





**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESDE LA PEDAGOGÍA DOMINICANA: HACIA UN HUMANISMO CRÍTICO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**Dominican Pedagogy and Transformational Leadership:  
Towards Critical Humanism in Educational Management**Verónica Ysabel Agurto Olivari**Universidad San Ignacio de  
Loyola, Perú.*veronica.agurto@epg.usil.pe* <https://orcid.org/0009-0000-0660-2895>**José Agüero Alva**Universidad San Ignacio de  
Loyola, Perú.*jose.agueroa@epg.usil.pe* <https://orcid.org/0009-0000-4570-8270>**Herbert Robles Mori**Universidad San Ignacio de  
Loyola, Perú.*herbert.robles@epg.usil.com* <https://orcid.org/0000-0002-2473-4274>**Robert Jhonny Luis García**Universidad San Ignacio de  
Loyola, Perú.*robert.luis@usil.pe* <https://orcid.org/0000-0002-2511-3293>

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19010804>**RESUMEN**

El artículo tuvo como propósito analizar el liderazgo transformacional desde la pedagogía dominicana, considerando su impacto sobre la gestión educativa. En este marco, se sostiene que las tensiones neoliberales y la colonialidad afectan la educación y los procesos de liderazgo educativo en la región latinoamericana. Ante ello, el carisma dominicano se presenta como un hito histórico que promueve el humanismo cristiano. Con una trayectoria histórica que parte de las propuestas de Santo Domingo de Guzmán (s. XIII), se enfoca en la racionalidad crítica y los derechos de los vulnerables mediante la difusión del evangelio. En medio de ello, la Congregación de las Hermanas Dominicanas de la Inmaculada Concepción, ha ejemplificado este tipo de liderazgo en la formación educativa. La metodología empleada fue de revisión teórica que integra sistematización y resignificación. Se concluye que el liderazgo transformacional, en convergencia con la espiritualidad dominicana, va más allá de los enfoques corporativos, centrándose en la dignidad y el desarrollo integral de las personas. Este enfoque se consolida como una respuesta centrada en una visión ética y humanística del evangelio, la innovación y la gestión educativa proactiva, fundamental para asumir los retos del siglo XXI.

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional, pedagogía centrada en el estudiante, gestión educativa, humanismo crítico en educación, sostenibilidad.

**ABSTRACT**

The purpose of this paper was to analyze transformational leadership from the perspective of Dominican pedagogy, considering its impact on educational management. Within this framework, it is argued that neoliberal tensions and coloniality affect education and educational leadership processes in Latin America. In response to this, Dominican charisma is presented as a historical milestone that promotes Christian humanism. With a historical trajectory that begins with the proposals of Santo Domingo de Guzmán (13th century), it focuses on critical rationality and the rights of the vulnerable through the dissemination of the gospel. Amidst this, the Congregation of the Dominican Sisters of the Immaculate Conception has exemplified this type of leadership in educational training. The methodology used was a theoretical review that integrates systematization and re-signification. It is concluded that transformational leadership, in convergence with Dominican spirituality, goes beyond corporate approaches, focusing on the dignity and integral development of people. This approach is consolidated as a response, focusing on an ethical and humanistic vision of the gospel, innovation, and proactive educational management, which is fundamental to taking on the challenges of the 21st century.

**Keywords:** Transformational Leadership, Student-Centered Pedagogy, Educational Management, Critical Humanism In Education, Sustainability.

## INTRODUCCIÓN

En América Latina y el Caribe, la gestión educativa se ha visto enmarcada entre tensiones políticas neoliberales y la urgencia de formación ciudadana crítica. En este escenario, las instituciones educativas religiosas, han respondido a las demandas sociales, como una respuesta a la globalización y la colonialidad educativa. Ante este escenario, el liderazgo transformacional plantea una resignificación dialógica con la pedagogía crítica que va más allá de cualquier imposición organizativa, destacándose por su impacto y promoción de cambios que abarcan múltiples enfoques estructurales y culturales (Pedraja Reyes et al, 2021; Reyes y Medina, 2022).

En este orden de ideas, el carisma dominicano se percibe como una respuesta teológica a la colonialidad, cuyo énfasis se centra en la racionalidad crítica y la defensa de los vulnerables, lo que representa un claro antecedente al desenvolvimiento de lo que, más adelante, se conocería como Pedagogía Crítica en América Latina (Cerutti, 2006). En lo tocante a su implementación en las congregaciones femeninas como las Hermanas Dominicanas de la Inmaculada Concepción, esta temática no ha sido estudiada desde los enfoques de liderazgo y gestión pedagógica.

En virtud de lo anterior, el artículo pretende llenar un vacío epistémico a través de lo concebido como carisma dominicano que, a diferencia del liderazgo transformacional en sentido corporativo, pensado en el bienestar de las empresas, este hace una lectura desde la pedagogía crítica, con un cuestionamiento basado en la propuesta emancipatoria de la educación, que debe ser dialógica (Freire, 2005), intercultural (Walsh, 2020), representativa (Alvarado, 2025) y decolonial (Alvarado, 2024). Esta perspectiva humanística y crítica cuestiona los mo-

delos de liderazgo importados desde el Norte Global, buscando resignificar el carisma dominicano como una herramienta de transformación social en escenarios de desigualdad social.

Esta propuesta no deja de lado las tensiones existentes entre el carisma religioso y la colonialidad, así como la exclusión de diversidades y creencias, sino que problematiza esta realidad, pensando en los límites y posibilidades del liderazgo transformacional dominicano para mejorar la gestión educativa. De esta forma, resulta fundamental considerar cómo es posible la articulación del liderazgo transformacional con el carisma congregacional para así brindar respuestas a las demandas de la gestión educativa.

## FUNDAMENTACIÓN HISTÓRICA

El carisma dominicano se caracteriza por ser un enfoque humanista cristiano, nacido de las propuestas de Santo Domingo de Guzmán (1170-1221), fundador de la comunidad religiosa conocida como Orden de Predicadores (s. XIII), que concibe al ser humano de forma integral (Núñez, 2021; Ormazza, 2023), es decir, como una unidad sustancial de alma y cuerpo. Esta concepción antropológica es clave en los escenarios educativos que se fundamentan en esta premisa (Rojas et al., 2020).

Con el tiempo, la comunidad religiosa Orden de Predicadores fue creando instituciones educativas para la formación de las personas, para el desarrollo de vida y de los contextos sociales, políticos y económicos del momento (Díaz Sariego, 2024). Esta concepción religioso-antropológica responde a la propuesta emergente en la Edad Media que instaba a la recuperación de la racionalidad del evangelio mediante la transmisión a los otros. Esto contrastaba con los modelos tradicionales contemplativos al instar a la acción pastoral, lo que estableció a la pedagogía dominicana como una experiencia de educación teológica para llevar a cabo la predi-

cación del evangelio (Revue, 2018).

Desde la fundación de la Orden de Predicadores en 1216, su objetivo ha consistido en crear nuevos escenarios para fundar conventos, predicar y educar a través de espacios pedagógicos de desarrollo educativo. De este modo, el carisma dominicano ha predicado un humanismo cristiano integral a través de la formación humana y profesional en sus instituciones educativas, mostrando un liderazgo transformacional en su gestión educativa, logrando impactar en la formación de las personas favorablemente.

Tras su llegada a América Latina, la orden tuvo un crecimiento notorio y a partir del siglo XVI se encargó de no copiar las propuestas originarias de Europa, sino que generó tensiones con estas y con las misiones coloniales, adaptándose a una propuesta crítica hacia los contextos de dominación creciente en la región. Pese a ello, no fue hasta el siglo XIX cuando la congregación de la Inmaculada Concepción, fundada por Hedwige Portalet (1826-1894) en 1869, respondió a la propuesta de la laicidad y al proyecto de modernización católica, cuya propuesta consistía en predicar la verdad y portar la luz de Cristo.

Inspirada por el carisma de Santo Domingo de Guzmán, Hedwige Portalet fortaleció la Congregación de Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción, establecida en 1869 en Toulouse, Francia. Su vocación docente surgió del profundo deseo de servir a los más vulnerables, iniciando con la formación de niños ciegos en Toulouse. Este compromiso dio forma a su carisma: “predicar la verdad y portar la luz de Cristo”. La misión educativa de la Congregación se extendió hacia Latinoamérica, comenzando en Ecuador en 1889 y llegando a Perú en 1898, donde establecieron el colegio Santa Rosa en Trujillo. Este legado se extendió con la fundación de muchas instituciones educativas, entre ellas Santa Rosa en San Isidro,

Nuestra Señora del Rosario en Chiclayo y muchas más a lo largo del país, todas dedicadas a la formación integral cristiana y profesional de sus estudiantes.

A lo largo de 155 años de historia, celebrados en 2024, las Dominicas de la Inmaculada Concepción han mantenido su compromiso con la educación integral de la persona, promoviendo valores evangélicos y desarrollando procesos pedagógicos que reflejan su carisma y misión evangelizadora en cada una de sus instituciones y lugares donde está presente.

Desde entonces, estas hermanas se han dedicado a la enseñanza y a la formación integral de personas en sus instituciones educativas. Sin embargo, ello implicó dar lugar a una transferencia simbólica de poder; es decir, a cambio de su persistencia, la orden religiosa tuvo que educar a las elites peruanas, configurando una red educativa que incluía la evangelización y la pedagogía femenina para las clases pudientes.

No obstante, la visión del carisma no se perdió, sino que se institucionalizó por medio del Proyecto Educativo Institucional en 1898, que establecía la formación integral y la enseñanza de las niñas vulnerables como prioridad. En el contexto peruano, se crearon una serie de instituciones educativas a finales del siglo XIX y hasta la década de los setenta del siglo XX, consolidando la pedagogía dominicana y el liderazgo educativo más allá de los marcos catolicistas tradicionales.

Como puede apreciarse, la presencia de las comunidades religiosas católicas, y en particular de las Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción, ha desempeñado un papel significativo en el Perú y sus regiones, destacándose por su liderazgo. Esta congregación ha contribuido al desarrollo humano y del país mediante la creación de instituciones educativas orientadas a brindar una formación integral a hombres y mujeres peruanos (Anticona-Valderrama et al., 2023).

Este legado pedagógico encarna un carisma que integra de manera armoniosa el desarrollo humano y teológico, ofreciendo una visión integral del ser humano y su potencial para transformar la sociedad mediante la educación. Desde sus inicios, la espiritualidad dominicana ha promovido el liderazgo entre sus miembros, impulsando así la transformación de diversos contextos sociales a través de la labor educativa (Álamo y Falla, 2023).

En la actualidad, en la Congregación de las Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción (DIC), la educación de la persona constituye un eje fundamental para la promoción del liderazgo transformacional. La interacción entre estas dimensiones permite que el liderazgo no solo sea una tarea administrativa, sino también una herramienta para inspirar cambios significativos en la comunidad educativa, favoreciendo la formación integral y el compromiso social (Organización de las Naciones Unidas, 2023).

Como puede verse, los centros educativos dominicanos, en especial aquellos dirigidos por la Congregación de las Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción, han tenido un papel destacado en la formación de líderes (Peñalver-Higuera et al., 2023). No obstante, resulta fundamental reflexionar sobre la caracterización y sistematización del liderazgo transformacional basado en el carisma dominicano, especialmente desde la perspectiva de la gestión educativa llevada a cabo por las religiosas que forman parte de esta congregación (Pérez-Ortega y Moreno-Freites, 2019), aclarando que, esta investigación asume el carisma como una construcción histórica abierta, sujeta a revisión y a interpelación a través de los logros de los proyectos educativos que ha liderado.

## METODOLOGÍA

Para este estudio se ha empleado el método de investigación teórica que integra tres procesos fundamen-

tales: la sistematización del conocimiento establecido, la construcción hipotética y la resignificación (Hernández et al., 2014). Este enfoque permite analizar, estructurar y resignificar conceptos clave para desarrollar un marco teórico coherente y aplicable al campo de la educación. Para la recolección del material bibliográfico se ha utilizado Scopus, incluyendo artículos en español, inglés y portugués.

De esta manera, en la sistematización, se realiza un análisis crítico de la literatura existente sobre liderazgo transformacional, pedagogía dominicana y gestión educativa. Este proceso permite identificar patrones, vacíos y perspectivas clave en estos ámbitos, estableciendo una base sólida para el estudio. A partir de ello, se reconocen los elementos esenciales que conectan estos conceptos en un contexto educativo.

El enfoque metodológico utilizado se apoya en métodos de análisis-síntesis y hermenéutico-dialéctico, lo que garantiza una comprensión profunda y sistemática del liderazgo transformacional desde la pedagogía dominicana (Ortiz, 2012). La resignificación es el momento clave del proceso, ya que permite construir un marco teórico ético, transformador y centrado en la persona, diseñado para fortalecer la gestión educativa y promover el bien común. Este enfoque permite comprender cómo el liderazgo transformacional, enriquecido por la espiritualidad dominicana, fortalece la cohesión comunitaria, la innovación y la sostenibilidad en la gestión educativa (Delgado-Hito y Romero-García, 2021).

## RESULTADOS

El liderazgo es fundamental para optimizar la gestión institucional, especialmente en el ámbito educativo, donde el trabajo con las personas ocupa un lugar centrado en la formación integral del estudiante (Álamo, M., y Falla, D. ). Las instituciones educativas requieren líderes con una

visión amplia y actualizada, capaces de desempeñar sus funciones con eficacia y de adoptar un enfoque estratégico e innovador. Este liderazgo debe ser participativo y transformador, orientado a impulsar los cambios necesarios para responder a los retos y desafíos que plantea la educación en el contexto contemporáneo (Peña y Caruajulca, 2024).

Los principales comportamientos asociados al liderazgo transformacional incluyen la influencia idealizada atribuida al uso del carisma, la influencia idealizada conductual, la motivación inspiradora y mover a sus seguidores. (Pachón y Pautt 2023), en el ámbito educativo es efectivo cuando va más allá de motivar el desarrollo personal y profesional de quienes lo ejercen (Donoso y Gallardo, 2024). Su impacto debe reflejarse en el progreso integral de los estudiantes y en la mejora del aprendizaje hacia los objetivos comunes, consolidando una visión transformadora y sostenible de la educación (Vivas y Núñez, 2024).

Las teorías sobre liderazgo destacan su naturaleza dinámica, cambiante y en permanente evolución. La sinergia entre el líder y grupo es bidireccional: la situación influye en las interacciones y, simultáneamente, estas moldean la situación (Antonakis et al., 2004; Wofford, 1982). Entre los enfoques más estudiados y desarrollados actualmente se destaca al liderazgo transformacional, el principal referente es Bernard M. Bass (1985). Este liderazgo, desarrollado por Bass a partir de las ideas de House y Burns, promueve cambios en los seguidores mediante el reconocimiento del valor de objetivos organizacionales, motivándolos a trascender sus intereses personales.

El liderazgo transformacional se enfoca en generar cambios profundos en las actitudes de los integrantes del grupo, promoviendo su compromiso para redefinir objetivos y estrategias significativas (Muchinsky, 2001).

Este enfoque trasciende la influencia del líder sobre los miembros del grupo y busca empoderarlos para que se transformen, a su vez, en individuos de cambio. Como señalan Quijano (2001) y Molero et al. (2010), el propósito central de este modelo es transformar la organización, creando un entorno en el que los individuos puedan desarrollarse plenamente.

Ahora bien, para abordar las reflexiones sobre liderazgo transformacional desde la pedagogía dominicana, se recurrió a documentos oficiales de la Orden de Predicadores, en particular las Actas del Capítulo General, donde se recopilaron las directrices y análisis realizados a nivel mundial por los dominicos. Asimismo, se consultaron los documentos producidos por la Congregación de las Dominicas de la Inmaculada Concepción, con énfasis en aquellos vinculados a sus instituciones educativas, en los que se reflexiona sobre el liderazgo transformacional desde su carisma específico.

De la búsqueda anterior, se desprende que las instituciones son las que deben estar en constante actualización de sus sistemas para responder de forma efectiva desde sus estructuras a las exigencias que traen consigo los cambios (Flores et al., 2023). Esto permite sin duda alguna transformarse para responder a los desafíos que se van presentando. El sistema educativo, es una de las estructuras fundamentales para el desarrollo de un país, pero al mismo tiempo es el que más sufre cambios y transformaciones (Suárez et al., 2024).

El liderazgo, por tanto, es el ejercicio activo de esta capacidad, esto es, el paso de la potencialidad a la acción. Un liderazgo genuino se fundamenta en el binomio saber y enseñar, lo que implica no solo el dominio del conocimiento, sino también la habilidad de transmitirlo de forma efectiva (Vivas y Núñez, 2024), generando un

impacto significativo en quienes lo siguen. Según Bass (1985), el liderazgo transformacional se fundamenta en cuatro dimensiones clave: influencia idealizada, que fomenta el respeto y la confianza en el líder; motivación inspiradora, que impulsa a los seguidores hacia un propósito compartido; estímulo intelectual, que promueve el pensamiento crítico e innovador; y consideración individualizada, que atiende las necesidades particulares de cada miembro del equipo (Gallardo et al., 2023).

Por su parte, autores como Goleman (1995) y Kotter (2001) han subrayado la relevancia de las habilidades emocionales y estratégicas en esta forma de liderazgo. Un líder transformacional es capaz de gestionar el cambio, motivar a sus equipos y crear un entorno de confianza y colaboración (Flores et al., 2023). La integración de estas competencias es fundamental para enfrentar los complejos desafíos que las organizaciones enfrentan en la actualidad, consolidando así una dirección efectiva y adaptativa (Donoso y Gallardo, 2024).

El liderazgo transformacional ha sido objeto de estudio de muchas investigaciones a lo largo del tiempo, lo que refleja su relevancia en diversos campos. Sin embargo, es importante destacar que este concepto suele ser abordado desde diferentes perspectivas y enfoques, lo que enriquece su análisis. Las áreas más exploradas en torno a este tipo de liderazgo son, por un lado, las ciencias sociales y, por otro, los ámbitos de negocios, gestión y contabilidad.

Esta tendencia se refleja claramente en la Figura 1.

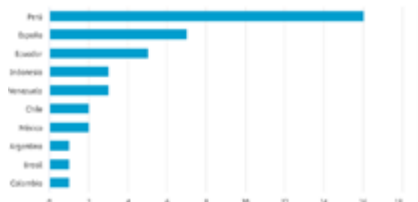
**Figura 1. Documentos por área temática sobre el liderazgo transformacional**



**Fuente:** elaborado por los autores (2025).

Perú, después de España, es el país que más ha contribuido al estudio e investigación sobre el liderazgo transformacional. Sin embargo, al limitar la búsqueda al período 2021-2024, se observa que Perú lidera en la cantidad de investigaciones realizadas sobre este tema. Esto queda evidenciado en la Figura 2 que muestra cómo el liderazgo transformacional ha adquirido relevancia en el ámbito académico.

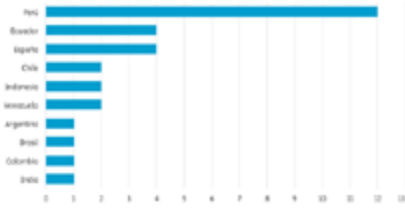
**Figura 2. Investigaciones sobre el liderazgo transformacional por país (2021-2024)**



**Fuente:** elaborado por los autores (2025).

Por su parte, la Figura 3 representa los artículos de investigación relacionados con liderazgo transformacional y educación, según la base de datos Scopus.

**Figura 3. El liderazgo transformacional y educación (2021-2024)**



**Fuente:** elaborado por los autores (2025).

La búsqueda documental sobre el liderazgo transformacional y su estrecha relación con la educación, desde el enfoque del carisma dominicano, puede realizarse a partir de tres documentos fundamentales. El primero es el Libro de las Constituciones y Ordenaciones (L.O.C., 2014), que orienta el ser y el quehacer de la comunidad religiosa, definiendo sus principios organizativos y espirituales. El segundo es la *Ratio Studiorum Generalis* (2017), que establece la importancia del estudio como elemento esencial de la vida dominicana y su propósito en la formación integral. Finalmente, las Actas de los Capítulos Generales ofrecen reflexiones y decisiones específicas que abordan temas relacionados con la misión, el liderazgo y la educación en la Orden. Estos textos, tanto de forma directa como indirecta, proporcionan un marco para comprender cómo el liderazgo transformacional se integra en la visión de la educación y apostolado de los dominicos.

Estos documentos, producto de encuentros globales de los superiores de la Orden bajo la dirección del Maestro, recogen lineamientos y estrategias para la misión dominicana. En las actas del último Capítulo General, celebrado en Tultenango, México en el año 2022. Se incluyeron reflexiones específicas sobre el lide-

razgo, subrayando su relevancia en los ámbitos pastoral, educativo y administrativo dentro de la Orden.

Un ejemplo de este enfoque se observa en la Universidad Pontificia de Santo Tomás de Aquino (Roma), conocida como el *Angelicum*, que desde 2021 ha reforzado su papel como centro de formación académica y espiritual para los frailes dominicos. En esta universidad ha potenciado el desarrollo del liderazgo como un componente esencial en la formación de los frailes, destacando la importancia de combinar el conocimiento teológico con habilidades de liderazgo orientadas al servicio de la comunidad (Cadoré, 2019)

Entre los documentos que abordan el liderazgo transformacional y la educación desde el carisma dominicano, específicos de la congregación, destacan el *Diseño de Luz y Verdad* (2024) y el *Proyecto Educativo Provincial* (2024). Ambos textos presentan una visión integral de la acción educativa, orientada hacia la buena formación de la persona como centro del proceso educativo.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

La investigación muestra una tendencia clara hacia el reconocimiento del liderazgo transformacional como un enfoque efectivo para promover cambios organizacionales, educativos y sociales. Autores como Del Carpio Ramírez y Rodríguez Cairo (2022) lo vinculan con la equidad en la administración, mientras que Bonifacio-Illanes et al. (2023) y Espinoza et al. (2023) subrayan su impacto en la cohesión organizacional y la cultura institucional. Esta convergencia destaca el potencial del liderazgo transformacional para alinear los valores organizacionales con los objetivos estratégicos, fomentando un entorno de innovación, motivación y compromiso colectivo.

Estos estudios coinciden en que el liderazgo transformacional se funda-

menta en la capacidad de inspirar y movilizar a equipos hacia metas compartidas. Es importante este aspecto que debe tomarse en cuenta, ya que es la visión compartida del liderazgo transformacional. Entre los temas recurrentes incluyen su influencia en la innovación (Soratna et al., 2023), la mejora de la calidad educativa (Anticona-Valderrama et al., 2023), la resiliencia organizacional en entornos digitales (Flores et al., 2021) y la sostenibilidad en PYMEs (Peña y Caruajulca, 2024). Asimismo, se resalta su eficacia en la transformación cultural (Peñalver-Higuera et al., 2023) y en la creación de una identidad organizacional sólida. Estos elementos confirman que este modelo de liderazgo es adaptable a contextos diversos y esenciales para el progreso organizacional.

Aunque el liderazgo transformacional es ampliamente estudiado, persisten vacíos epistemológicos significativos. Muchos estudios emplean enfoques descriptivos o correlacionales (Soratna et al., 2023; Pera et al., 2022), limitando su capacidad para establecer relaciones causales. Además, los mecanismos específicos que vinculan este liderazgo con resultados organizacionales, como la cultura organizacional o la calidad del servicio (Paulo César, 2024; Peña y Caruajulca, 2024), no están suficientemente detallados. También se identifican limitaciones en el análisis longitudinal, que podría evaluar la sostenibilidad de los cambios promovidos por este tipo de liderazgo.

No obstante, hay que destacar que el liderazgo denominado transformacional se consolida como una herramienta clave que aborda los desafíos contemporáneos en diferentes sectores. Su capacidad para fomentar el compromiso, la innovación y la cohesión lo posiciona como un modelo relevante en un entorno laboral y social en constante cambio. En educación, por ejemplo, promueve la implementación de metodologías in-

novadoras (Anticona-Valderrama et al., 2023), mientras que en la gestión pública impulsa culturas organizacionales más inclusivas y flexibles (Espinoza et al., 2023).

Entre las limitaciones que se encuentran está la predominancia de enfoques teóricos (Flores et al., 2021) que limita la aplicabilidad inmediata de las recomendaciones en el ámbito práctico. Los estudios sugieren que el liderazgo transformacional tiene un potencial transformador significativo, pero su implementación requiere un entendimiento más profundo de los contextos específicos y de los procesos de cambio organizacional. Por ejemplo, la actualización tecnológica en el liderazgo educativo (Soratna et al., 2023) o la mediación cultural en PYMEs (Peña y Caruajulca, 2024) son aspectos clave para maximizar su impacto.

A partir de la sistematización de literatura revisada, es necesario un modelo teórico basado en el liderazgo transformacional desde una perspectiva del carisma dominicano, ya que existen importantes estudios a nivel práctico y documental reflejados en este estudio. Esto permite hacer una reflexión sobre el tema, así como resaltar aspectos únicos y brindar aportes desde el ámbito educativo. En efecto, el modelo del liderazgo transformacional desde una perspectiva pedagógica, según el carisma dominicano, aporta un enfoque humanista centrado en la persona para potenciar sus capacidades y en bien común.

De esta manera, el liderazgo transformacional, enriquecido por la espiritualidad dominicana, se presenta como una respuesta integral a las necesidades del mundo contemporáneo (Martínez Díez, 1991). Este modelo combina la capacidad de inspirar y motivar equipos con una visión ética y humanista, orientada hacia el bienestar colectivo. La espiritualidad dominicana, centrada en valores como la justicia y la compasión, refuerza su

capacidad para generar transformaciones profundas y sostenibles en diversos contextos (Cos, 2021). En un mundo en constante cambio, este enfoque se convierte en una herramienta clave para abordar desafíos tanto organizacionales como sociales.

La educación, especialmente en los colegios dominicos de Latinoamérica, se identifica como un espacio crucial para implementar este modelo de liderazgo (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2021). Al integrar los valores dominicos con las prácticas pedagógicas, las instituciones educativas pueden liderar con propósito, generando efecto positivo en las comunidades y en la sociedad en general. Este enfoque subraya la necesidad de formar líderes educativos capaces de adoptar estrategias éticas y humanistas que promuevan el desarrollo integral y la edificación de un mundo más equitativo y solidario.

El liderazgo transformacional pedagógico prioriza la dignidad y el desarrollo integral de las personas, considerando la educación como un medio para formar individuos completos capaces de vivir con valores y transformar su entorno. Este modelo enfatiza la importancia de la ética y la congruencia en la acción del líder, quien debe ser un ejemplo vivo de virtudes como la prudencia, la humildad y la justicia. Por medio de la empatía y la escucha activa, el líder construye relaciones fundadas en confianza y respeto, primordiales para la cohesión social y el fortalecimiento de la comunidad educativa.

Desde la perspectiva dominica, el desarrollo espiritual y moral ocupa un lugar central en el liderazgo transformacional. Este enfoque no solo impulsa la adquisición de competencias académicas, sino que también fomenta virtudes como la esperanza y la caridad, esenciales para la formación integral de estudiantes y docentes. La educación se convierte así en un espacio transformador donde

se desarrollan capacidades tanto intelectuales como éticas, preparando a las personas para enfrentar los retos contemporáneos con resiliencia y responsabilidad social.

De manera que el liderazgo transformacional pedagógico desde una perspectiva humanista articula virtudes, valores y competencias para transformar los procesos educativos y las relaciones humanas. Este modelo trasciende los resultados inmediatos al proyectar una visión a largo plazo basada en la dignidad humana y el desarrollo de ciudadanos éticos (Cardoré, 2019). En el ámbito educativo, la integración con la espiritualidad dominica no solo inspira a los líderes, sino que redefine su rol como agentes de cambio social, promoviendo comunidades justas y solidarias. Sin embargo, para su implementación efectiva, se requieren líderes comprometidos con la integración de estos principios en sus prácticas cotidianas, superando los desafíos propios de los sistemas educativos actuales (Díaz Sariego, 2024)

## CONCLUSIONES

Del análisis sobre el liderazgo transformacional a la luz de la pedagogía dominicana evidencia su potencial para convertirse en un modelo de gestión educativa integral, humanista y eficiente, con una visión de cambio para América Latina y el Caribe. Este enfoque tiene una trayectoria histórica enraizada en la constante búsqueda de la reivindicación de los sectores vulnerables, siendo una respuesta dialógica que trasciende los estándares corporativos de liderazgo traídos del Norte Global.

El carisma dominicano hace énfasis en la formación del ser humano, considerando este como una dualidad (alma-cuerpo), característica que le dota de razón y que dota al liderazgo de una dimensión ética y humanística. Este modelo compagina esfuerzos con las propuestas emancipatorias

del Sur Global, pues evidencia un talante dialógico, crítico, representativo y culturalmente diverso, pensado para el bien común y como propuesta para superar las desigualdades educativas.

Al integrar el liderazgo transformacional con la espiritualidad dominicana se ve fortalecida la gestión educativa, en tanto que promueve la cohesión social, la innovación y el bien común. Este tipo de liderazgo transmite empatía, respeto y valores compartidos que impulsan el cambio a nivel socioeducativo. Esto ha sido una característica histórica presente en las Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción, con un legado humanístico y pedagógico pensado para el desarrollo humano, afianzado en la promulgación del evangelio, sin perder de vista la adecuación a los cambios educativos exigidos.

Como posibles recomendaciones se insta a integrar la racionalidad crítica, la defensa de los sectores vulnerables y el talante cristiano a los proyectos educativos institucionales, como una forma de consolidar el liderazgo renovador y transformacional a través de la justicia social y la formación de ciudadanos comprometidos con la comunidad. Asimismo, se considera esencial implementar programas de formación gerencial que incluya el liderazgo transformacional con connotaciones espirituales y morales, pues los líderes deben mostrar congruencia ética y virtudes cristianas para actuar como promotores del cambio.

Finalmente, como futuras líneas de investigación se propone la realización de estudios estadísticos, longitudinales que evalúen los cambios suscitados por el liderazgo transformacional en instituciones dominicanas. Esto permitirá cotejar resultados y determinar el impacto de estas congregaciones sobre la cultura y la sociedad.

## REFERENCIAS

Álamo, M., y Falla, D. (2023). Transformational leadership and its relationship with socio-emotional and moral competencies in pre-service teachers. *Psychology, Society and Education*, 15(1), 48-56.

Alvarado, J. (2024). Colonialidad del saber: una revisión crítica a partir de la pedagogía decolonial. *Encuentro Educativo*, 31(1), 177-189. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12141551>

Alvarado, J. (2025). Interculturalidad, decolonialidad y representaciones sociales. *Revista Digital La Pasión del Saber*, 15(28), 66-84. <https://www.lapasiondelsaber.ujap.edu.ve/index.php/lapasiondelsaber-ojs/article/view/392>

Anticona-Valderrama, D. M., Sernaque, M. V. R., Moreano, A. B. R., Álvarez, M.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2yhid=8ysid=e726c96f-9545-45f3-a211-3f8856245c00%40sessionmgr7>

Bonifacio-Illanes, I., Salazar-Sánchez, S., Meneses-Claudio, B., y Zárate-Ruiz, G. (2023). Liderazgo transformacional y su influencia en el desarrollo organizacional del taller industrial de la empresa electromecánica de Ate, 2022. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2, 479.

Burns, J. M. (2013). *Liderazgo*. Editorial Harper.

Cadoré, B. (2019). *Escuchar, con Dios, los latidos del corazón*. San Esteban.

Cerutti, H. (2006). *Filosofía de la Liberación Latinoamericana*. Fondo de Cultura Económica, México.

Cos, J. (2021). *Predicadores. Historia de la espiritualidad dominicana*.

Del Carpio Ramírez, R. J., y Rodríguez Cairo, V. (2022). Liderazgo transformacional: Aspectos éticos para la gestión y administración de la justicia. *Revista de Filosofía (Venezuela, 39)*(101), 287–297.

Delgado-Hito, P., y Romero-García, M. (2021). Métodos teóricos de investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/347987929\\_METODOS\\_TEORICOS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_ANALISIS-SINTESIS\\_INDUCCION-DEDUCCION\\_ABSTRACTO\\_CONCRETO\\_E\\_HISTORICO-LOGICO](https://www.researchgate.net/publication/347987929_METODOS_TEORICOS_DE_INVESTIGACION_ANALISIS-SINTESIS_INDUCCION-DEDUCCION_ABSTRACTO_CONCRETO_E_HISTORICO-LOGICO)

Díaz Sariego, J. (2024). *Tomás de Aquino. La Sabiduría de Dios*. San Esteban.

Donoso, D., y Gallardo, A. M. (2024). Acortando la brecha: aplicación de la IA y la estadística bayesiana a la formación tradicional en liderazgo educativo. *European Public and Social Innovation Review*, 9.

Espinoza, J. J. C., Ardian, L. A. B., Ramos Y Yovera, S. E., Jordan, F. M. L., y Ayala, A. C. N. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: El caso del Municipio Provincial de Huaura- Perú. *Suma de Negocios*, 14(31), 95–101.

Flores Ccanto, F., Pozo Curo, C., Flores Conislla, L. D., y Adauto Medina, W. A. (2021). Desafíos del liderazgo transformacional en asuntos de ciberseguridad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Número Especial 5), 417–429.

Flores, F., García, C., Condori, Y., y Pacho, G. (2023). Liderazgo directivo para la educación virtual en la institución educativa de Perú. *Encuentros (Maracaibo)*, 17, 228–237.

Freire, Paulo. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores, México.

hGallardo, Y., de la Serna-Tuya, A. S., Soto, A., Hernández, G., y Gallardo, Y. (2023). Enseñanza de la ética empresarial: experiencia de innovación para promover el liderazgo. *Formación Universitaria*, 16 (3), 1–10.

Goleman, D. (2001). *Inteligencia emocional*. Editorial Bantam Books.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2021). El liderazgo de los directores y directoras y por qué son tan importantes durante la pandemia COVID. <http://blog.intef.es/inee/2021/02/22/el-liderazgo-de-los-directores-y-directoras-y-por-que-son-tan-importantes-durante-la-pandemia-covid/>

Kotter, J. (2001). Liderar el cambio. En A. Athos et al. *Harvard Business Review: Gestión del cambio* (pp. 7–29). Barcelona: Ediciones Deusto.

Martínez Díez, F. (1991). *Domingo de Guzmán, evangelio viviente*. Salamanca.

Organización de las Naciones Unidas. (2023). El Junhua secretario general Adjunto de Asuntos Económicos y Sociales. *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Ormaza Cevallos, M. G., Lozano Jaramillo, G. A., Chávez Franco, J. A., y Andrade Vera, S. A. (2023). Transformational leadership: An effective approach for the work performance of Ecuadorian SMEs. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1678–1692.

Ortiz, J. (2012). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 17(3), 2430. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/download/2133/2079/4307>

Pachón, M. L. y Pautt, G. M. (2024). Liderazgo en el aula y la eficacia do-

cente como variable moderadora en el rendimiento académico. *Revista Colombiana de Educación*, (92), 370-396. <https://doi.org/10.17227/rce.num92-17229>

Paulo César, C.-I. (2024). Liderazgo transformacional y calidad de servicio en organización de servicios comunitarios. En *Actas de la multi-conferencia internacional LACCEI para Ingeniería, Educación y Tecnología*.

Peña, J., y Caruajulca, P. (2024). El papel mediador de la cultura organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en las PYMES. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 37(2), 301–314.

Peñalver-Higuera, M. J., Sierralta-Pinedo, S., Guerra-Castellanos, Y. B., y Abreu Fuentes, J. R. (2023). Liderazgo transformacional desde la perspectiva del Yo: Claves para una antropología pedagógica extraescolar. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1075–1088.

Pérez Ortega, G., y Moreno-Freites, Z. (2019). Model of relationship of transformational leadership and university management. *DYNA (Colombia)*, 86(210), 9–16.

Revuelta, R. (2018). Los dominicos y la traducción. Su contribución a la educación durante la Baja Edad Media y el Renacimiento. En Antonio Bueno (Editor). *Los dominios españoles e iberoamericanos en la traducción* (pp. 461-497). Editorial Labor Educativa. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6554670>

Reyes, J. M., y Medina, A. P. (2022). Leadership and multiple intelligences. Contributions for a transformational management. *Encuentros (Maracaibo)*, 16), 340–356.

Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., y Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la

perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia (Ecuador)*, 28), 237–262.

Soratna, N. G., Flores Perozo, I. D. C., Soto, C. R. S., Meliana, N. G. S., y Jesús,

Suárez-Amaya, W., Ganga-Contreras, F., Alarcón-Henríquez, N., y Abello-Romero, J. (2024). Leadership trends in institutions of higher education: A bibliometric review. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(2), 45–64.

Vivas, A. J., y Núñez, P. P. (2024). Implicación del liderazgo pedagógico en el desarrollo profesional docente. Un estudio en Latinoamérica. *Estudios Sobre Educación*, 47, 101–123.

Walsh, Catherine (2020). Agrietando el orden social y construyendo desde una praxis decolonial. *Revista Educación, Política y Sociedad*, 5(2), 171-194. <https://revistas.uam.es/revps/article/view/12583/12454>.