de la UNAE.

Declaraciones del Autor

Financiamiento: Este editorial no recibió financiamiento externo.

Conflicto de intereses: El autor declara no tener conflicto de intereses.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial: No se utilizaron herramientas de IA generativa en la elaboración de este editorial.

Aprobación ética y consentimiento informado: Este editorial no requirió aprobación de un comité de ética.