

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



**El liderazgo estratégico en la gestión educativa desde el enfoque de  
mejoramiento continuo**

**Trabajo Académico.**

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional en Investigación y  
Gestión Educativa

Autor

**Cesar Roberto López Sánchez.**

**Piura – Perú**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



**El liderazgo estratégico en la gestión educativa desde el enfoque de  
mejoramiento continuo**

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (presidente)

.....  


Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario)

.....  


Mg. Ana María Javier Alva (vocal)

.....  


**Piura – Perú**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



**El liderazgo estratégico en la gestión educativa desde el enfoque de  
mejoramiento continuo**

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido  
y forma.

Cesar Roberto Lopez Sanchez. (Autor)

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Asesor)

**Piura – Perú**

**2020**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**


**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO**


Chincha, a veintisiete días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio José Pardo y Barreda, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, el Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Presidente), coordinador del programa: representante de la Universidad Nacional de Tumbes, Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (Vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *“El liderazgo estratégico en la gestión educativa desde el enfoque de mejoramiento continuo”*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Educación y Gestión Educativa al señor(a) **LÓPEZ SÁNCHEZ, CESAR ROBERTO**.

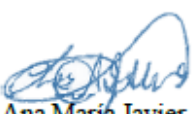
A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de 15.

Por tanto, **LÓPEZ SÁNCHEZ, CESAR ROBERTO**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título de Segunda Especialidad Profesional en Educación y Gestión Educativa al señor.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

  
Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo  
Presidente del Jurado  
DNIN° 00230120

  
Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas  
Secretario del Jurado  
DNIN° 43852105

  
Mg. Ana María Javier Alva  
Vocal del Jurado  
DNI N° 07038746

## El liderazgo estratégico en la gestión educativa desde el enfoque de mejoramiento continuo

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b>	<b>3%</b>
	Fuente de Internet	
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Anahuac México Sur</b>	<b>&lt;1%</b>
	Trabajo del estudiante	

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 15 words



**Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva**  
**Asesor**

## **DEDICATORIA**

A Dios quien me guía para alcanzar cada uno de mis logros, y que pedirle sabiduría; de tal manera que pueda encaminarme al éxito, y hacer las cosas de la manera en que consideremos que más conveniente para lograr felicidad.

## INDICE.

DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I .....	14
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO .....	14
1.1. Evolución histórica del concepto de liderazgo: de enfoques transaccionales a estratégicos y transformacionales .....	14
1.2. Definición y características esenciales del liderazgo estratégico (visión a largo plazo, toma de decisiones anticipatorias, alineación organizacional).....	15
1.3. Principales modelos teóricos de liderazgo estratégico (ej. modelo de Hambrick & Mason, liderazgo adaptativo de Heifetz, liderazgo distribuido en educación) .....	15
1.4. Diferencias entre liderazgo estratégico, liderazgo pedagógico y liderazgo transformacional en instituciones educativas.....	16
1.5. Influencia del liderazgo estratégico en la cultura organizacional escolar y el clima institucional.....	17
1.6. Revisión de literatura internacional y latinoamericana sobre liderazgo estratégico en educación (OECD, estudios sobre mejora escolar).....	17
CAPÍTULO II.....	19
EL ENFOQUE DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA..	19
2.1. Orígenes y fundamentos teóricos del mejoramiento continuo (Kaizen, ciclo PDCA/PDCA de Deming, enfoque sistémico).....	19
2.2. Aplicación del mejoramiento continuo en organizaciones educativas: del sector empresarial a la escuela .....	20
2.3. Modelos clave de mejora continua en educación (Planes de Mejora Institucional – PMI, Comunidades de Aprendizaje, Escuela Efectiva, modelos de gestión de calidad ISO adaptados).....	20
2.4. Rol de la evaluación institucional, retroalimentación y uso de datos como base para el ciclo de mejora .....	21
2.6. Evidencia empírica de impacto del mejoramiento continuo en resultados educativos (rendimiento estudiantil, clima escolar, desarrollo profesional docente) .....	22
CAPÍTULO III.....	24
INTEGRACIÓN DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO EDUCATIVO.....	24

3.1. Funciones clave del líder estratégico en el ciclo de mejoramiento continuo (diagnóstico, planificación estratégica, ejecución, monitoreo y ajuste) .....	24
3.2. Liderazgo distribuido y participación de la comunidad educativa en procesos de mejora (docentes, equipos directivos medios, familias, estudiantes).....	25
3.3. Desarrollo de competencias directivas para el liderazgo estratégico en mejora continua (visión compartida, gestión del cambio, inteligencia emocional, uso estratégico de datos) .....	25
3.4. Estrategias prácticas de implementación: formulación de planes estratégicos alineados con mejora continua, creación de equipos de mejora, sistemas de monitoreo y rendición de cuentas .....	26
3.5. Casos de éxito y lecciones aprendidas: experiencias internacionales y nacionales de centros educativos que integran liderazgo estratégico con mejora continua .....	26
3.6. Desafíos actuales y perspectivas futuras: liderazgo estratégico ante contextos de incertidumbre (post-pandemia, transformación digital, equidad educativa).....	27
CONCLUSIONES .....	28
RECOMENDACIONES .....	29
REFERENCIAS CITADAS .....	30

## **RESUMEN.**

Este trabajo examina la integración del liderazgo estratégico con los procesos de mejoramiento continuo en el ámbito educativo, con énfasis en contextos latinoamericanos. En el Capítulo I, analiza la evolución del liderazgo desde enfoques transaccionales a estratégicos y transformacionales, destacando definiciones, características esenciales como visión a largo plazo y alineación organizacional, y modelos teóricos como el de Hambrick y Mason, liderazgo adaptativo de Heifetz y liderazgo distribuido. Se diferencian del liderazgo pedagógico y transformacional, y se evalúa su influencia en la cultura y clima escolar, respaldado por literatura de la OECD y autores regionales como Vaillant. El Capítulo II explora los orígenes del mejoramiento continuo, inspirados en Kaizen, el ciclo PDCA de Deming y enfoques sistémicos, adaptados del sector empresarial a la educación. Se describen aplicaciones en escuelas, modelos como Planes de Mejora Institucional, Comunidades de Aprendizaje y adaptaciones ISO, junto con el rol de la evaluación, retroalimentación y datos. Se identifican barreras como resistencia al cambio y recursos limitados, facilitadores como liderazgo directivo, y evidencia empírica de impactos en rendimiento estudiantil, clima escolar y desarrollo profesional. El Capítulo III integra conceptos, detallando funciones del líder en el ciclo de mejora (diagnóstico, planificación, ejecución, monitoreo), liderazgo distribuido y participación comunitaria.

Palabras clave: Liderazgo estratégico, Mejoramiento continuo, Gestión educativa, Liderazgo distribuido, Equidad educativa.

## **ABSTRACT.**

This paper examines the integration of strategic leadership with continuous improvement processes in education, with an emphasis on Latin American contexts. Chapter I analyzes the evolution of leadership from transactional to strategic and transformational approaches, highlighting definitions, essential characteristics such as long-term vision and organizational alignment, and theoretical models such as Hambrick and Mason's, Heifetz's adaptive leadership, and distributed leadership. These are differentiated from pedagogical and transformational leadership, and their influence on school culture and climate is evaluated, supported by OECD literature and regional authors such as Vaillant. Chapter II explores the origins of continuous improvement, inspired by Kaizen, Deming's PDCA cycle, and systemic approaches adapted from the business sector to education. Applications in schools are described, including models such as Institutional Improvement Plans, Learning Communities, and ISO adaptations, along with the role of evaluation, feedback, and data. Barriers such as resistance to change and limited resources are identified, as well as facilitators such as directive leadership, and empirical evidence of impacts on student performance, school climate, and professional development. Chapter III integrates concepts, detailing the leader's role in the improvement cycle (diagnosis, planning, implementation, monitoring), distributed leadership, and community participation.

Keywords: Strategic leadership, Continuous improvement, Educational management, Distributed leadership, Educational equity.

## INTRODUCCIÓN.

El tema tratado en este trabajo monográfico se centra en la integración del liderazgo estratégico con los procesos de mejoramiento continuo en el ámbito educativo. Este enfoque analiza cómo los directivos escolares pueden combinar visiones prospectivas y acciones sistemáticas para impulsar transformaciones sostenibles en instituciones educativas, evolucionando desde modelos tradicionales hacia enfoques adaptativos y colaborativos. El liderazgo estratégico se presenta como un pilar que anticipa cambios y alinea recursos, mientras que el mejoramiento continuo, inspirado en filosofías como el Kaizen y el ciclo PDCA, promueve iteraciones constantes para optimizar procesos pedagógicos y organizacionales. A lo largo del documento, se explora esta sinergia en contextos internacionales y latinoamericanos, destacando su aplicación en escuelas para enfrentar desafíos como la equidad, la innovación y la resiliencia post-pandemia.

El problema principal radica en la persistencia de brechas en la gestión educativa, donde muchos centros escolares enfrentan entornos volátiles sin herramientas adecuadas para la adaptación continua. En Latinoamérica, factores como la descentralización incompleta, recursos limitados y resistencias al cambio generan ineficiencias en el rendimiento estudiantil, el clima institucional y la equidad. El liderazgo tradicional, enfocado en lo operativo y transaccional, resulta insuficiente ante demandas como la transformación digital y la recuperación post-pandemia, lo que perpetúa ciclos de estancamiento. Además, la falta de integración entre liderazgo estratégico y mejoramiento continuo impide la participación comunitaria y el uso efectivo de datos, exacerbando desigualdades y limitando el impacto en el aprendizaje colectivo.

La importancia de este tema reside en su potencial para elevar la calidad educativa en un mundo en constante evolución. El liderazgo estratégico, combinado con mejoramiento continuo, no solo mejora resultados académicos y el bienestar docente, sino que fortalece la resiliencia institucional ante crisis globales. En contextos educativos, promueve culturas de colaboración y equidad, alineando escuelas con metas nacionales e internacionales como las

de la OECD. Su estudio contribuye a la profesionalización directiva, ofreciendo herramientas para superar barreras estructurales en Latinoamérica y fomentar innovaciones pedagógicas que impacten positivamente en generaciones futuras, convirtiéndose en un factor clave para el desarrollo sostenible de sistemas educativos.

El objetivo general.

Analizar la integración del liderazgo estratégico en los procesos de mejoramiento continuo para potenciar la gestión educativa en instituciones escolares.

Los objetivos específicos son:

- Explorar la evolución histórica, definiciones, modelos y diferencias del liderazgo estratégico en el ámbito educativo, identificando su influencia en la cultura y clima escolar.
- Examinar los orígenes teóricos, aplicaciones, modelos y evidencias del mejoramiento continuo en organizaciones educativas, considerando barreras y facilitadores.
- Evaluar las funciones del líder estratégico en el ciclo de mejora, junto con estrategias de implementación, casos de éxito y desafíos futuros en contextos de incertidumbre.

La justificación de este trabajo se basa en la necesidad de aportar evidencia teórica y práctica para fortalecer la gestión educativa en Latinoamérica, donde reformas descentralizadoras exigen líderes capaces de impulsar cambios sostenibles. Ante evidencias de la OECD y estudios regionales que vinculan liderazgo estratégico con mejoras en equidad y rendimiento, esta monografía ofrece un marco integrador para directivos, docentes y policymakers. Su relevancia radica en cerrar brechas entre teoría y práctica, promoviendo enfoques adaptativos que respondan a realidades post-pandemia y digitales, contribuyendo así al avance de políticas educativas inclusivas y efectivas.

El contenido del tema se estructura en tres capítulos principales. El Capítulo I aborda los fundamentos teóricos del liderazgo estratégico en educación, cubriendo su evolución,

definiciones, modelos, diferencias con otros enfoques e influencia en la cultura escolar, con revisión de literatura internacional y latinoamericana. El Capítulo II explora el enfoque de mejoramiento continuo en la gestión educativa, incluyendo orígenes, aplicaciones, modelos clave, rol de la evaluación y evidencia de impacto. Finalmente, el Capítulo III integra ambos conceptos, detallando funciones del líder, liderazgo distribuido, competencias directivas, estrategias prácticas, casos de éxito y perspectivas futuras ante desafíos actuales.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

#### **1.1. Evolución histórica del concepto de liderazgo: de enfoques transaccionales a estratégicos y transformacionales.**

El concepto de liderazgo ha experimentado una notable transformación a lo largo del siglo XX, pasando de visiones centradas en el control y la autoridad formal a enfoques más dinámicos y orientados al cambio. Inicialmente, predominaron los modelos transaccionales, que se basaban en intercambios claros entre líderes y seguidores: recompensas por cumplimiento de objetivos y correcciones ante desviaciones. Estos enfoques, consolidados en las décadas de 1950 y 1960, respondían a contextos organizacionales estables donde la eficiencia operativa era prioritaria. Sin embargo, a partir de los años 70, con autores como Burns (1978), surgió el liderazgo transformacional, que enfatiza la inspiración, la motivación intrínseca y la elevación moral de los seguidores, promoviendo cambios profundos en valores y aspiraciones colectivas. Esta evolución reflejó la necesidad de adaptarse a entornos más complejos y volátiles, donde la mera transacción ya no bastaba para generar compromiso sostenido.

En el ámbito educativo, esta progresión se intensificó hacia finales del siglo XX y principios del XXI, incorporando el liderazgo estratégico como respuesta a demandas de mejora continua y autonomía escolar. El liderazgo estratégico integra elementos transformacionales, pero añade una dimensión prospectiva: visión a largo plazo y alineación sistémica. En contextos latinoamericanos, esta transición ha sido influida por reformas descentralizadoras que exigen directivos capaces de articular cambios institucionales profundos. Estudios comparativos destacan cómo el paso del transaccional al transformacional y luego al estratégico ha permitido a las escuelas enfrentar desafíos como la equidad educativa y la innovación pedagógica (Pont et al., 2008). Así, la evolución no es lineal, sino acumulativa, donde cada enfoque aporta herramientas para contextos específicos.

## **1.2. Definición y características esenciales del liderazgo estratégico (visión a largo plazo, toma de decisiones anticipatorias, alineación organizacional)**

El liderazgo estratégico se define como la capacidad de un directivo para establecer una dirección clara a largo plazo, movilizandorecursos y personas hacia objetivos institucionales sostenibles en entornos complejos. A diferencia de enfoques operativos, este estilo prioriza la anticipación de cambios externos e internos, formulando estrategias que trascienden la gestión cotidiana. Sus características esenciales incluyen una visión compartida que orienta el futuro de la organización, la toma de decisiones anticipatorias basada en análisis prospectivo y la alineación organizacional, que asegura coherencia entre misión, valores, estructuras y prácticas diarias. En educación, estos elementos permiten al líder escolar no solo administrar, sino transformar la institución hacia la excelencia y la equidad (Ireland & Hitt, 1999, citado en literatura posterior).

En el contexto escolar, el liderazgo estratégico se manifiesta en la capacidad del director para proyectar escenarios futuros, como la integración de tecnologías o la respuesta a demandas de inclusión, mediante decisiones informadas y no reactivas. La alineación organizacional implica articular los esfuerzos de docentes, familias y comunidad alrededor de metas comunes, fomentando una cultura de responsabilidad compartida. Esta aproximación resulta clave en sistemas educativos descentralizados, donde los centros deben responder autónomamente a políticas nacionales mientras mantienen identidad propia. Investigaciones destacan que líderes con estas características logran mayor impacto en el clima institucional y los resultados de aprendizaje a mediano y largo plazo.

## **1.3. Principales modelos teóricos de liderazgo estratégico (ej. modelo de Hambrick & Mason, liderazgo adaptativo de Heifetz, liderazgo distribuido en educación)**

Entre los modelos teóricos más influyentes del liderazgo estratégico destaca el upper echelons theory de Hambrick y Mason (1984), que postula que las decisiones estratégicas de una organización reflejan los valores, experiencias y cogniciones de sus líderes principales. Este enfoque enfatiza cómo las características personales del directivo moldean la dirección institucional, siendo especialmente útil para analizar

cómo los directores escolares interpretan entornos complejos y definen prioridades. Por su parte, el liderazgo adaptativo de Heifetz (1994) propone que los líderes movilicen a las personas para enfrentar desafíos que requieren aprendizaje colectivo y cambios en valores o prácticas, distinguiendo problemas técnicos (solucionables con autoridad) de adaptativos (que exigen participación amplia).

En el ámbito educativo, el liderazgo distribuido complementa estos modelos al proponer que la influencia estratégica no reside solo en el director, sino que se comparte entre docentes, equipos intermedios y comunidad. Este enfoque, desarrollado en investigaciones de Spillane y otros, reconoce que en escuelas complejas la mejora requiere capacidades colectivas. Estos modelos no son excluyentes: el de Hambrick aporta visión cognitiva, Heifetz resiliencia ante incertidumbre y la distribuida colaboración. Su integración permite a los líderes educativos navegar reformas, crisis y demandas de equidad con mayor eficacia.

#### **1.4. Diferencias entre liderazgo estratégico, liderazgo pedagógico y liderazgo transformacional en instituciones educativas.**

El liderazgo estratégico se centra en la visión global y prospectiva de la institución, priorizando la alineación de recursos, la anticipación de cambios externos y la sostenibilidad organizacional a largo plazo. En contraste, el liderazgo pedagógico enfoca directamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje: supervisión de prácticas docentes, diseño curricular y evaluación formativa, con énfasis en mejorar la calidad del aula. Mientras el estratégico opera en el nivel macro (políticas, alianzas, entorno), el pedagógico es más micro, vinculado al núcleo técnico de la escuela. Ambos pueden complementarse, pero difieren en alcance y temporalidad.

El liderazgo transformacional, por su parte, destaca por inspirar y motivar cambios profundos en valores y compromisos, elevando aspiraciones colectivas mediante influencia idealizada y estimulación intelectual. A diferencia del estratégico (más racional y planificador) y del pedagógico (centrado en instrucción), el transformacional es relacional y emocional, fomentando innovación y compromiso personal. En instituciones educativas, un director puede combinarlos: usar el transformacional para generar adhesión a una visión estratégica, mientras ejerce

liderazgo pedagógico en el día a día. Estas diferencias enriquecen el ejercicio directivo en contextos de mejora continua.

### **1.5. Influencia del liderazgo estratégico en la cultura organizacional escolar y el clima institucional**

El liderazgo estratégico ejerce una influencia decisiva en la cultura organizacional escolar al modelar valores compartidos, normas y creencias que guían el comportamiento colectivo. Mediante la definición de una visión clara y la alineación de prácticas, el directivo estratégico fomenta culturas de colaboración, aprendizaje continuo y orientación a resultados, contrarrestando resistencias al cambio. Esta influencia se traduce en una identidad institucional fuerte, donde docentes y comunidad se sienten parte de un proyecto común, mejorando la cohesión y reduciendo conflictos.

Respecto al clima institucional, el liderazgo estratégico genera ambientes de confianza, apoyo mutuo y motivación al priorizar decisiones anticipatorias y equitativas. Estudios muestran que directivos con este enfoque logran climas más positivos, con mayor satisfacción laboral docente y menor deserción, al articular recursos y expectativas de manera coherente. En contextos latinoamericanos, donde las escuelas enfrentan desafíos socioeconómicos, este liderazgo contribuye a climas resilientes y orientados a la mejora, impactando indirectamente en el bienestar estudiantil y los logros académicos.

### **1.6. Revisión de literatura internacional y latinoamericana sobre liderazgo estratégico en educación (OECD, estudios sobre mejora escolar)**

La literatura internacional, especialmente de la OECD, posiciona el liderazgo estratégico como factor clave para la mejora escolar, destacando su rol en autonomía, rendición de cuentas y desarrollo profesional. Informes como mejorar el liderazgo escolar (Pont et al., 2008) enfatizan la distribución del liderazgo y la formación directiva para enfrentar desafíos del siglo XXI. Estos estudios comparativos muestran que sistemas con liderazgo estratégico fuerte logran mayor equidad y resultados sostenibles.

En Latinoamérica, la literatura resalta limitaciones estructurales, pero también avances en profesionalización directiva. Autores como Vaillant (2015) y revisiones regionales analizan cómo el liderazgo estratégico se adapta a contextos de desigualdad, descentralización y reformas curriculares. Estudios sobre mejora escolar en Chile, México y Colombia evidencian que directivos estratégicos impulsan planes institucionales efectivos, aunque persisten brechas en formación y apoyo. Esta revisión converge en que el liderazgo estratégico es esencial para superar estancamientos educativos en la región.

## CAPÍTULO II

### EL ENFOQUE DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

#### 2.1. Orígenes y fundamentos teóricos del mejoramiento continuo (Kaizen, ciclo PDCA/PDCA de Deming, enfoque sistémico)

El mejoramiento continuo tiene sus raíces en el contexto industrial japonés de posguerra, donde el concepto de Kaizen (mejora continua) surgió como una filosofía que promueve cambios pequeños, incrementales y participativos para optimizar procesos sin grandes inversiones. Popularizado por Masaaki Imai en la década de 1980, el Kaizen enfatiza la involucración de todos los niveles organizacionales, desde directivos hasta operarios, en la identificación y eliminación de desperdicios, fomentando una cultura de perfeccionamiento permanente. Este enfoque se vincula estrechamente con el ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), desarrollado inicialmente por Walter Shewhart en los años 30 y popularizado por W. Edwards Deming en Japón durante los años 50. Deming adaptó el ciclo como herramienta para la gestión de calidad, convirtiéndolo en el motor operativo del Kaizen al permitir iteraciones sistemáticas que convierten la mejora en un proceso cíclico y sostenible.

El enfoque sistémico complementa estos fundamentos al concebir la organización como un todo interconectado, donde las mejoras en un subsistema impactan en el conjunto. Influida por la teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy y aplicado a la calidad por Deming, esta perspectiva subraya la interdependencia entre procesos, personas y entorno, evitando soluciones aisladas que generan efectos no deseados. En educación, estos principios han migrado del ámbito empresarial para promover una visión holística de la institución escolar como sistema vivo, capaz de autoajustarse mediante ciclos de reflexión y acción colectiva. La combinación de Kaizen, PDCA y enfoque sistémico proporciona un marco teórico sólido para transitar de la gestión reactiva a una proactiva y orientada al aprendizaje organizacional.

## **2.2. Aplicación del mejoramiento continuo en organizaciones educativas: del sector empresarial a la escuela**

La transferencia del mejoramiento continuo del sector empresarial a la educación se produjo a partir de los años 80-90, cuando modelos de calidad total como el de Deming y el Kaizen comenzaron a adaptarse a contextos no industriales. En las escuelas, este enfoque implica pasar de una gestión administrativa tradicional a una cultura de evaluación permanente y ajuste de prácticas pedagógicas y organizativas. Mientras en las empresas el foco estaba en reducir costos y aumentar productividad, en educación se centra en optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, el clima escolar y la equidad. Países como México, Chile y España incorporaron estos principios en reformas educativas que promueven la autonomía escolar y la responsabilidad por resultados, utilizando ciclos iterativos para diagnosticar debilidades y implementar cambios graduales.

Esta aplicación requiere adaptar herramientas empresariales al carácter humano y relacional de la escuela: el PDCA se transforma en ciclos de planificación pedagógica, implementación en aula, verificación mediante evidencias de aprendizaje y actuación correctiva. El desafío radica en involucrar a toda la comunidad educativa (docentes, directivos, familias y alumnos) en un proceso participativo, similar al Kaizen, para generar compromiso y sostenibilidad. Experiencias en Latinoamérica muestran que, cuando se logra esta adaptación, el mejoramiento continuo contribuye a superar inercias burocráticas y a alinear la institución con metas de calidad inclusiva, aunque exige superar resistencias culturales inherentes al cambio en entornos educativos.

## **2.3. Modelos clave de mejora continua en educación (Planes de Mejora Institucional – PMI, Comunidades de Aprendizaje, Escuela Efectiva, modelos de gestión de calidad ISO adaptados)**

Entre los modelos más consolidados destaca el Plan de Mejora Institucional (PMI), implementado en países como Argentina, Ecuador y México, que surge de procesos de autoevaluación y diagnóstico para priorizar acciones concretas en gestión, pedagogía y convivencia. El PMI opera como un ciclo PDCA institucional, con metas medibles y seguimiento anual, promoviendo la participación comunitaria y la alineación con políticas nacionales. Otro modelo relevante son las Comunidades de Aprendizaje, originadas en España y extendidas a Latinoamérica, que enfatizan el

diálogo igualitario, grupos interactivos y tertulias dialógicas para transformar la cultura escolar hacia la inclusión y el aprendizaje colaborativo.

Los modelos de Escuela Efectiva (basados en investigaciones de eficacia escolar) identifican factores como liderazgo pedagógico, clima positivo y expectativas altas, integrando mejora continua mediante monitoreo de indicadores. Finalmente, adaptaciones de normas ISO (como ISO 9001 o ISO 21001 para educación) aportan estructuras formales de gestión de calidad, con énfasis en procesos documentados, satisfacción de usuarios y auditorías externas. Estos modelos no son excluyentes: muchos centros combinan PMI con elementos de Comunidades de Aprendizaje para lograr mejoras sostenibles y contextualizadas.

#### **2.4. Rol de la evaluación institucional, retroalimentación y uso de datos como base para el ciclo de mejora**

La evaluación institucional actúa como punto de partida del ciclo de mejora continua, proporcionando un diagnóstico objetivo de fortalezas y debilidades en dimensiones pedagógicas, organizativas y de resultados. Mediante herramientas como autoevaluaciones, encuestas y análisis de indicadores, genera evidencia que alimenta la fase de planificación del PDCA. La retroalimentación, tanto formativa como sumativa, cierra el ciclo al entregar información oportuna a docentes y equipos para ajustar prácticas en tiempo real, fomentando un aprendizaje organizacional reflexivo y centrado en el estudiante.

El uso sistemático de datos (resultados de aprendizaje, asistencia, clima escolar) transforma la mejora de intuitiva a basada en evidencia, permitiendo priorizar intervenciones y medir impactos. En contextos educativos, esta tríada —evaluación, retroalimentación y datos— fortalece la rendición de cuentas interna y externa, promoviendo culturas de transparencia y mejora proactiva. Su implementación efectiva requiere capacidades técnicas y culturales para interpretar datos sin generar defensividad, convirtiéndolos en motor de desarrollo profesional y equidad educativa.

## **2.5. Barreras y facilitadores comunes para implementar el mejoramiento continuo en centros educativos (resistencia al cambio, recursos limitados, liderazgo directivo)**

Entre las barreras más recurrentes destaca la resistencia al cambio, manifestada en docentes y equipos que perciben las innovaciones como amenazas a rutinas consolidadas o cargas adicionales. Recursos limitados (tiempo, materiales, formación) agravan esta situación, especialmente en contextos vulnerables de Latinoamérica, donde la sobrecarga laboral y la precariedad dificultan la dedicación sostenida a ciclos de mejora. Otras barreras incluyen falta de alineación con políticas nacionales, burocracia excesiva y culturas escolares fragmentadas que dificultan la colaboración.

Los facilitadores clave giran en torno al liderazgo directivo fuerte y distribuido, capaz de generar visión compartida, motivar participación y gestionar resistencias mediante diálogo y reconocimiento. Otros elementos facilitadores son la formación continua, redes de apoyo externo, incentivos institucionales y climas de confianza que valoran el error como oportunidad de aprendizaje. Cuando el liderazgo articula estos factores, transforma barreras en oportunidades, logrando implementación sostenible y cultura de mejora arraigada.

## **2.6. Evidencia empírica de impacto del mejoramiento continuo en resultados educativos (rendimiento estudiantil, clima escolar, desarrollo profesional docente)**

Estudios internacionales y latinoamericanos muestran que la implementación sostenida de mejora continua correlaciona positivamente con mejoras en rendimiento estudiantil, especialmente en lectura y matemáticas, al optimizar prácticas pedagógicas y uso de datos. Investigaciones de la OECD y revisiones regionales indican que escuelas con ciclos PDCA sistemáticos logran avances significativos en equidad y reducción de brechas, al priorizar intervenciones focalizadas.

En cuanto al clima escolar, la evidencia apunta a entornos más positivos, con mayor satisfacción docente y menor conflicto, gracias a la participación colectiva y

retroalimentación constructiva. Respecto al desarrollo profesional docente, programas de mejora continua fomentan aprendizaje colaborativo y reflexión, incrementando competencias y compromiso. En Latinoamérica, experiencias en México y Chile confirman impactos moderados pero consistentes cuando hay liderazgo fuerte y apoyo externo, aunque persisten desafíos en sostenibilidad a largo plazo.

## CAPÍTULO III

### INTEGRACIÓN DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO EDUCATIVO

#### **3.1. Funciones clave del líder estratégico en el ciclo de mejoramiento continuo (diagnóstico, planificación estratégica, ejecución, monitoreo y ajuste)**

El líder estratégico desempeña un rol articulador en el ciclo de mejoramiento continuo, iniciando con el diagnóstico institucional, donde interpreta datos internos y externos para identificar brechas en calidad, equidad y resultados educativos. Esta fase requiere una mirada sistémica que combine análisis cuantitativos (indicadores de aprendizaje, clima escolar) con cualitativos (percepciones de la comunidad), permitiendo priorizar áreas críticas. Posteriormente, en la planificación estratégica, el líder formula visiones a mediano y largo plazo, alineando objetivos institucionales con políticas nacionales y metas de mejora continua, mediante herramientas como mapas estratégicos o planes de desarrollo que integran el ciclo PDCA. Estas funciones exigen anticipación y alineación organizacional para transformar diagnósticos en acciones concretas y sostenibles.

Durante la ejecución, el líder moviliza recursos humanos y materiales, fomentando compromiso mediante comunicación clara y distribución de responsabilidades. En el monitoreo y ajuste, supervisa indicadores clave de desempeño, analiza desviaciones y promueve ajustes oportunos basados en evidencia, cerrando el ciclo iterativo. Esta secuencia no es lineal, sino dinámica: el líder actúa como facilitador del aprendizaje organizacional, asegurando que cada iteración genere mayor capacidad institucional. En contextos educativos, esta integración fortalece la resiliencia escolar y el impacto en el aprendizaje estudiantil, convirtiendo la mejora en un proceso cultural arraigado.

### **3.2. Liderazgo distribuido y participación de la comunidad educativa en procesos de mejora (docentes, equipos directivos medios, familias, estudiantes)**

El liderazgo distribuido implica compartir la influencia estratégica entre múltiples actores, reconociendo que la mejora continua requiere capacidades colectivas más allá del director. En procesos de mejora, docentes actúan como líderes pedagógicos al implementar y ajustar prácticas en aula, mientras equipos directivos medios (jefes de departamento, coordinadores) facilitan la articulación entre niveles y monitorean avances sectoriales. Esta distribución fomenta ownership y reduce la sobrecarga directiva, promoviendo una cultura colaborativa donde la toma de decisiones se basa en expertise diversa y no en jerarquía rígida.

La participación de familias y estudiantes enriquece el ciclo al incorporar perspectivas externas: las familias aportan en diagnóstico de necesidades socioemocionales y en apoyo a metas institucionales, mientras los estudiantes participan en retroalimentación y co-diseño de mejoras (por ejemplo, consejos estudiantiles). Experiencias latinoamericanas destacan cómo este enfoque inclusivo genera mayor legitimidad y sostenibilidad en planes de mejora, al transformar la escuela en comunidad de aprendizaje. Sin embargo, requiere mecanismos formales de participación y formación para evitar tokenismo, asegurando que todas las voces contribuyan efectivamente al mejoramiento continuo.

### **3.3. Desarrollo de competencias directivas para el liderazgo estratégico en mejora continua (visión compartida, gestión del cambio, inteligencia emocional, uso estratégico de datos)**

El desarrollo de competencias directivas es esencial para ejercer liderazgo estratégico en mejora continua. La visión compartida implica construir consensos sobre el futuro institucional mediante procesos participativos que alineen aspiraciones colectivas con metas realistas. La gestión del cambio requiere habilidades para diagnosticar resistencias, comunicar beneficios y liderar transiciones graduales, utilizando modelos como el de Kotter adaptados a contextos escolares. Estas competencias permiten transformar inercias en oportunidades de innovación pedagógica y organizativa.

La inteligencia emocional facilita la construcción de relaciones de confianza, manejo de conflictos y motivación intrínseca en equipos, clave en entornos de alta incertidumbre. El uso estratégico de datos implica pasar de análisis descriptivos a interpretativos, empleando indicadores para guiar decisiones y evaluar impactos, fomentando culturas basadas en evidencia. Programas de formación directiva en Latinoamérica enfatizan estas competencias para potenciar ciclos sostenibles de mejora, elevando la capacidad institucional y el bienestar docente.

### **3.4. Estrategias prácticas de implementación: formulación de planes estratégicos alineados con mejora continua, creación de equipos de mejora, sistemas de monitoreo y rendición de cuentas.**

La formulación de planes estratégicos alineados con mejora continua inicia con diagnóstico participativo y definición de objetivos SMART integrados al ciclo PDCA, asegurando coherencia entre metas institucionales, curriculares y de gestión. Estos planes incorporan indicadores claros y plazos realistas, priorizando acciones de alto impacto y bajo costo inicial. La creación de equipos de mejora (interdisciplinarios o por dimensiones) distribuye responsabilidades, fomenta colaboración y acelera la ejecución mediante reuniones periódicas y protocolos de trabajo.

Los sistemas de monitoreo y rendición de cuentas incluyen dashboards de indicadores, revisiones trimestrales y mecanismos de retroalimentación continua, combinando autoevaluación interna con auditorías externas. Estas estrategias prácticas fortalecen la transparencia y el aprendizaje organizacional, permitiendo ajustes oportunos. En contextos educativos, su éxito depende de liderazgo que modele compromiso y proporcione recursos y tiempo protegido para estas dinámicas.

### **3.5. Casos de éxito y lecciones aprendidas: experiencias internacionales y nacionales de centros educativos que integran liderazgo estratégico con mejora continua**

Experiencias internacionales destacan el Plan Ceibal en Uruguay, donde liderazgo estratégico impulsó mejora continua mediante acceso universal a tecnología, formación docente y monitoreo de impactos, logrando reducción de brechas digitales y avances en equidad educativa. En Chile, escuelas con mejora sostenida (estudios de eficacia escolar) muestran cómo directivos estratégicos combinan liderazgo distribuido con ciclos PDCA, elevando resultados en SIMCE y clima escolar mediante

participación comunitaria y uso de datos. Lecciones incluyen la importancia de visión compartida y apoyo externo para sostenibilidad.

En México y Colombia, programas de mejora institucional (PMI y redes de escuelas) evidencian éxitos cuando líderes articulan diagnóstico, planificación y ajuste con participación docente y familiar, generando incrementos en rendimiento y bienestar. Casos como Sanger Unified (EE.UU.) ilustran beneficios del liderazgo distribuido en colaboración y desarrollo profesional. Las lecciones comunes resaltan que el éxito requiere liderazgo resiliente, recursos adecuados y cambio cultural gradual para institucionalizar la mejora continua.

### **3.6. Desafíos actuales y perspectivas futuras: liderazgo estratégico ante contextos de incertidumbre (post-pandemia, transformación digital, equidad educativa)**

Post-pandemia, el liderazgo estratégico enfrenta desafíos como recuperación de aprendizajes perdidos, salud socioemocional y brechas ampliadas por desigualdad digital. La transformación digital exige competencias para integrar herramientas TIC en pedagogía y gestión, pero persisten obstáculos como infraestructura limitada y resistencia docente en Latinoamérica. La equidad educativa demanda enfoques inclusivos que prioricen grupos vulnerables, exigiendo líderes capaces de adaptar estrategias a contextos inciertos.

Las perspectivas futuras apuntan a liderazgo adaptativo y distribuido, con énfasis en resiliencia, aprendizaje híbrido y uso ético de datos. La integración de IA y plataformas digitales ofrece oportunidades para personalización y monitoreo continuo, pero requiere formación masiva y políticas que reduzcan brechas. El liderazgo estratégico debe evolucionar hacia modelos colaborativos y prospectivos, promoviendo equidad y sostenibilidad en entornos volátiles para garantizar mejoras educativas inclusivas y de calidad.

## CONCLUSIONES.

1. El liderazgo estratégico ha evolucionado hacia enfoques integradores que, al combinarse con mejoramiento continuo, potencian la capacidad de las instituciones educativas para adaptarse a entornos volátiles, promoviendo visiones compartidas y alineación organizacional que superan limitaciones de modelos transaccionales tradicionales.
2. Los procesos de mejoramiento continuo, basados en Kaizen y PDCA, demuestran impactos positivos en rendimiento estudiantil y clima escolar cuando se adaptan al contexto educativo, destacando la importancia de la evaluación basada en datos y la superación de barreras como la resistencia al cambio mediante liderazgo facilitador.
3. La integración del liderazgo estratégico en ciclos de mejora fomenta el liderazgo distribuido y la participación comunitaria, elevando competencias directivas como la inteligencia emocional y la gestión del cambio, lo que resulta clave para generar culturas de aprendizaje colaborativo y sostenibilidad institucional.
4. Ante desafíos post-pandemia y digitales, el liderazgo estratégico ofrece perspectivas futuras orientadas a la equidad, con casos de éxito que evidencian la necesidad de recursos adecuados y formación continua para institucionalizar mejoras inclusivas en Latinoamérica.

## **RECOMENDACIONES.**

- Implementar programas de formación directiva que integren liderazgo estratégico y mejoramiento continuo, enfocándose en competencias como el uso de datos y gestión del cambio, para fortalecer la profesionalización en contextos educativos latinoamericanos.
- Promover la adopción de modelos como PMI y liderazgo distribuido en escuelas, incentivando la participación de docentes, familias y estudiantes en ciclos PDCA para superar resistencias y generar ownership colectivo en procesos de mejora.
- Desarrollar sistemas de monitoreo institucional basados en evidencia, utilizando dashboards digitales para facilitar ajustes oportunos y rendición de cuentas, priorizando equidad en entornos vulnerables post-pandemia.
- Fomentar alianzas con organismos internacionales como la OECD para adaptar experiencias exitosas, como el Plan Ceibal, a realidades locales, asegurando recursos y apoyo externo para sostener transformaciones digitales y pedagógicas inclusivas.

## REFERENCIAS CITADAS

- Agencia de Calidad de la Educación (Chile). (2020). Guía Metodológica para el Uso de Datos en Establecimientos Educativos.
- Bellei, C. (2009). La agenda pendiente en educación. LOM Ediciones.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Castillo et al. (2023). Panorama y desafíos de la tecnología educativa en América Latina y el Caribe. Southern Voice.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press. (Edición en español: Fuera de la crisis, 1993, Fondo de Cultura Económica).
- Flecha, R. (2015). Comunidades de aprendizaje: Transformar la educación. Hipatia Editorial.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Harvard University Press.
- Imai, M. (1986). Kaizen: La clave del éxito competitivo de Japón. CECSA.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112-129.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40 (1), 5-22.
- Ministerio de Educación de Chile. (2017). Planes de Mejora Institucional: Guía para establecimientos educativos.
- Murillo, F. J. (2006). La mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (3), 1-20.
- Murillo, F. J. (2007). Mejorar la escuela: Lo que el director puede hacer y lo que no debe hacer. La Muralla.

- Murillo, F. J. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8 (2), 1-15.
- Murillo, F. J., & Román, M. (2011). Mejora escolar en contextos de vulnerabilidad: Evidencias desde Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 4 (2), 45-67.
- OECD. (2010). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *TALIS 2018 Results: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners (Vol. I)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- OEI. (2022). *La transformación digital en la educación y los retos post-pandémicos*. Organización de Estados Iberoamericanos.
- OEI. (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Desarrollo profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos. <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/05/new-liderazgo-distribuido-en-la-educacion-en-america-latina-desarrollo-profesional.pdf>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y práctica*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264040847-es>
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 81-94. (Adaptado en contextos educativos posteriores).
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass. (Adaptado en contextos educativos posteriores).
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar: evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 19 (1), 1-15.