



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Guerrero-Dolores, J. J., y Vásquez-Alburquerque, I. L. (2024). Competencias de innovación pedagógica en Instituciones de Educación Superior. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 11), 87-101. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.5>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 29 No. Especial 11, 2024, 87-101  
enero-junio  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Competencias de innovación pedagógica en Instituciones de Educación Superior

Guerrero-Dolores, Junnior Josue\*  
Vásquez- Alburquerque, Iris Liliana\*\*

## Resumen

Las dinámicas de los nuevos desafíos de la educación, está en asumir desde la formación docente que propenden desde las nuevas habilidades como la creatividad e innovación. El objetivo de este estudio fue analizar la formación en competencias de innovación pedagógica en Instituciones de Educación Superior, con énfasis especial en directivos que participan en la definición de políticas educativas, programas pedagógicos, procesos de formación continua y de innovación pedagógica. Se utilizó una metodología cualitativa, con soporte en una revisión bibliográfica documental, de artículos publicados en revistas indexadas y de documentos relacionados con los temas propuestos. A partir de esto, se pueden visualizar distintos elementos que determinan la formación en competencias a partir de características propias en cada universidad, que en su conjunto describen estrategias con valor para la enseñanza integral en estudiantes y para el proceso de toma de decisiones directivas. Finalmente, se puede concluir que la formación en competencias de innovación, los directivos, debe ser permanente y definida en función de las políticas educativas en Perú.

**Palabras clave:** formación; innovación pedagógica, directivos; educación; toma de decisiones.

---

**Recibido:** 02.04.24

**Aceptado:** 06.06.24

\* Licenciado en Educación. Universidad Nacional del Santa. Perú. Correo electrónico: [jiguerrero@unitru.edu.pe](mailto:jiguerrero@unitru.edu.pe). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4338-7757>

\*\* Doctora en Educación. Universidad Nacional de Trujillo. Perú. Correo electrónico: [alburqueque@unitru.edu.pe](mailto:alburqueque@unitru.edu.pe). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9831-3213>

# The training in pedagogical innovation competencies for executives in Peru

## Abstract

The dynamics of the new challenges of education, is to assume from teacher training that tends from new skills such as creativity and innovation. The objective of this study was to analyze the training in pedagogical innovation competencies in Higher Education Institutions, with special emphasis on managers who participate in the definition of educational policies, pedagogical programs, continuous training processes and pedagogical innovation. A qualitative methodology was used, supported by a bibliographical documentary review, of articles published in indexed journals and documents related to the proposed topics. From this, different elements can be visualized that determine the training in competencies based on the characteristics of each university, which together describe strategies with value for comprehensive teaching in students and for the management decision-making process. Finally, it can be concluded that the training in innovation competencies for managers must be permanent and defined based on educational policies in Peru.

**Keywords:** training; pedagogical innovation, managers; education; decision making.

## 1. Introducción

La innovación en la gestión de las instituciones educativas exitosas de los países latinoamericanos, requieren personal directivo capacitado, bajo un pensamiento holístico y plural, además de comprometido con los nuevos retos y desafíos que se plantean desde las realidades territoriales y las cuales son determinante para recuperar y mejorar el rendimiento en las instituciones (Arjona-Granados et al, 2022). Diversos organismos multilaterales mundiales, tales como el Banco Mundial, Unesco y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros, resaltan la importancia de la innovación en el área de la educación para el logro de mejores resultados en los aprendizajes (Ortiz et al, 2024).

Bajo la idea de la innovación en la educación, la responsabilidad de los directivos en el logro de los objetivos educativos con valor en sus acciones y decisiones se convierte en un elemento esencial en esta década que se gestan grandes transformaciones desde la tecnología, las organizaciones, los procesos, los resultados y las personas innovación. La complejidad en la gestión escolar, la calidad de gestión y la innovación tienen una relación proporcional desde el papel del personal directivo, lo que incide directamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje en las universidades e institutos (Cervantes et al, 2023; Bejarano et al, 2022).

La calidad educativa es parte de formar líderes que innoven y construyan

una cultura de innovación en sus instituciones. Entonces la innovación parte de un cambio de mentalidad desde la formación directiva como lo afirma Ortiz et al, (2024), en los sistemas educativos, tanto de formación básica como superior en la actualidad se encaminan hacia un contexto más flexible, mediado por la digitalización de la información y el planteamiento de nuevas ideas con valor social.

En este orden de ideas, la falta de formación de los directivos y los docentes en competencias de innovación pedagógica hace que se carezca de estrategias y herramientas sólidas que apoyen a los procesos de enseñanzas aprendizajes (González y Hennig, 2020). Por lo tanto, se muestra una necesidad de formación continua a directivos sobre competencias de digitalización e innovación (Yparraguirre, Moreno y Ponce, 2023). Bazarra y Casanova (2016), aseguran que la única forma de progresar y lograr buenos resultados en la educación es teniendo directivos innovadores que afronten los desafíos con creatividad.

En el Perú existe un proceso de formación para directores y subdirectores de las instituciones educativas, contemplados en los objetivos y contenidos formales de las competencias de innovación pedagógica (Ministerio de Educación [MINEDU], 2021), sin embargo, existen serias dificultades en los directivos peruanos, que no han desarrollado competencias directivas, liderazgo pedagógico, administrativo y tecnológico, centrandolo el foco en las políticas e instituciones encargadas del proceso formativo en esta área (Vela-Quico et al, 2020).

Las instituciones educativas deben emprender el camino de la innovación para abordar los desafíos educativos, en

un país como el Perú, donde los directivos carecen de formación en competencias de innovación pedagógica, estrategias tecnológicas y creativas para asumir con responsabilidad el liderazgo de las instituciones de educación superior (Bejarano et al, 2022).

A partir de las evidencias luego de asumir la importancia de la innovación en el ámbito de la gestión y las reflexiones realizadas sobre la situación educativa, surge la necesidad de profundizar en la comprensión de la realidad de la formación en competencia de innovación pedagógica en directivos peruanos. Por lo expuesto, surge la pregunta orientadora de esta investigación: ¿Cuál es la realidad de la formación en competencias de innovación pedagógica en instituciones de Educación Superior?

Por consiguiente esta investigación tiene como objetivo de este estudio fue analizar la formación en competencias de innovación pedagógica en Instituciones de Educación Superior, con énfasis especial en directivos que participan en la definición de políticas educativas, programas pedagógicos, procesos de formación continua y de innovación pedagógica

## 2. Innovación pedagógica

El concepto de innovación está presente en la gestión de las organizaciones concebido tradicionalmente como una estrategia destinada a progresar hacia la consecución de los objetivos institucionales, con apoyo de la tecnología que involucra la calidad, procesos y espacios educativos, bien sea a nivel institucional, departamental, en el aula o en un cuerpo académico (Macanchí et al, 2020).

Dada la intrínseca relación

entre las competencias de calidad y tecnológica que deben tener los directivos, es conducente al involucramiento de procesos internos (Arias et al, 2023), por la interconexión entre innovación, investigación y creatividad, el desarrollo de estas competencias van en correlación; donde en el ámbito pedagógico la creatividad siempre se caracteriza por tener matices de aceptación (Rossi et al, 2024).

En este sentido, la toma de decisión que realizan los sujetos involucrados, considera que la innovación es necesaria y normalmente tiene predisposición a ella; sin embargo, ello no garantiza que se generen las condiciones más propicias para su implementación en las instituciones de educación superior (Troncoso et al, 2022). La innovación y las transformaciones, desde lo general, son necesarios en el campo educativo, al permitir un avance a modelos pedagógicos acordes con la realidad organizacional (Chen et al, 2020).

El rol directivo o gerencial en una institución está siempre supeditada a una mirada innovadora para que el liderazgo pueda confluir en resultados positivos, pues, se considera un elemento integrador de la calidad en las instituciones (Blanco, 2017), la innovación en el área educativa es fundamental para dar respuesta a las nuevas exigencias de la sociedad, que pide nuevos actores educativos con estas competencias para que estén a la altura de las expectativas y las exigencias (Vera et al, 2022).

Parte de ello recae en reflexionar sobre las principales limitantes para la generación de innovación; se identifica que es la falta de formación de los docentes y directivos en esta competencia (Badilla & Baltodano, 2011).

Para la participación de los docentes y directivos en procesos innovadores de las instituciones educativas, es importante la preparación, comunicación colaboración y organización para lograr esta sinergia positiva para el involucramiento (Macanchí et al, 2020), mientras tanto Gómez & Andrés (2018) menciona que intentos de innovación pedagógicas en las instituciones educativas no son suficiente porque, aún persisten ideas arraigadas de antaño en la cultura educativa, como considerar el libro de texto como material exclusivo de trabajo, hay entonces la necesidad de un cambio cultural en el entorno educativo (David & Vieira, 2024), para que docentes y directivos migren a una cultura flexible e innovadora.

Los docentes y directivos son conscientes de la importancia de la innovación pedagógica y muestran predisposición para los aprendizajes; sin embargo, no siempre se logran generar condiciones favorables para la implementación.

Finalmente, Sandí y Cruz (2016), demostraba aspectos positivos de la formación continua y tutoría de los actores educativos para la implementación de proceso innovadores en la gestión institucional y en los procesos de enseñanza-aprendizaje, esto es una clara muestra de la importancia de la innovación en el área educativa (Nobell & Bengoa, 2013).

La influencia que tienen las prácticas innovadoras en el logro de los aprendizajes y de los procesos innovadores que se vienen implementando han favorecido a los métodos pedagógicos a través de un enfoque particular en el aprendizaje esencial y en la educación intercultural (Araújo & Palmeirão, 2023), además sostienen que la máxima que han

desarrollado es la del aprender unos de otros, aprender a vivir juntos y convertirse en ciudadanos del mundo (Cachay et al, 2022).

Este caminar por la innovación pedagógica, con enfoque tecnológico, muestra la necesidad de establecer un equilibrio entre las prácticas innovadoras, donde los actores actúen bajo un estilo de calidad, creatividad, sostenibilidad, que va más allá de la simple adopción de nuevas tecnologías o métodos de enseñanza, que refiera como una herramienta transformadora estructuralmente que confiere beneficios y desarrollo a los directivos en la formación de competencias innovadoras

### 3. Formación directiva

La formación directiva su conceptualización está asociada a un proceso constante, dinámico e integrado, de naturaleza multidimensional, que involucra diversos elementos, incluyendo la disciplina y sus aspectos teóricos, metodológicos, epistemológicos, didácticos, psicológicos, sociales, filosóficos e históricos (Arenas & Fernández, 2009), es decir es un proceso formal, intencional, consciente y dirigido se define como un sistema de interacciones, surgiendo como el resultado de un efecto sistemático y coherente de una serie de actividades organizadas (Sandó et al, 2016).

Valdés & Fardella, (2024), aseguran que un que existen modelos de formación directiva; sin embargo, es aquella que se construye basada en las exigencias y políticas de formación en diversos aspectos de la función de un directivo responsable y de la formación permanente (Albornoz, 2007; Bates et

al, 2024), específicamente la formación directiva está vinculada al modelo institucional con particularidades que se promueva, por poseer características propias que lo hace diferente a los demás modelos de formación docente.

Con base en estas evidencias, Saeed (1999) sostiene que la tendencia de los directivos es a la comodidad con las formas de gestión tradicionales y que no hay un margen significativo de directivos que por iniciativa propia busquen formarse o capacitarse en nuevas competencias. Sin embargo, estudios más recientes desarrollados han concluido que los administrativos educativos tienen una percepción positiva de los procesos formativos para la profesionalización (Pike et al, 2021), para la mejora de los procesos de formación continua de directivos como en la práctica pedagógica para la optimización de la implementación de procesos innovadores en las instituciones de educación superior.

La responsabilidad de la formación de los líderes educativos es competencia de las instituciones de educación superior y de las diversas políticas formativas que impulse el Estado para favorecer ello (Oliva & López, 2019).

En Perú se viene desarrollando esfuerzos en las instituciones privadas y organizaciones no gubernamentales para impulsar la formación continua de líderes y gestores pedagógicos, sin embargo, las políticas públicas implementadas parecen no responder a las verdaderas necesidades existentes, que pueden bosquejar la función directiva, en contraste cada actor en particular ocupa un desempeño a partir de la consideración de su trayectoria personal y profesional.

## **4. Fundamentos metodológicos de la investigación**

Esta investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, desde un diseño descriptivo explicativo y de la revisión bibliográfica documental. Ello profundizó en la comprensión de la formación directiva y en competencias de innovación pedagógica, además de ello permitió abordar el tema desde una perspectiva crítica y analítica, basada en el estudio de textos científicos y documentos académicos relevantes.

Con la finalidad de garantizar la pertinencia y la calidad de la información que se ha empleado en la investigación, se definieron criterios de inclusión y exclusión de información rigurosa. En primer lugar, los criterios de inclusión, se diseñaron e implementaron para seleccionar información y/o documentos que aporten evidencia relevante sobre la importancia de la comprensión de la formación directiva y en competencias de innovación pedagógica, en este sentido se han incluido informes de organismos internacionales, artículos de investigación, documentos normativos e informes de políticas y programas educativos nacionales e internacionales que puedan brindar una perspectiva teórica y empírica sobre el tema. Para garantizar la actualización de la información, se han tenido en cuenta priorizando publicaciones de los últimos 10 años, aunque eso no excluye que se hayan tomado fuentes clásicas que son consideradas fundamentales para la comprensión teórica de la temática.

Como segundo punto, los criterios de exclusión se aplicaron para establecer cuáles de las fuentes no cumplieran los estándares académicos

requeridos y por tal motivo debieron ser descartadas. Entre estos podemos mencionar artículos de opinión no fundamentada, documentos sin revisión de pares, estudios que, si bien es cierto, abordaban la temática; sin embargo, no se centraban en el foco objetivo de la presente investigación. Por otro lado, podemos hacer mención de que también se han excluido aquellos trabajos que, pese a su relevancia en la temática abordada, estaban desactualizados o no aportaban un contenido que sume al objetivo de la investigación que se había planteado.

La estrategia que se implementó para la búsqueda de la información se centró en la consulta de bases de datos académicas reconocidas como la base de datos de Scopus, Scielo, informes de instituciones internacionales de renombre que abordan el tema de interés como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y repositorios académicos, para ello se han empleado una combinación de palabras clave relacionadas con la formación directiva en competencias de innovación pedagógica, importancia de la innovación en la educación, gestión de la educación innovadora, entre otros. Para completar esta búsqueda se empleó el método de bola de nieve, lo que facilitó la revisión de referencias citadas en los documentos de consulta para identificar otras fuentes relevantes.

Recopilados todos los documentos que se seleccionaron para la investigación, se sometieron a un proceso de análisis cualitativo riguroso de contenido. Para esto se hizo una lectura crítica de los textos, en la que se identificaron los temas centrales relacionados con formación directiva en innovación pedagógica y la realidad peruana frente a esta temática.

Para facilitar la síntesis y la discusión se procedió a la categorización de la información, con especial atención en las definiciones conceptuales y en las prácticas pedagógicas referente a la temática abordada, resultados empíricos de investigaciones sobre el tema y recomendaciones de políticas educativas nacionales e internacionales relacionados con la innovación pedagógica y la formación de directivos.

## **5. Formación en competencia de innovación pedagógica de directivos en Perú: Un análisis desde la realidad y necesidades**

Desde esta investigación se ha realizado un análisis con el propósito de identificar y comprender los diferentes enfoques y aspectos involucrados en la formación en competencias de innovación pedagógica en Instituciones de Educación Superior, con énfasis especial en directivos que participan en la definición de políticas educativas, programas pedagógicos, procesos de formación continua y de innovación pedagógica. Para dicho objetivo, se ha centrado en la exploración, en primer lugar, de las diferentes políticas formativas que existen en el país para los directores y subdirectores y las instituciones de educación superior involucradas en este proceso. En un segundo momento, se han analizado las categorías confluyentes de la competencia en innovación pedagógica en directivos. Todo ello partiendo de

una revisión bibliográfica; para definir las categorías, identificar los procesos formativos y finalmente comprender los procesos formativos desde las políticas nacionales e institucionales de los centros de formación.

Para el análisis de los procesos formativos se han tenido en cuenta una rigurosa revisión de los documentos normativos e informes técnicos de las instituciones encargadas de las políticas de formación como el Ministerio de Educación del Perú y las universidades como entidades formativas; por otro lado, también se ha tenido en cuenta iniciativas privadas y de las organizaciones no gubernamentales que hayan generado impacto sobre el tema.

La determinación de las categorías confluyentes a la formación en competencia de innovación pedagógica de directivos nace de la revisión exhaustiva de la teoría existente sobre el tema, el cual sugiere el desarrollo de un entorno social y humano, con categorías adyacentes que influyen directamente en la construcción del concepto y, por lo tanto, es preciso analizar para establecer conclusiones que estén alineados a la teoría y a la realidad empírica. Para esta investigación se han establecido cuatro categorías: Formación Directiva, Innovación Pedagógica, Competencia Directiva y Formación en Innovación.

Los hallazgos reflejan un esfuerzo de mostrar el panorama general de la formación de los directores de las instituciones educativas en Perú, desde procesos orientados a la competencia de innovación pedagógica, contemplado en el cuadro 1:

## Cuadro 1

### Categorías medulares de análisis de la realidad educativa sobre formación de directivos en Perú en competencia de innovación pedagógica

Categoría	Descripción	Referencias
Formación directiva	Proceso constante, dinámico e integrado, de naturaleza multidimensional, que involucra diversos elementos, incluyendo la disciplina y sus aspectos teóricos, metodológicos, epistemológicos, didácticos, psicológicos, sociales, filosóficos e históricos.	Arenas & Fernández, (2009)
Innovación pedagógica	Estrategia destinada a progresar hacia la consecución de los objetivos institucionales, abarcando todos los ámbitos, procesos y espacios educativos, ya sea a nivel institucional, departamental, en el aula o en un cuerpo académico.	Macanchí et al, (2020)
Competencia directiva	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes observables que debe poseer un directivo que dirige las Instituciones de educación, ya sea de básica regular como de instituciones de educación superior.	Barrientos et al, (2016)
Formación en innovación.	Programas y procesos educativos diseñados para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para fomentar y gestionar la innovación en diversos contextos.	Pablo et al, (2024)

#### a. Formación de los directivos

Los vestigios más recientes que se tiene sobre formación directiva como política de formación, viene siendo implementado por el Ministerio de Educación MINEDU a partir del año 2015 hasta la fecha, así se manifiesta en la Resolución Viceministerial N.º 220-2021-MINEDU (2021), el cual consta de tres etapas siendo la primera de ellas: Inducción que está orientado a desarrollar las competencias del marco del buen desempeño directivo en adelante (MINEDU, 2012). La segunda etapa comprende la mejora continua: el cual está orientado a fortalecer el desarrollo de las competencias directivas y orientadas a directivos que han cumplido con el proceso de inducción. Finalmente, el tercer proceso de especialización tiene como objetivo profundizar y ampliar las competencias.

Este proceso formativo está centrado en 4 ejes principales

que rigen el proceso de formación continua: Gestión pedagógica, Gestión administrativa, Gestión estratégica y Gestión comunitaria; para el logro de los cuales se vienen implementando una serie de estrategias como: Cursos MOOC (Massive Online Open Courses), Diplomados, Mentorías, Visitas de Gestión Escolar y Círculos de interaprendizaje.

En el análisis se identificaron algunas carencias del proceso formativo que vienen implementando el Ministerio de Educación, entre las que se desataca: La falta de incorporación de competencias tan importantes para los directivos de la actualidad (Rossi et al, 2024), como la de la innovación pedagógica, investigación y creatividad, que es el centro de esta investigación y no se contemplan en los ejes prioritarios de la formación continua a directivos.

La política y proceso formativo para directivos más importante en el país actualmente, esto no deja exento

que de manera más local se estén implementando otros procesos como las de: UNESCO en el año 2020 así lo menciona el Diario Oficial El Peruano, (2020). La promovida por la Universidad Católica Santa María (UCSM, 2021), la universidad Continental en el año 2024, la desarrollada por la Universidad San Ignacio Loyola (USIL, 2017) o la promovida por la Fundación Ser Maestro en las regiones del país. Cabe mencionar que cada uno de los programas formativos mencionados se desarrolló en convenio con el Ministerio de educación.

Luego de la revisión de las políticas, programas y procesos formativos pasados y vigentes orientados a los directivos, se evidencia que un 80% de programas orientados a formar a los directivos no está orientado a potenciar las competencias de innovación pedagógica. Los programas formativos están orientados al fortalecimiento del liderazgo, gestión administrativa y manejo de las emociones. sin embargo, no se ahonda en competencia en innovación, la cual deben poseer los directivos (Rossi et al, 2024)

## **b. Innovación pedagógica**

La promoción de la innovación pedagógica en las instituciones educativas a cargo del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana FONDEP, ha generado políticas de estímulos y reconocimientos, específicamente en el año 2023, premió a 625 proyectos de todo el país por ser ganadores de este concurso que se desarrolla en alianza con el Ministerio de educación. En el año 2024, se tienen 2,561 propuestas que fueron inscritas en el VI Concurso Nacional de Proyectos

de Innovación Educativa. Por otro lado, el Grupo Aporta, desde el año 2023, de manera individual vienen desarrollando proyectos de innovación educativa que han causado impacto positivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Las iniciativas de innovación pedagógica son fundamentales para el desarrollo de la calidad educativa, si bien es cierto que existen muchas propuestas de proyectos de innovación pedagógica en el país, pocas de ellas logran impacto a nivel de los aprendizajes o mejora de la calidad en la formación de competencias de innovación pedagógica. Al respecto, Lomba (2019), menciona que las principales dificultades radican en que las aulas son de índole organizativa, formativa, administrativa y económica. Las evidencias en la promoción de la innovación pedagógica sin el desarrollo de una cultura innovadora y formación pertinente en esta competencia, no se pueden lograr resultados satisfactorios a largo plazo, lo cual es fundamental el papel desarrollado por el líder pedagógico (Macanchí et al, 2020).

Un buen desarrollo de la innovación en las instituciones educativas debe cumplir una serie de estándares como un entorno social y material adecuado, tener una visión innovadora y formación de equipos de alto rendimiento y desempeño, este enfoque resalta el papel desempeñado por los directivos, quienes deben poseer conocimientos y habilidades para desarrollar procesos y resultados bajo una cultura de innovación, la cual está relacionada con el valor en las acciones y decisiones que se generan desde la política pública definida a nivel nacional y que es aplicada en las instituciones de educación superior (Sprockel et al, 2022; Mera et al, 2024).

### **c. Competencia directiva**

Las competencias que deben poseer los directivos radica en un amplio abanico de diferentes habilidades con las que deben cumplir para desarrollarse de una manera óptima, no solamente en el ámbito educativo sino también en otras áreas de la gestión pública y privada (Sánchez et al, 2022) & (Fernández et al, 2021). Sin embargo, en el ámbito educativo es primordial que el directivo cumpla el papel de un líder pedagógico y debe articular varias dimensiones de la gestión educativa.

En Perú el líder pedagógico cumple funciones pedagógicas, administrativas, estratégicas y comunitarios, que son competencias específicas en el área digital a raíz de la virtualización y digitalización de la información a inicios de esta década (Holguin et al, (2021), mientras que otros estudios demuestran que los directivos en su mayoría no poseen competencias específicas de la gestión administrativa; sin embargo, en el manejo de liderazgo y competencias directivas en las instituciones educativas privadas muestran un desempeño satisfactorio (Salazar et al, 2022).

De lo anterior se pueden inferir tres ideas centrales: Los directivos han desarrollado competencias específicas como la competencia digital en respuesta a las exigencias del momento, la competencia digital no es suficiente para potenciar la competencia de innovación pedagógica (Cachay et al, 2022; Arias et al, 2023). Los indicadores de la FONDEP, muestran que hay un número considerable de proyectos de innovación pedagógica que se presentan en el país, muy pocas de ellas son escalables y logran un impacto a nivel significativo.

Como segunda inferencia se

puede postular que existen competencias específicas que los directivos no desarrollan y son vitales para la buena gestión de la institución educativa, que además la confluencia del buen dominio de todas las competencias directivas. Finalmente, la tercera idea es que los directivos de las instituciones educativas privadas tienen un mejor desarrollo de competencias directivas y liderazgo frente a los directivos de las instituciones educativas públicas.

### **d. Formación en innovación**

La formación en innovación es un concepto reciente; sin embargo, es un aspecto necesario en las instituciones de educación superior (Pablo et al, 2024). En Perú, el relacionamiento con los indicadores de formación, se evidencia la falta de formación de directivos en innovación pedagógica y, por otro lado, se destaca que la importancia radica en el desempeño del equipo directivo, vinculado a competencias en el rubro e iniciativas de una cultura de innovación, ello centra las responsabilidades en las políticas de formación y las propuestas formativas de las instituciones de educación superior (Rossi et al, 2024; Miranda et al, 2020).

En este sentido, es pertinente la articulación entre la gestión y la innovación, para el fortalecimiento de la gestión, particularmente los modelos de gestión pedagógica, son sistematizaciones que contribuyen a la innovación metodológica y es producto de un trabajo participativo, colaborativo y colectivo, orientado desde las necesidades e intereses de la realidad educativa (Chen et al, 2020; Rossi et al, 2024),

En contexto educativo peruano son escasos los indicios de la articulación

de una formación en competencias de innovación para el directivo, mientras que evidencias científicas demuestran que el trabajo articulado puede generar espacios formativos más eficientes, participativos, colaborativos que parten de las políticas y llegan hasta las instituciones de formación directiva, entonces se vuelve fundamental y necesario programas y políticas que estén orientados al desarrollo de estas competencias.

## 6. Conclusiones

La educación actual exige que los líderes y directores que cuenten con competencias validadas y sistematizadas, entre ellas se destaca el valor que tiene la competencia de innovación pedagógica, existen programas de formación continua para los directivos, que se rigen bajo líneas propias de cada institución y las políticas públicas diseñadas y ejecutadas en la materia, a su vez, estas carecen del enfoque en el desarrollo de la competencia de innovación pedagógica.

En Perú, la formación en competencias de innovación y los directivos debe ser permanente y definida en función de las políticas educativas, lo que implica partir de políticas públicas que establezca una línea de formación para las instituciones encargadas de la formación. La innovación pedagógica necesita de una cultura de innovación institucional, que parta de la iniciativa de los líderes pedagógicos, lo que permita promoverla como un aspecto central de su desarrollo para que las ideas que nacen como propuesta desde los procesos de formación tengan escalabilidad y puedan impactar en el desarrollo y calidad educativa.

## Referencias bibliográficas

- Albornoz, C. (2007). Claves para la formación de directivos de instituciones escolares. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, ISSN 1696-4713, Vol. 5, N° 5, 2007 (Ejemplar dedicado a: Aportaciones al I Congreso Iberoamericano de Eficacia Escolar y Factores Asociados celebrado en Santiago de Chile del 12 al 14 de diciembre de 2007), pags. 133-138.
- Araújo, F., & Palmeirão, C. (2023). Erasmus+: A Study Of The Path Of Pedagogical Innovation Practices. *Cadernos de Pesquisa*, 53, e09778. [https://doi.org/10.1590/198053149778\\_en](https://doi.org/10.1590/198053149778_en)
- Arenas, M., & Fernández, T. (2009). Formación pedagógica docente y desempeño académico de alumnos en la facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. *Revista de la educación superior*, 38(150), 7-18.
- Arjona-Granados, M. del P., López Lira-Arjona, A., & Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *Retos*, 12(24), 268–283. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>
- Arias, M., Rojas, J., Vera, A., Vera, J., & Vega, J. (2023). Capacitación Docente para Lograr el Reconocimiento en la Innovación Pedagógica. Revisión Bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7, 796-810. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.7769](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7769)
- Badilla, A., y Baltodano, V. (2011). *Algunos factores que limitan el proceso de innovación educativa en la escuela rural: El caso de la*

- escuela Pbro. Jose Daniel Carmona De Nandayure, Guanacaste. *InterSedes*, 5(8). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/806>
- Banco Mundial. (2023). *World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise* (Text/HTML 1; APRENDER Para Hacer Realidad La Promesa de La Educación, p. 319). <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018>
- Barrientos, C., Silva García, P., y Antúnez, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, 25(49), 45-62. <https://doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Bates, S., Anderson-Butcher, D., Ute, D., McVey, D., Mack, S., Nothnagle, E., Wade-Mdivanian, R., Davis, J., DeVoll, J., Vassaloti, J., Hix, J., Pata, K., Ludban, C., Bobek, N., Myers, K., Porter, K., Quackenbush, J., Roberts, J., Hajjar, N., ... Magistrale, N. (2024). Mental health training for high school coaches and athletic directors: Community-based participatory research to Coach Beyond. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 19(2), 539-550. Scopus. <https://doi.org/10.1177/17479541231201257>
- Bazarrá, L., y Casanova, O. (2016). *Directivos de escuelas inteligentes* (1.ª ed., Vol. 1). PPC-Editoriales.es. <https://www.ppc-editorial.com/libro/directivos-de-escuelas-inteligentes>
- Bejarano, P., Amado, F., Centurión, A., & Lima, L. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5). <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38152>
- Blanco, L. L. (2017). Liderazgo e innovaciones pedagógicas como puntos de partida para lograr una educación de calidad. *REVISTA EDUSER*, 4(1), 1–15. <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/eduser/article/view/403>
- Cachay, J., Carrión, G., Coloma, A., & Piscocoya, E. (2022). Gestión de equipamiento computacional en aulas de innovación pedagógica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), Article 98. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.27>
- Chen, E., Cerdas, V., & Rosabal, S. (2020a). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 24(2). <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>
- Cervantes-López, M. J., Llanes-Castillo, A., Rivera-García, G. E., y Montes de Oca Rojas, Y. (2023). Gestión estratégica de la calidad para la mejora educativa en México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(10), 1298-1312. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.26>
- Chen, E., Cerdas, V., & Rosabal, S. (2020b). Pedagogical management models: Factors of participation, change, and innovation in Costa Rican educational centers. *Revista Electronica Educare*, 24(2). <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>
- David, A. M., & Vieira, F. (2024). Supervisão e inovação pedagógica: Um estudo na formação inicial de professores de Francês em Moçambique. *Revista Portuguesa de Educação*, 37(1). <https://doi.org/10.21814/rpe.33031>
- El Peruano. (2020). *Unesco Perú: 190,000 docentes y directores de escuelas se capacitan mediante seminarios web*. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/97223-unesco>

- [peru-190000-docentes-y-directores-de-escuelas-se-capacitan-mediante-seminarios-web](#)
- Fernández, D., Vázquez, M., Olivera, A., y Cedeño, L. (2021). Competencias directivas en cuadros de la dirección municipal de Cienfuegos. *Infodir*, (35), [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1996-35212021000200004&lng=es&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000200004&lng=es&tlng=).
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana- FONDEP (2023, mayo 18). *Conoce a los 625 proyectos ganadores del concurso de innovación educativa*. FONDEP. <https://www.fondep.gob.pe/felicidades-docentes-conoce-a-los-625-proyectos-ganadores-del-concurso-de-innovacion-educativa-2/>
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana- FONDEP (2024, abril 1). *2,561 propuestas fueron inscritas en el VI Concurso Nacional de Proyectos de Innovación Educativa*. FONDEP. <https://www.fondep.gob.pe/gracias-docentes-2561-propuestas-fueron-inscritas-en-el-vi-concurso-nacional-de-proyectos-de-innovacion-educativa/>
- Gómez, F., & Andrés, M. (2018). Actualidad de la renovación pedagógica en la Comunidad de Madrid: Un estudio a través de centros escolares representativos. *Educação e Pesquisa*, 44, e174543. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201844174543>
- Gonzalez, O., & Hennig, C. (2020). Las fragilidades de la innovación educativa. *Revista Espacios*, 41(37). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n37/20413720.html>
- Holguin, J., Apaza, J., Salazar, J., & Gonzales, J. (2021). Competencias digitales en directivos y profesores en el contexto de educación remota del año 2020. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), Article 94. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.10>
- Lomba, L. (2019). *Análisis de las dificultades para la implementación de proyectos de innovación educativa: De la cultura de la queja a la cultura de la transformación* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=233411>
- Mera, Á., Alcivar, E., Nahin, S., & Martinez, D. (2024). Innovación y competencias investigativas en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), Article 106. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.20>
- Ministerio de Educación - MINEDU (2012). *Marco del buen desempeño directivo* (p. 200) [Propuesta técnica]. Ministerio de educación del Perú. [https://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](https://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Miranda, P. P., Atia, V. C., Herrera, R. S., & Pérez, A. E. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), Article 89. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31380>
- Nobell, A., & Bengoa, N. (2013). Innovación en la enseñanza de posgrado en comunicación: El aprendizaje-servicio como estrategia pedagógica. *Historia y Comunicación Social*, 18, 263-277. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44326](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44326)
- Oliva, N., & López, J. (2019). Autoaprendizaje en Pequeños Grupos para la Formación de Directores Escolares. Análisis de un Programa Piloto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 17(1), Article 1. <https://>

- [doi.org/10.15366/reice2019.17.1.004](https://doi.org/10.15366/reice2019.17.1.004)
- Ortiz, A., Olmos, S., & Sánchez, J. (2024). Toward a new educational reality: A mapping review of the role of e-assessment in the new digital context. *Education and Information Technologies*, 29(6), 7053-7080. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12117-5>
- Ortiz, E. A., Giambruno, C., Morduchowicz, A., & Pineda, B. (2024). El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2023. *IDB Publications*, 89. <https://doi.org/10.18235/0005515>
- Pablo, R., García, W., Alejandro, R., Sánchez, C., & Rodríguez, J. (2024). Pedagogical Management: The Key to Enhancing Academic Performance and Educational Quality. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 3. Scopus. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024640>
- Pike, A., Eason, C., Stearns, R., & Casa, D. (2021). Secondary School Administrators' Knowledge and Perceptions of the Athletic Training Profession, Part I: Specific Considerations for Athletic Directors. *Journal of Athletic Training*, 56(9), 1018-1028. Scopus. <https://doi.org/10.4085/54-20>
- Resolución Viceministerial N.º 220-2021-MINEDU, 220-2021, Minedu-Perú, 1 537C62 (2021). <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2020796-220-2021-minedu>
- Rossi, L., Pasca, M. G., Arcese, G., & Poponi, S. (2024). Innovation, researcher and creativity: A complex indicator for territorial evaluation capacity. *Technology in Society*, 77, 102545. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102545>
- Saeed, M. (1999). The in-service training of primary school teachers in Greece: Views of directors and vice directors of PEK. *International Journal of Educational Management*, 13(4), 180-186. <https://doi.org/10.1108/09513549910278098>
- Salazar, J. M. R., Acha, D. M. H., Tomás, M. R. V., & Holguin-Alvarez, J. (2022). Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), Article 7. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.17>
- Sánchez, A., Cruz, O., Sánchez, F., & Cueva, E. (2022). Management competencies in municipalities in Peru. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1183-1195. Scopus. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.21>
- Sandí, J. C., & Cruz, M. A. (2016). Propuesta metodológica de enseñanza y aprendizaje para innovar la educación superior. *InterSedes*, 17(36), 153-189. <https://dx.doi.org/10.15517/isucr.v17i36.27100>
- Sandó, P., Prada, J., & Ramírez, J. (2016). Principios de la Formación Especializada del Director Escolar. Una Propuesta desde la Sistematización. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(1), Article 1. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.1.008>
- Sprockel, L., Gómez, R., & Armas, K. (2022). Innovación en la gestión educativa: Actores y procesos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), Article 8. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.47>
- Troncoso, A., Aguayo, G., Acuña, C. C., & Torres, L. (2022). Creativity, pedagogical, and educational innovation: Analysis of the perception of a group of Chilean teachers.

- Educação e Pesquisa*, 48, e238562. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248238562eng>
- Universidad Católica de Santa María- UCSM (2021). *Directores y docentes de colegios del sur del Perú se capacitarán en la UCSM – Universidad Católica de Santa María*. <https://www.ucsm.edu.pe/directores-y-docentes-de-colegios-del-sur-del-peru-se-capacitaran-en-la-ucsm/>
- UNESCO. (2023). *UNESCO Perú y Fundación BBVA reconocen el impacto de Proyecto Educativo Innovador en escuela del Cusco | UNESCO*. UNESCO. <https://www.unesco.org/es/articles/unesco-peru-y-fundacion-bbva-reconocen-el-impacto-de-proyecto-educativo-innovador-en-escuela-del>
- Universidad San Ignacio Loyola- USIL (2017). *USIL inauguró Programa de Gestión y Capacitación continua para Directores de Colegios 2017*. Blog USIL. <https://blogs.usil.edu.pe/novedades/usil-inauguro-programa-de-gestion-y-capacitacion-continua-para-directores-de-colegios-2017>
- Valdés, R., & Fardella, C. (2024). The professional ideal of a management team in school inclusion policies in Chile. *Ensaio*, 32(122). <https://doi.org/10.1590/S0104-40362024003203894>
- Vela-Quico, G. A., Cáceres-Coaquira, T. J., Vela-Quico, A. F., & Gamero-Torres, H. E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista De Ciencias Sociales*, 26, 376-400. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134>
- Vera, A., Constenla, J., & Jara, P. (2022). Actitudes y capacidades frente a la innovación educativa: Desde la percepción de docentes y directivos de establecimientos educativos de la región del Biobío, Chile\*. *Entramado*, 18(2). <https://www.redalyc.org/journal/2654/265473137009/html/>
- Yparraguirre Villanueva, A. R., Moreno Romero, M. Y., & Ponce Yactayo, D. L. (2023). Innovación y desempeño docente en un instituto de formación profesional docente. *REVISTA EDUSER*, 10(2), 7–13. <https://doi.org/10.18050/eduser.v10n2a1>