

AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026
ENERO-JUNIO



AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026

ENERO-JUNIO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Cultura de innovación en la gestión escolar: estrategias gerenciales para el aprendizaje y la competitividad

Toledo Purguaya, Ruth Janet*

Trujillo Medrano, Betty**

Quispe Salazar, Marcelino Abundio***

Matías Cristóbal, Obed Isaías****

Resumen

Se analiza la relación entre la cultura de innovación y las estrategias gerenciales en instituciones educativas de Lima, Perú. En un entorno educativo globalizado y competitivo, la capacidad de innovar se ha convertido en un factor determinante para la sostenibilidad y el éxito institucional. Este estudio, de enfoque cuantitativo y diseño correlacional, examinó cómo una cultura que fomenta el liderazgo transformacional, el clima innovador, la gestión del conocimiento y el uso de tecnología se asocia con la aplicación de estrategias gerenciales efectivas. Se aplicaron dos cuestionarios validados a una muestra de 285 directivos y docentes. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativa ($r = 0.478$, $p < 0.001$) entre la cultura de innovación y las estrategias gerenciales. Se concluye que el fortalecimiento de una cultura innovadora es fundamental para potenciar la competitividad y la calidad del aprendizaje, recomendándose a los líderes educativos invertir en el desarrollo de competencias directivas que impulsen la transformación organizacional.

Palabras clave: cultura de innovación; estrategias gerenciales; gestión escolar; liderazgo transformacional; competitividad institucional.

Recibido: 07.01.26

Aceptado: 19.03.26

- * Maestra en Gestión Pública. Especialista en Servicio de Apoyo Educativo Especializado Virtual (SAEEV) para el Programa de Intervención Temprana (PRITE), Ministerio de Educación del Perú. Candidata a doctora en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Email: rtoledopu@ucvvirtual.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8210-4425>
- ** Doctora en Educación. Docente adjunta a la Coordinación del Programa de Doctorado en Educación. Docente catedrática de posgrado en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Email: trujillo@ucv.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9647-9583>
- *** Doctor en Ciencias de la Educación. Docente del Programa de Maestría en Educación Infantil y Neuroeducación. Docente catedrático de posgrado en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Email: maquispe-sa@ucvvirtual.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4436-8985>
- **** Posdoctoral en educación y tecnología e investigación Responsable de investigación, Escuela de Ciencias de la Comunicación Lima-Norte. Docente asesor de Investigación Científica de la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Email: omatiascr@ucvvirtual.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6378-0719>

Culture of innovation in school management: managerial strategies for learning and competitiveness

Abstract

This research analyzes the relationship between the culture of innovation and management strategies in educational institutions in Lima, Peru. In a globalized and competitive educational environment, the ability to innovate has become a determining factor for institutional sustainability and success. This study, with a quantitative approach and correlational design, examined how a culture that promotes transformational leadership, an innovative climate, knowledge management, and the use of technology is associated with the application of effective management strategies. Two validated questionnaires were administered to a sample of 285 principals and teachers. The results revealed a positive and significant correlation ($r = 0.478$, $p < 0.001$) between the culture of innovation and management strategies. It is concluded that strengthening an innovative culture is essential to enhance competitiveness and the quality of learning, recommending that educational leaders invest in the development of managerial skills that drive organizational transformation.

Keywords: innovation culture; management strategies; school management; transformational leadership; institutional competitiveness.

1. Introducción

La dinámica del siglo XXI, caracterizada por la globalización, la transformación digital y la creciente competitividad, ha impuesto a las instituciones educativas el desafío ineludible de reinventarse (UNESCO, 2024). En este contexto, la innovación ha dejado de ser una opción para convertirse en un pilar estratégico para la supervivencia y el desarrollo sostenible de cualquier organización escolar (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024; Arciénaga et al., 2018). La capacidad de una institución para generar y adaptar nuevas ideas, procesos y tecnologías no solo define su posicionamiento en el ecosistema educativo, sino que también

impacta directamente en la calidad del aprendizaje y la formación de los estudiantes (Choque & Salvatierra, 2025).

Sin embargo, la innovación no surge de manera espontánea; requiere de una cultura organizacional que la nutra y de estrategias gerenciales que la dirijan de manera intencionada (Siesquén et al., 2025a; Parra et al., 2017; Mayorga, 2025). La gestión escolar en América Latina enfrenta barreras estructurales y culturales que a menudo limitan su capacidad de transformación. Modelos de gestión tradicionales, la resistencia al cambio y la falta de recursos son solo algunos de los obstáculos que dificultan la consolidación de una cultura de innovación (Brookings Institution, 2024;

INCAE Business School, 2025).

A pesar de ello, existe un creciente reconocimiento de que el liderazgo directivo juega un rol crucial como catalizador del cambio. Un líder transformacional no solo inspira una visión compartida, sino que también fomenta un clima de confianza y colaboración donde la experimentación y el aprendizaje continuo son valorados (Al-Husseini et al., 2021; Román et al., 2025; Alonzo et al., 2023). En el contexto peruano han demostrado que el liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con la planeación estratégica y la motivación docente, sentando las bases para procesos de mejora continua (La Riva Quiroz et al., 2025).

El problema central que aborda esta investigación es la aparente desarticulación entre la promoción de una cultura de innovación y la implementación de estrategias gerenciales coherentes en las instituciones educativas. A menudo, los esfuerzos por innovar se manifiestan en iniciativas aisladas que no logran permear la estructura organizacional ni traducirse en una ventaja competitiva sostenible (Jabbar et al., 2020).

Esta investigación plantea que, para que la innovación sea efectiva, debe estar anclada en una cultura organizacional sólida y ser gestionada a través de un marco estratégico claro. Por lo tanto, el objetivo es analizar la relación entre la cultura de innovación, en sus dimensiones de liderazgo transformacional, clima innovador, gestión del conocimiento y tecnología educativa, y las estrategias gerenciales en instituciones educativas de Lima, Perú.

Para ello, se describen los niveles de cultura de innovación y estrategias gerenciales en la muestra estudiada;

se determina la correlación entre las dimensiones de la cultura de innovación y las estrategias gerenciales y se identifica cuál dimensión de la cultura de innovación tiene mayor influencia sobre las estrategias gerenciales.

Se definen hipótesis, siendo la central (H_1): existe una relación positiva y significativa entre la cultura de innovación y las estrategias gerenciales, y la hipótesis nula (H_0), que no existe una relación significativa entre ambas variables. Este estudio busca aportar evidencia empírica que permita a los directivos y gestores educativos comprender la importancia de cultivar un entorno innovador como base para el desarrollo de estrategias que potencien el aprendizaje y la competitividad institucional en el desafiante panorama actual.

2. Cultura de innovación en el ámbito educativo: sustento Teórico

La construcción de una cultura de innovación en el ámbito educativo no es un fenómeno aislado, sino que se fundamenta en la interacción de diversos componentes teóricos que explican cómo las organizaciones aprenden, se adaptan y generan valor. Este sustento teórico se articula en torno a tres ejes principales: la gestión del conocimiento como motor de la innovación, el liderazgo como catalizador del cambio y la cultura organizacional como el ecosistema que nutre la creatividad y la competitividad.

2.1. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

La gestión del conocimiento es un pilar fundamental para la innovación. Se

concibe como el proceso sistemático de crear, capturar, compartir y utilizar el conocimiento para mejorar el rendimiento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995). En el contexto educativo, esto implica transformar las experiencias y el saber individual de los docentes en un activo institucional. La gestión del conocimiento eficaz, se apoya en herramientas tecnológicas y en una cultura de colaboración, que impacta positivamente en la calidad de la enseñanza y en la capacidad de la institución para adaptarse a nuevos desafíos (Díaz, 2025). El aprendizaje organizacional, entendido como la capacidad de una institución para aprender de su experiencia y mejorar continuamente, es el resultado directo de una gestión del conocimiento bien estructurada (Castañeda, 2025). Cuando los docentes y directivos participan en ciclos de reflexión y práctica, la institución desarrolla una inteligencia colectiva que le permite innovar de manera sostenible (Cantón & Ferrero de Lucas, 2015).

2.2. Liderazgo transformacional y estrategias gerenciales

El rol del liderazgo es insustituible para impulsar la innovación. El liderazgo transformacional, en particular, se ha identificado como un factor clave para movilizar a los equipos hacia una visión de cambio (Alonzo et al., 2023). Este estilo de liderazgo no se limita a la gestión de recursos, sino que se enfoca en inspirar, motivar y empoderar a los miembros de la organización para que trasciendan sus propios intereses en pro de un objetivo común. Los líderes transformacionales fomentan un clima de seguridad psicológica donde el error es visto como

una oportunidad de aprendizaje, lo cual es esencial para la experimentación y la creatividad (Lucero, 2024). La eficacia de este liderazgo se materializa en la formulación e implementación de estrategias gerenciales coherentes, que alinean los recursos, la estructura y los procesos de la institución con los objetivos de innovación.

2.3. Cultura organizacional y clima innovador

La cultura organizacional es el “caldo de cultivo” donde la innovación florece o se marchita. Se define como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Una cultura que promueve la apertura, la colaboración, la asunción de riesgos y la orientación al aprendizaje es fundamental para crear un clima innovador (Wuletu et al., 2024). Este clima se manifiesta en un ambiente de trabajo donde los individuos se sienten motivados a proponer nuevas ideas y a experimentar sin temor a represalias (Soplin, 2024). La evidencia empírica demuestra que un clima organizacional positivo no solo mejora el desempeño docente, sino que también se correlaciona directamente con la capacidad de la institución para implementar estrategias gerenciales efectivas y, en última instancia, para mejorar su competitividad y la calidad del aprendizaje que ofrece (Huapaya et al., 2023).

3. Aspectos metodológicos

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con el propósito de determinar el grado de relación entre las variables cultura de innovación y

estrategias gerenciales (Hernández et al., 2014). Se adoptó un diseño no experimental de tipo transversal, ya que los datos se recolectaron en un único momento en el tiempo para describir las variables y analizar su interrelación en su estado natural, sin manipulación deliberada por parte de los investigadores. El alcance de la investigación fue correlacional, buscando especificar las propiedades y características de los conceptos estudiados y medir la asociación entre ellos.

La población estuvo constituida por directivos y docentes de instituciones educativas de nivel básico y medio de Lima Metropolitana, Perú. Se seleccionó una muestra de 285 participantes mediante un muestreo probabilístico estratificado, garantizando la representatividad de los diferentes niveles educativos y roles dentro de las instituciones. Los criterios de inclusión fueron: ser directivo o docente con un mínimo de dos años de experiencia laboral en la institución educativa y aceptar participar voluntariamente en el estudio.

Para la medición de las variables se utilizaron dos instrumentos tipo Likert. La variable cultura de innovación se midió con el Cuestionario de Cultura de Innovación en Gestión Escolar (CCIGE), compuesto por 24 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: liderazgo transformacional, clima organizacional innovador, gestión del conocimiento y tecnología educativa. El instrumento demostró una alta confiabilidad (α de Cronbach = 0.89) y una sólida validez de contenido (V de Aiken = 0.92), siguiendo los lineamientos de Fuad et al. (2022) para la medición de cultura de innovación en contextos educativos.

La variable estrategias gerenciales

se midió con el Cuestionario de Estrategias Gerenciales (CEG), conformado por 20 ítems agrupados en cuatro dimensiones: planificación estratégica, organización institucional, dirección pedagógica y control y evaluación (Peña, 2025). Este cuestionario también presentó una alta confiabilidad (α de Cronbach = 0.87) y validez de contenido (V de Aiken = 0.90).

El procedimiento de recolección de datos se llevó a cabo entre marzo y mayo de 2024. Primero, se obtuvieron los permisos correspondientes de las autoridades de las instituciones educativas seleccionadas. Posteriormente, se procedió a la aplicación de los cuestionarios de forma presencial, asegurando el anonimato y la confidencialidad de los participantes. El tiempo promedio para completar ambos instrumentos fue de 20 a 25 minutos.

Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 26. Se realizaron análisis descriptivos (media, desviación estándar) y, para la contrastación de la hipótesis, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson, previa comprobación de la normalidad de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. El nivel de significancia estadística establecido fue de $p < 0.05$.

4. Estado de la cultura de innovación y las estrategias gerenciales en instituciones educativas: Resultados

El análisis de los datos recopilados permitió obtener una visión detallada del estado de la cultura de innovación y las estrategias gerenciales en las instituciones educativas evaluadas, así como determinar la relación entre ambas variables. En primer lugar, se

realizó un análisis descriptivo de las variables de estudio para comprender su comportamiento en la muestra. La variable cultura de innovación obtuvo una media global de 3.63 (DE = 0.58) en una escala de 1 a 5, lo que indica una percepción general de nivel moderado-alto de esta cultura en las instituciones.

Al analizar sus dimensiones, se observó que el liderazgo transformacional fue la dimensión mejor valorada (M = 3.78, DE = 0.66), sugiriendo que los directivos son percibidos como agentes que promueven el cambio y la motivación, hallazgo consistente con lo reportado por La Riva et al. (2025). Por otro lado, la gestión del conocimiento fue la dimensión con la media más baja (M = 3.48, DE = 0.71), lo que podría señalar una oportunidad de mejora en

los procesos de creación, socialización y aplicación del conocimiento institucional, aspecto destacado por Álvarez-Cedillo et al. (2020) como crítico para la innovación educativa.

En cuanto a la variable estrategias gerenciales, la media global fue de 2.40 (DE = 0.46), lo que refleja un nivel de aplicación que tiende a ser bajo-moderado. Este resultado sugiere que, si bien existe una base de cultura innovadora, su traducción en prácticas gerenciales concretas y sistemáticas aún es un desafío para las instituciones estudiadas, situación similar a la identificada por Naranjo et al. (2016) en instituciones de educación superior latinoamericanas. La Tabla 1 resume los estadísticos descriptivos para ambas variables y sus dimensiones.

Tabla 1
Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

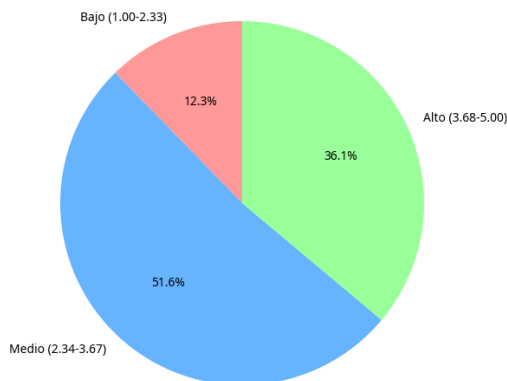
Variable	N	Media	DE	Mínimo	Máximo
Liderazgo Transformacional	285	3.78	0.66	1.53	5.00
Clima Innovador	285	3.58	0.76	1.00	5.00
Gestión del Conocimiento	285	3.48	0.71	1.00	5.00
Tecnología Educativa	285	3.68	0.68	1.00	5.00
Cultura de Innovación (Global)	285	3.63	0.58	1.91	4.99
Estrategias Gerenciales (Global)	285	2.40	0.46	1.18	3.79

Nota: DE = Desviación Estándar. Escala de medición: 1-5 (Likert).

Para una mejor comprensión de la distribución de las percepciones, se categorizaron los niveles de ambas variables en bajo, medio y alto. Como se observa en el gráfico 1, más de la mitad

de los participantes (51.6%) percibe un nivel medio de cultura de innovación, y un considerable 36.1% la percibe en un nivel alto.

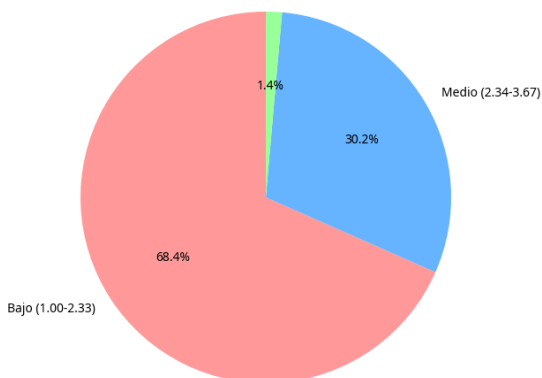
Gráfico 1
Niveles de Cultura de Innovación



En contraste, en el gráfico 2 muestra que la percepción sobre las estrategias gerenciales se concentra mayoritariamente en el nivel bajo

(68.4%), lo que refuerza la idea de una brecha entre la cultura y la práctica gerencial.

Gráfico 2
Niveles de estrategias gerenciales



Para responder al objetivo principal de la investigación, se procedió a realizar el análisis de correlación de Pearson entre la cultura de innovación y las estrategias gerenciales. Los resultados,

presentados en la Tabla 2, muestran una correlación positiva y significativa de nivel moderado ($r = 0.478$, $p < 0.001$) entre ambas variables.

Este hallazgo permite rechazar la

hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis de investigación (H_1), confirmando que existe una relación directa entre la cultura de innovación y las estrategias gerenciales en la muestra estudiada. El coeficiente de determinación ($R^2 = 0.228$)

indica que el 22.8% de la variabilidad en las estrategias gerenciales puede ser explicada por la cultura de innovación, proporción estadísticamente significativa según los criterios de Cohen (1988).

Tabla 2
Correlación entre cultura de innovación y estrategias gerenciales

Relación	r de Pearson	Sig. (bilateral)	N	Interpretación
Cultura de Innovación → Estrategias Gerenciales	0.478	< 0.001	285	Correlación positiva moderada

Nota: La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

El análisis de las correlaciones entre las dimensiones de la cultura de innovación y la variable de estrategias gerenciales (Tabla 3) revela que todas las dimensiones se asocian de manera positiva y significativa. La dimensión Clima Innovador ($r = 0.328$, $p < 0.01$) es la que presenta la correlación más fuerte, seguida por la Tecnología Educativa ($r = 0.252$, $p < 0.01$). Esto sugiere que un ambiente que promueve la creatividad

y la seguridad psicológica, junto con el uso efectivo de la tecnología, son los componentes de la cultura innovadora que más influyen en la implementación de estrategias gerenciales, hallazgo que coincide con los planteamientos de Flores y Herrera (2025) sobre la importancia del clima organizacional, y con las observaciones de Witthöft et al. (2024) respecto al rol de la tecnología en la innovación escolar.

Tabla 3
Matriz de correlaciones entre dimensiones y variables

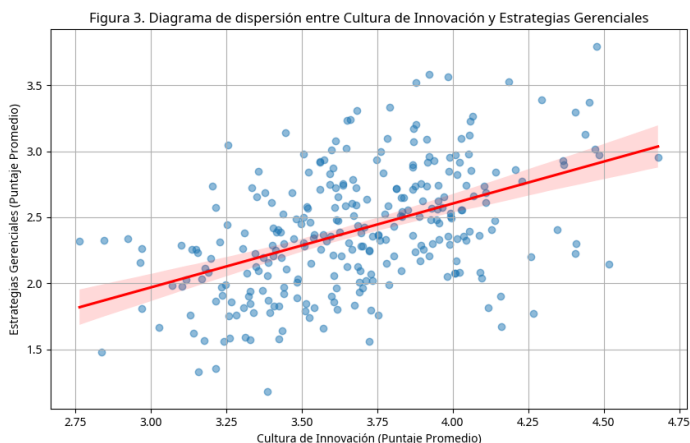
Dimensión	Estrategias Gerenciales
Liderazgo Transformacional	0.170**
Clima Innovador	0.328**
Gestión del Conocimiento	0.137*
Tecnología Educativa	0.252**

Nota: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

Finalmente, el diagrama de dispersión (ilustración 1) ilustra visualmente la tendencia positiva de la relación entre la cultura de innovación y las estrategias gerenciales. A medida

que aumentan los puntajes en cultura de innovación, también lo hacen los puntajes en estrategias gerenciales, confirmando la naturaleza directa de su asociación.

Ilustración 1 Diagrama de dispersión



Los resultados de esta investigación confirman la existencia de una relación positiva y significativa entre la cultura de innovación y las estrategias gerenciales en las instituciones educativas analizadas, lo que permite aceptar la hipótesis de investigación. El coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.478$) indica una asociación moderada, sugiriendo que a medida que se fortalece una cultura orientada a la innovación, se favorece la implementación de estrategias gerenciales más efectivas. Este hallazgo es consistente con la literatura previa, que subraya la importancia de un entorno cultural propicio como base para la transformación organizacional y la mejora continua (De la Cruz et al., 2025; Ortiz-Barrera et al., 2026; Mayorga, 2025).

Al comparar nuestros resultados con estudios similares en el contexto peruano, se observan puntos de convergencia. Por ejemplo, La Riva

Quiroz et al. (2025) encontraron una correlación positiva de 0.568 entre el liderazgo transformacional y la planeación estratégica en una institución educativa de Lima. Si bien nuestro estudio abarca un concepto más amplio de cultura de innovación, la relevancia del liderazgo como componente clave coincide.

De manera similar, Mosqueira et al. (2025) reportaron una correlación aún más fuerte ($Rho = 0.773$) entre la cultura organizacional y el liderazgo directivo en un contexto educativo militarizado. La diferencia en la magnitud de la correlación podría atribuirse a las particularidades del contexto y a los instrumentos de medición utilizados, pero la dirección de la relación es la misma, reforzando el argumento de que la cultura es un predictor clave del desempeño directivo.

Un hallazgo particularmente revelador de nuestro estudio es que la dimensión Clima Innovador fue la que

presentó la correlación más fuerte ($r = 0.328$) con las estrategias gerenciales. Esto sugiere que un ambiente de trabajo donde los docentes y directivos se sienten seguros para proponer nuevas ideas, experimentar y asumir riesgos calculados es el catalizador más potente para la acción gerencial. Este resultado dialoga con las conclusiones de Flores y Herrera (2025), quienes en su revisión sistemática destacaron que un clima organizacional basado en la confianza es esencial para mejorar el compromiso y la productividad. En el ámbito educativo, un clima de confianza y apertura parece ser el puente que conecta la visión innovadora con la ejecución estratégica (Soplin, 2024).

Por otro lado, es notable que la dimensión de liderazgo transformacional fuera la mejor valorada por los participantes ($M = 3.78$), pero no la que tuvo la correlación más alta con las estrategias gerenciales. Esto podría indicar que, si bien los líderes son percibidos como inspiradores y motivadores, aún existen dificultades para traducir esa visión en prácticas de gestión concretas y sistemáticas, situación similar a la identificada por Pino y Challco (2024) en su revisión sobre liderazgo directivo. Este fenómeno es común en procesos de cambio organizacional, donde la visión del líder debe ser acompañada por estructuras y procesos que la hagan operativa (Kotter, 2012). La revisión de De la Cruz et al. (2025) sobre habilidades gerenciales refuerza esta idea, al señalar que la eficacia del liderazgo depende de la integración de habilidades conceptuales, humanas y técnicas (Lucero, 2024).

La investigación de Fuad et al. (2022) sobre cultura de innovación en educación señala que, aunque muchas instituciones educativas muestran

valores innovadores fuertes, también presentan altos niveles de burocracia, lo que puede limitar la traducción de la cultura en práctica. Este hallazgo resuena con nuestros resultados, donde observamos una brecha entre la percepción de cultura innovadora (nivel moderado-alto) y la aplicación de estrategias gerenciales (nivel bajo-moderado).

La tensión entre innovación y burocracia es un desafío persistente en las instituciones educativas latinoamericanas (Yúdice, 2018). Asimismo, Siesquén y Burga (2025), en su revisión sistemática sobre innovación educativa en centros escolares, concluyeron que la innovación se orienta hacia un liderazgo pedagógico y metodologías activas, lo que refuerza la importancia de alinear la cultura con prácticas pedagógicas concretas.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos son significativas para los gestores educativos. En primer lugar, se evidencia la necesidad de ir más allá de la promoción del liderazgo y enfocarse en la construcción de un clima organizacional innovador como una prioridad estratégica (Vásquez & Matamoros, 2025). Esto implica crear espacios formales e informales para la colaboración, reconocer y celebrar la experimentación (incluso cuando los resultados no son los esperados) y fomentar una comunicación abierta y transparente (Montaño et al., 2025).

En segundo lugar, la brecha entre la percepción del liderazgo y la aplicación de estrategias gerenciales sugiere la necesidad de invertir en la formación de habilidades directivas que permitan a los líderes no solo inspirar, sino también planificar, organizar y ejecutar el cambio de manera efectiva (Peña, 2025; Bradley, 2024; Huapaya et al., 2023).

Este estudio no está exento de limitaciones. Su diseño transversal no permite establecer relaciones de causalidad, y al centrarse en una muestra de Lima Metropolitana, los resultados deben generalizarse con cautela a otras regiones del Perú o de América Latina. Futuras investigaciones podrían emplear diseños longitudinales para observar cómo evoluciona la relación entre cultura y estrategia a lo largo del tiempo. Asimismo, sería enriquecedor realizar estudios de caso cualitativos que permitan profundizar en el "cómo": cómo las instituciones exitosas logran alinear su cultura con sus estrategias gerenciales, y qué barreras específicas enfrentan aquellas que no lo logran.

5. Conclusiones

Se confirmó la existencia de una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la cultura de innovación y las estrategias gerenciales en las instituciones educativas de la muestra. Este hallazgo subraya que el fomento de una cultura que valora la creatividad, el aprendizaje y la adaptación es un factor determinante para la efectividad de la gestión escolar.

El nivel de cultura de innovación en las instituciones estudiadas es percibido como moderado-alto, con el liderazgo transformacional como su componente más fuerte. Sin embargo, la aplicación de estrategias gerenciales se percibe en un nivel bajo-moderado, lo que evidencia una brecha significativa entre la visión innovadora y su ejecución práctica. El clima organizacional innovador es la dimensión de la cultura de innovación con mayor poder predictivo sobre las estrategias gerenciales. Un ambiente de confianza, colaboración y seguridad psicológica es el principal catalizador

para que las ideas innovadoras se traduzcan en acciones gerenciales concretas y efectivas.

Para potenciar la competitividad y la calidad educativa, es imperativo que los líderes escolares no solo se enfoquen en inspirar una visión de cambio, sino que también inviertan en el desarrollo de habilidades gerenciales y en la construcción de un clima organizacional que dé soporte a la innovación. La gestión del conocimiento y la integración de tecnología educativa son áreas clave que requieren mayor atención y desarrollo estratégico. En síntesis, este estudio aporta evidencia empírica sobre la importancia de abordar la innovación de manera sistémica, entendiendo que la cultura y la estrategia son dos caras de la misma moneda. Para que las instituciones educativas prosperen en el complejo escenario actual, deben cultivar un terreno fértil para la innovación y, al mismo tiempo, construir los puentes estratégicos que permitan cosechar sus frutos.

Referencias

- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Alonzo, L., León, K., & Avendaño, C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 913-925. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.913>
- Álvarez-Cedillo, J. A., Aguilar-Fernández, M. E., Sandoval-Gómez,

- R., & Álvarez-Santoyo, E. M. (2020). La gestión del conocimiento en instituciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(30), 145-162. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/775/2913>
- Arciénaga, A. A., Nielsen, J., Bacarini, H. A., Martinelli, S., Kofoed, L. B., & Gasparin, F. M. (2018). Technology and innovation management in higher education—Cases from Latin America and Europe. *Administrative Sciences*, 8(2), 11. <https://doi.org/10.3390/admsci8020011>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). Transformación digital en la educación superior América Latina y el Caribe. *BID*. <https://publications.iadb.org/es/transformacion-digital-en-la-educacion-superior-america-latina-y-el-caribe>
- Bradley University. (2024). *Leadership and Innovation in Education: Driving Change Through Transformational Practices*. <https://info.online.bradley.edu/doctor-of-education/blog/leadership-and-innovation-in-education>
- Brookings Institution. (2024). *Reshaping Education in Latin America through Innovation*. <https://www.brookings.edu/articles/reshaping-education-in-latin-america-through-innovation/>
- Cantón, I., & Ferrero de Lucas, E. (2015). La gestión del conocimiento en estudiantes de magisterio: Tendencias pedagógicas contemporáneas. *Tendencias Pedagógicas*, 24, 307–326. <https://doi.org/10.15366/tp2014.24.020>
- Castañeda, H. (2025). Aprendizaje organizacional en el contexto educativo universitario: una revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(38), 1976-1990. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1062>
- Choque, S., & Salvatierra, A. (2025). Innovación educativa y las competencias digitales en la educación universitaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(40), 353–364. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i40.1148>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- De la Cruz Damian, J., Mantari, K., Barrionuevo, Y. A., & Ortiz, G. C. (2025). Formación y desarrollo de habilidades gerenciales para fortalecer el liderazgo organizacional: una revisión sistemática. *Impulso, Revista de Administración*, 5(12), 87-103. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.171>
- Díaz, N. (2025). Gestión del conocimiento y su impacto en las instituciones de educación superior: una revisión sistemática. *Revista Invecom*, 3614, 78-95. <https://doi.org/10.33996/revistainvecom.v3i3614.3614>
- Flores, R. A., & Herrera, A. H. (2025). Confianza y clima organizacional: Un vínculo esencial en el ámbito empresarial. *Concordia*, 5(9), 60-79. <https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i9.34>
- Fuad, D. R. S. M., Musa, K., & Hashim, Z. (2022). Innovation culture in education: A systematic review of the literature. *Management in Education*, 36(3), 135-149. <https://doi.org/10.1177/0892020620959760>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

- Huapaya Pevez De Tejada, N. A., Vera, H. L., Castillo, S. E., & Llerena, L. M. (2023). Competencias digitales y gestión directiva en la profesionalidad docente. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 606–614. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.538>
- INCAE Business School. (2025). *La revolución educativa que América Latina no puede permitirse perder*. <https://incae.edu/en/la-revolucion-educativa-que-america-latina-no-puede-permitirse-perder/>
- Jabbar, H., Fong, C. J., Germain, E., Li, D., Sanchez, J., Devall, M., & Paredes, S. (2020). How Do School Leaders Respond to Competition? Education Research Alliance for New Orleans. <https://educationresearchalliancenaola.org/files/publications/ERA-Policy-Brief-How-Do-School-Leaders-Respond-To-Competition.pdf>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press. <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
- La Riva Quiroz, S. J., Miraval, J. S., & Rivera, J. L. (2025). Liderazgo transformacional: una alternativa de cambio para la educación. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(40), 330–345. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i40.1146>
- Lucero, J. E. M. (2024). Desarrollo de las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(31), 1842–1858. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i31.1349>
- Mayorga, J. E. C. (2025). Gerenciabilidad innovadora y su impacto en la administración educativa: La cultura organizacional como factor determinante. *Revista SAGA*, 5, 45-62. <https://doi.org/10.33996/revistasaga.v5i5.5>
- Montaño, E. I., Zúñiga, E., & Jiménez, P. E. (2025). Dimensiones del compromiso organizacional en docentes de la Universidad Estatal de Sonora, México. *Revista Enfoques*, 9(34), 78–102. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i34.199>
- Mosqueira, M. J., Villanueva, R. E., & Herrera, J. (2025). Cultura organizacional y liderazgo directivo en instituciones educativas de un instituto armado-Perú. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 68-78. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.75>
- Naranjo, S., González, D. L., & Rodríguez, J. (2016). El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas. *Folios*, (44), 151-164. <https://doi.org/10.17227/01234870.44folios151.164>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ortiz-Barrera, M. A., Hernández-Palma, H. G., & Nieves-Núñez, W. A. (2026). Knowledge Management as a Strategic Driver of Educational Quality and Institutional Competitiveness in Higher Education. In *Handbook of Research on Organizational Culture Strategies for Effective Knowledge Management and Performance*. IGI Global. [https://www.igi-global.com/chapter/knowledge-management-as-a-strategic-driver-of-educational-quality-and-institutional-competitiveness-in-higher-](https://www.igi-global.com/chapter/knowledge-management-as-a-strategic-driver-of-educational-quality-and-institutional-competitiveness-in-higher-education/)

[education/386643](#)

Parra, F., Martínez, S., Recalde, H., & Reañez, M. (2017). Procesos de gestión tecnológica del conocimiento en educación básica. *Revista Científica UISRAEL*, 4(1), 30-39. <https://doi.org/10.35290/rcui.v4n1.2017.48>

Peña, A. M. E. (2025). Habilidades directivas y gestión administrativa en instituciones públicas: una revisión sistemática de la literatura. *Impulso, Revista de Administración*, 5(12), 514-530. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.200>

Pino, H. Z., & Challco, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), 1824-1837. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836>

Román, K., Alcívar, C., Tarquino, J., & Calderon, M. (2025). Transformational leadership and its impact on educational innovation in Ecuador: a systematic review. *Frontiers in Education*, 10, 1630004. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1630004>

Siesquén, S., & Burga, M. E. (2025). La innovación educativa en los centros escolares: revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(38), 1949-1964. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1049>

Siesquén, S., Orellano, R. H., & Mejía, R. de L. (2025a). La gestión educativa en el desarrollo de la innovación docente en las escuelas de Perú. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(39), 2780-2791. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i39.1085>

Soplin, L. A. N. (2024). Relación entre

el clima institucional y el desempeño docente: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(32), 2258-2275. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.1605>

UNESCO. (2024). *Aprendizaje digital y transformación de la educación*. UNESCO. <https://www.unesco.org/es/digital-education>

Vásquez, G. de L., & Matamoros, A. (2025). Desafíos de la tecnología e innovación educativa como herramienta para el aprendizaje en el bachillerato. *Revista Ñeque*, 8(20), 53-68. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v8i20.175>

Witthöft, J., Kampschulte, L., & Büching, C. (2024). Leading digital innovation in schools: the role of the open mindset. *TechTrends*, 68(4), 602-612. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15391523.2024.2398528?_cf_chl_rt_tk=Qq4PxytDPlIPgj5.9exj.nMMRBZjSKW8jq1e1w4Ky0-1779653012-1.0.1.1-UnRmzsXY0n0Yxkuu3VnjFoEofiiw19P.6pR1qogeb8g

Wuletu, D. A., Hussein, J. O., & Bareke, M. L. (2024). Exploring school culture and climate: The case of Dilla university community school. *Heliyon*, 10(11), Artículo e31684. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31684>

Yúdice, G. (2018). Innovations in cultural policy and development in Latin America. *International Journal of Cultural Policy*, 24(5), 619-632. <https://doi.org/10.1080/10286632.2018.1514034>